

# Obsah

PODĚKOVÁNÍ		5
ÚVODEM		7
<b>KAPITOLA 1</b>	CO BY DĚLAL STEVE?	17
<b>ZÁSADA 1</b>	DĚLEJTE TO, CO MÁTE RÁDI	33
<b>KAPITOLA 2</b>	JDĚTE ZA SVÝM SRDCEM	35
<b>KAPITOLA 3</b>	UVAŽUJTE O SVÉ KARIÉŘE JINAK	47
<b>ZÁSADA 2</b>	UDĚLEJTE DÍRU DO SVĚTA	69
<b>KAPITOLA 4</b>	MOTIVUJTE NADŠENCE	71
<b>KAPITOLA 5</b>	SMÝŠLEJTE O SVÉ VIZI JINAK	91
<b>ZÁSADA 3</b>	NAKOPNĚTE MOZKOVÉ ZÁVITY	113
<b>KAPITOLA 6</b>	HLEDEJTE NOVÉ ZKUŠENOSTI	115
<b>KAPITOLA 7</b>	UVAŽUJTE JINAK O TOM, JAK UVAŽUJETE	129
<b>ZÁSADA 4</b>	PRODÁVEJTE SNY, NE VÝROBKY	141
<b>KAPITOLA 8</b>	HLEDÁNÍ GENIALITY V ŠÍLENSTVÍ	143
<b>KAPITOLA 9</b>	SMÝŠLEJTE O SVÝCH ZÁKAZNÍCÍCH JINAK	169

<b>ZÁSADA 5</b>	ŘEKNĚTE TISÍCKRÁT NE	181
<b>KAPITOLA 10</b>	NEJVYŠŠÍM STUPNĚM POKROKU JE JEDNODUCHOST	183
<b>KAPITOLA 11</b>	PŘEMÝŠLEJTE O DESIGNU JINAK	205
<b>ZÁSADA 6</b>	DBEJTE, ABY MĚLI ZÁKAZNÍCI S VÝROBKY TU NEJLEPŠÍ ZKUŠENOST	227
<b>KAPITOLA 12</b>	POMŮŽEME VÁM RŮST	229
<b>KAPITOLA 13</b>	SMÝŠLEJTE JINAK O TOM, JAK VAŠE FIRMA PŮSOBÍ NA ZÁKAZNÍKY	243
<b>ZÁSADA 7</b>	ZVLÁDNĚTE PŘEDAT SVÉ SDĚLENÍ	259
<b>KAPITOLA 14</b>	NEJLEPŠÍ VYPRAVĚČ FIREMNÍCH PŘÍBĚHŮ NA SVĚTĚ	261
<b>KAPITOLA 15</b>	SMÝŠLEJTE O SVÉM PŘÍBĚHU JINAK	273
<b>JEŠTĚ NĚCO...</b>	NEDOVOLTE, ABY VÁS ZRAZOVALI HLUPÁCI	285
<b>POZNÁMKY</b>		291
<b>REJSTRÁK</b>		305

# Poděkování

Jsem vděčný všem čtenářům na celém světě, díky kterým se z knihy *The Presentation Secrets of Steve Jobs* stal bestseller. S nadšením jsem si vyslechl četné příběhy. Doufám, že pro vás bude nová kniha stejně přínosná. Vaše nadšení je mi inspirací. Rovněž bych rád poděkoval analytikům, mezi něž patří Rob Enderle a mnozí další, kteří se o knize s nadšením kladně vyjadřovali na svých blozích a na Twitteru.

Někdejší redaktor nakladatelství McGraw-Hill John Aherne knize pevně důvěřoval již od počátku. V roce 2010 se rozhodl, že bude následovat své srdce a vyrazí na cesty – a já jsem přesvědčen, že bude spokojen. Děkuji za vše, Johne.

Všichni v nakladatelství McGraw-Hill jsou báječní. Viceprezident a nakladatel Gary Krebs svou roli vykonává energicky, se zanícením a nadšením. Vyzkoušel jsem si to na vlastní kůži. Stejně náruživě pracuje i zbytek týmu nakladatelství McGraw-Hill: Mary Glennová, Heather Cooperová, Lydia Rinaldiová, Ann Pryorová, Gayathri Vinayová, Joe Berkowitz, Allyson Gonzalezová a všichni ostatní, kteří

se podílejí na redakční práci, na designu, produkci, prodeji a marketingu. Jste báječný tým.

Jako vždy i nyní děkuji svému literárnímu agentovi Edu Knappmanovi, který mi po celou dobu mé spisovatelské kariéry radí a vede mě.

Zvláštní poděkování patří Tomu Neilssenovi a všem ve společnosti BrightSight, kteří mi umožnili, abych se podělil se svým pohledem a znalostmi s ostatními.

Díky si zaslouží i Nick Leiber z redakce Bloomberg BusinessWeek, protože mi upravuje sloupky a sdílí se mnou mé nadšení. Je to úžasný spolupracovník.

Fauzia Burkeová, Julie Harabedianová a tým společnosti FSB Associates mi stále poskytuje aktuální perspektivu a jedinečný pohled na stále se měnící svět internetového marketingu a reklamy. Děkuji vám za to, že mě učíte novým věcem!

Moje žena Vanessa si zaslouží zcela zvláštní poděkování za pomoc s vysvětlivkami, úpravou a přípravou textu před odevzdáním. Je pro mě vším. Mé děti, Josephina a Lela, jsou mi stálou inspirací, stejně jako i zbytek rodiny: Ken a Patty, Donna, Tino, Francesco, Nick, moje maminka a samozřejmě i otec, který i nadále žije v našich srdcích. Víím, že se na nás všechny usmívá.

# Úvodem

*Svět teď potřebuje více Jobsů – Stevů Jobsů*

**T**homas Friedman, sloupkař deníku New York Times, vyzval v otevřeném dopise prezidenta Obamu, aby zajistil více Jobsů – Stevů Jobsů. „Pro inovaci a podnikání musíme znovu nadchnout miliony mladých Američanů, nejen génie.“<sup>1</sup> Chcete-li mít více dobrých pracovních pozic, říká Friedman, musí se národ lépe starat o prostředí, v němž je pěstována a ve kterém může vzkvétat inovace. V krátkosti, země potřebuje více takových lidí, jako je spoluzakladatel a generální ředitel společnosti Apple Steve Jobs. Vždyť společnost Apple dokázala v roce 2010 předejít společnosti Microsoft a stát se nejbohatší firmou na poli technologií na světě – z velké části díky revolučnímu iPhone, jednomu z nejvíce inovujících zařízení desetiletí. Takový výsledek by byl úctyhodný u jakékoli společnosti, a zvláště pak u takové, která začala doma v pokoji.

Amerika se v době přechodu do druhé dekády nového tisíciletí potýká se spoustou problémů. Miliony lidí jsou bez práce anebo přichází o domovy, často pak obojí. Každý šestý Američan dostává stravenky, systém státního vzdělávání si žalostně říká o radikální přestavbu a obchodníci se ve všech koutech země snaží alespoň pře-

žit. „První desetiletí tohoto století, které začalo jedenáctým zářím a skončilo drtivou finanční porážkou, se zřejmě zapíše do dějin jako nejvíce skličující a deprimující dekáda, kterou si museli Američané po druhé světové válce projít,“ píše deník Time, a když dále říká, že to nejlepší, co můžeme o tomto desetiletí říci, je to, že je za námi, popisuje ho jako „pekelné desetiletí“<sup>2</sup>.

Velká hospodářská krize se rozšířila do mnohých koutů planety a nakazila i země, které se již potýkaly se slabými ekonomikami, napjatou infrastrukturou, problémy v oblasti životního prostředí a nepředstavitelnou chudobou. Skutečný pokrok si v následujícím desetiletí vyžádá čerstvé, kreativní a inovační nápady. Klíčem je neustávat v inovaci, říká spoluzakladatel společnosti Microsoft, Bill Gates. „V posledních dvou stoletích nám inovace více než zdvojnásobila průměrnou délku života a zajistila nám levnou energii a více potravy. Když si představíme, jak bude svět vypadat za deset let, aniž bychom dále inovovali v oblastech zdravotnictví, energetiky a potravinářství, bude naše vize temná,“ komentuje Gates.<sup>3</sup> V následující dekádě musí společnosti i jednotlivci přijmout dva pilíře kreativity a inovace. Kdyby tak neučinili, pokrok ustane v bodě, ve kterém je ho žalostně třeba.

Dobrou zprávou je, že recese často působí jako katalyzátor inovace. Vedoucí manažer společnosti IBM Adalio Sanchez říká: „Inovace a kreativita, na něž by za normálních okolností nedošlo, je třeba právě tehdy, když se ocitneme v situaci, v níž musíme být opravdu soudní a dokázat více s méně prostředky. Progresivnější inovace neznamená vždy nutně vyšší náklady. Jde o to, jakým způsobem prostředky vynaložíte.“<sup>4</sup>

Dějiny nám ukazují, že největší inovace se objevily v ekonomicky velmi zkoušených dobách. Zprávy firmy Booz & Company z roku

2009 uvádí: „Televize, xerografie, elektrické holicí strojky, FM rádia, ale i mnohé další vynálezy vznikly v průběhu velké hospodářské krize. Společnosti, mezi které patří firma DuPont, jež v roce 1937 vytvářela čtyřicet procent zisku na výrobcích vynalezených před rokem 1930, se k inovaci uchýlily proto, aby přežily velkou hospodářskou krizi, ale současně také proto, aby nastartovaly udržitelný růst zisků na další desetiletí.“<sup>45</sup> Studie společnosti Booz & Company ukazuje, že legendární inovátoři se rodí v dobách krizí. Tváří v tvář bídě se úspěšní inovátoři drží svých silných stránek, podnikají odvážné akce a hledají oblasti, ve kterých by mohli vydělat.

Nouze, konflikt a nutnost jsou, jak se zdá, skutečně způsobem, jak se nám příroda snaží říct: „Zkuste to jinak.“ Při cestě do kalifornského Paso Robles, považovaném za jednu z hlavních nastupujících vinařských oblastí světa, jsem navštívil vinici, ve které byly na baru vystaveny kameny. „K čemu jsou ty kameny?“ zeptal jsem se. „Jsou to vzorky vápence, které jsou typické pro místní půdu,“ odpověděla mi paní hrdě, zatímco mi nalávala místní víno honosící se získaným oceněním. „Kořeny vinné révy zde musí růst opravdu vydatně, aby rostliny v takové kamenité půdě přežily. Díky tomu mají hrozny výraznější chuť, a jak ví každý vinař, abychom mohli vyrobit dobré víno, potřebujeme dobré hrozny.“

Nouze sice není příjemná věc, jsem ale přesvědčen, že to, co platí na vinnou révu, dokáže udělat divy i s celou generací profesionálních obchodníků. V průběhu dvou posledních let jsem dostal stovky e-mailů od lidí, kteří přišli o práci, ale kteří ztrátu zaměstnání vnímali jako příležitost jít si za svým snem a vytvořit něco nového a inovativního. Wall Street Journal uvádí, že ve světle neúprosného pracovního trhu se stále více dostudovaných vysokoškoláků zcela vzdává hledání práce ve firmách a zakládá si firmy vlastní. Ukazuje se, že ti, kteří se

narodili v generaci přicházející s novým tisíciletím – často je popisujeme jako drzé, zkažené a neuvážlivé –, zakládají nevidaným tempem nové fungující společnosti. Nedivil bych se, kdybychom za deset let zjistili, že „pekelné desetiletí“ bylo ve skutečnosti dekádou, která inspirovala nesčetné nové produkty, služby, způsoby a nápady. V každém koutu světa pracuje na průlomových objevech z oblastí technologií, zdravotnictví, vědy a životního prostředí zavřená v garážích, buňkách, laboratořích a třídách nová vlna inovátorů.

„Strach nám může být záchranou,“ napsal Rick Hampson v článku pro USA Today. „Američani často vycítí, že je čekají ty nejtěžší časy, a proto se více snaží, aby ze sebe vydali to nejlepší. Ať už hovoříme o startu Sputniku v roce 1957, pádu Saigonu v roce 1975 anebo o ekonomické výzvě osmdesátých let přicházející z Japonska, vidíme v Americe vracející se přesvědčení, že ty lepší časy jsou již za námi... a přesto domněnka Američanů, že jsou na okraji propasti, je chrání před pádem. Namísto toho, abychom nebezpečí podcenili, reagujeme přehnaně. Ve světě konkurence je to náš klíč k úspěchu.“<sup>6</sup>

Inovace je třeba k pozvednutí státu z období stagnace. Potřebujeme velké, smělé a kreativní nápady, které oživi a omladí zoufalé země, společnosti bojující o přežití i stagnující pracující. Kdo by nám mohl poskytnout lepší návod než časopisem Fortune oceněný „ředitel desetiletí“ Steve Jobs?

V říjnu roku 2009 vydalo nakladatelství McGraw-Hill publikaci *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great in Front of Any Audience*. Z knihy se vmžiku stal celonárodní bestseller. Při jejím vzestupu se však přihodila zvláštní věc. Titul se zahnízdil na seznamech bestsellerů po boku legendárních knih o úspěchu a osobním růstu, jakými jsou *Tajemství* od Rhondy Byrnesové a *7 návyků skutečně efektivních lidí* od Stephena R. Coveyho. Čtenáři



si začali sdělovat, jak podle toho, co se naučili v knize, zaujali jiný postoj k obchodu a kariéře. V jednom článku pro Java World píše jedna z reportérek, že si knihu chtěla přečíst, aby se zlepšila v prezentování, ovšem našla v ní malá moudra, s jejichž pomocí se mohou z IT manažerů a vedoucích stát lepší vůdčí osobnosti. Zpětná vazba mě potěšila. Kniha zjevně oslovila čtenáře hledající nástroje k úspěchu přesahující oblast prezentování. Vy nyní čtete druhou takovou knihu. Ačkoliv se kniha věnuje důležitosti komunikace (když nedokážete lidi zaujmout, nemá inovace žádný význam), vhlíží obsírně do zásad, které vedly Steva Jobse po většinu jeho života – mluví o poznacích, s jejichž pomocí budete moci v obchodě i osobním životě rozvinout svůj potenciál.

Než se však pustíme do zásad, které ze Steva Jobse činí jednoho z nejúspěšnějších inovátorů na světě, musíme se dohodnout na definici *inovace*, jež se týká vás všech, bez ohledu na titul či funkci: ředitelů, manažerů, zaměstnanců, vědců, učitelů, podnikatelů i studentů. Jednou větou: *Inovace je nový způsob práce, který má za následek pozitivní změnu. Usnadňuje život.*

„V tom, že je inovace nejlepší způsob, jak udržet ekonomickou prosperitu, existuje široká shoda,“ pověděl mi ekonom Tapan Munroe. „Inovace zvyšuje produktivitu a ta pak zvyšuje šance na vyšší příjem, zisky, nové zaměstnání, nové výrobky a prosperující ekonomiku. Jakmile rozhrnete oponu světové ekonomiky, spatříte sluneční svit. Není tak temná. Z dobrých nápadů, které se potýkají se skutečnými problémy, musíme vytvořit produkty a služby, jež budou chtít všichni.“<sup>7</sup>

Munroe, pospolu s Gatesem a Friedmanem, je přesvědčen, že inovace musí být naší novou mantrou.

„Inovace je obširný koncept,“ tvrdí Munroe. „Existuje inovace s ‚malým i‘ a inovace s ‚velkým I‘. Mezi ty druhé patří například vznik Internetu, spalovací motor a čárkový kód. Inovací jsou však i menší, postupná vylepšení, která nám usnadňují život a pomáhají malým firmám růst a vylepšovat výrobky i produktivitu.“<sup>48</sup> Takovéto malé inovace se objevují každý den a všem usnadňují život.

„Obchod je obvyklým receptem na katastrofu,“ píše Curtis Carlson v knize *Innovation*. „Máme-li se přizpůsobit a v současném bouřlivém obchodním světě prosperovat, nebude nám tradiční profesionální uvažování stačit. Musíme se také naučit něčemu novému. Když víte, jak dát zákazníkovi více, bez ohledu na to, v jakém oboru podnikáte, máte mnohem větší šance na úspěch a na to, že po celou svou profesní kariéru budete mít práci. V opačném případě budete již nepoužitelní.“<sup>49</sup> Carlson říká, že nezáleží na tom, zda máte magisterský titul v aerokosmonautice, nebo zda jste vystudovaní finanční analytici, účetní či pojišťováci. Své znalosti musíte přizpůsobovat novému světu. Přizpůsobování znamená, že budete existující i potenciální problémy nahlížet novými, tvůrčími způsoby.

Na kreativě je třeba pracovat. „Inovace není něčím, co uděláte jednou a poté si již jen natáhnete nohy a odpočíváte,“ říká Munroe. Inovace je závazek stálému zlepšování se. Munroe nabízí tento příklad: „Vezměme si kupříkladu malou konzultantskou firmu, která nabízí předvídání ekonomické situace. Kdybych chtěl být opravdu inovativní, nabízel bych především takové služby, v nichž využiji své nejsilnější stránky. Je-li taková služba stejná, jakou nabízí i dalších pět firem v regionu, inovoval bych v oblastech poskytování lepšího zákaznického servisu, kvalitnějšího výzkumu, jedinečnějších nabídek, lepší a průhlednější komunikace a podkladů, které budou pro klienty srozumitelnější a snadněji využitelné.“ Munroe tvrdí, že vám

v tom pomůže jedna otázka: *Jak mohu pomoci klientům, aby byli lepší?* Tím, že si na otázku odpovíte, inovujete,“ říká Munroe.<sup>10</sup>

Pro mnohé společnosti i jednotlivce by opakování stejných postupů, které spustily globální ekonomickou krizi, představovalo cestu ke stejnému výsledku. Když inovaci přijmete za svou, začnete se v podnikání, v kariérním postupu i osobním životě řídit mantrou společnosti Apple: „Myslete jinak.“ Nenadchne-li váš výrobek kupující, musíte uvažovat jinak a svou nabídku nějak omladit. Jestli vám prodej prudce upadá, musíte se zamyslet nad tím, jaké zkušenosti zprostředkováváte zákazníkům. Jestli jste posledních deset let strávili přecházením z jednoho zaměstnání do druhého, měli byste o plánování své kariéry uvažovat jiným způsobem.

Může vám pomoci, když budete při podnikání a výuce uvažovat více jako Steve Jobs. „Americké vzdělávání by potřebovalo velkou dávku inovace,“ napsal Robert Kiyosaki na serveru Rich Dad. „Americké školy by si měli vzít příklad ze společností, které založili podnikatelé formátu Henryho Forda a Steva Jobse. Ti nám poskytují návod. Americký vzdělávací systém potřebuje sérum inovace – přesně jako podnikatelé. Ve státních školách potřebujeme dva odlišné programy: jeden pro zaměstnance a druhý pro podnikatele... učit práci v zaměstnání je něco jiného než učit lidi podnikat.“<sup>11</sup>

Kniha se vyhýbá popisům tajemných a složitých teorií inovace, které jsou určeny zaprášeným regálům univerzitních knihoven. „Většina doktorských prací týkajících se tématu inovace je příliš hutná a složitá, protože není psána pro většinového čtenáře,“ pověděl mi jeden ekonom. „Tyto práce píše doktoři pro doktory. V mnohých případech platí, že čím je teorie omezenější, tím váženější je v očích kolegů. Sám jsem tuhle hru celé roky hrál.“

Chceme-li se dostat z globální krize ven, nemáme čas na hraní. Potřebujeme praktické nástroje a zásady, které nám pomohou rozvinout kreativní potenciál, jenž dlí v každém z nás. Zásady, jimž se budete učit, jsou prosté, smysluplné a může se jimi začít řídit libovolný profesionál v kterékoliv oblasti: vedoucí, manažer, podnikatel, konzultant, kreativní profesionál, vlastník malé firmy, učitel, doktor, právník, realitní makléř, matka v domácnosti, a dokonce i doktoři filozofie, kteří jsou upřímně přesvědčeni, že jejich výzkum lidstvu pomůže.

Inovace se často zaplétá s vynalézáním. Oba aspekty se sice doplňují, ale jsou odlišné. Vynalézat znamená vymýšlet, vytvářet a vyrábět nové výrobky a postupy. Inovace začíná u kreativních nápadů, které se nakonec stávají vynálezy, službami, postupy a metodami. Ne každý může být vynálezcem, ovšem všichni můžeme být inovátory. Vlastníte malou firmu, která přišla s novým nápadem, jak z návštěvníka učinit zákazníka? Jestli ano, jste inovátorem. Jste manažer, který vymyslel nový způsob, jak motivovat své zaměstnance? Pak jste inovátorem. Jste podnikatel, který si po ztrátě příliš mnoha zaměstnání vymyslel novou kariéru? Pak jste inovátorem. Jste matkou v domácnosti, která přišla na to, jak oživit místní státní školu? Pak jste inovátorkou.

Inovace je něčím, co dělají běžní lidé denně proto, aby mohli žít jedinečným životem. S mnohými z nich se na následujících stránkách seznámíte – s lidmi, kteří přetransformovali celé společnosti, komunity i životy tím, že inovovali stejně jako Steve Jobs.

Studiem inovace si rovněž udržíte mozek v pozoru. Vědci zjišťují, že se naše znalosti při stárnutí nevypařují, ale že se mezi spoustami neuronů ztrácejí. Mozek se, jak stárne, zdokonaluje v celostním nahlížení. Vědci tvrdí, že je třeba mozkové spoje používat. Specialisté

podotýkají, že synapse nejlépe potrénujete tak, že se vystavíte odlišným myšlenkám a lidem, kteří zpochybní vaše dosavadní způsoby uvažování. Možná, že měl devatenáctiletý Steve Jobs ten správný nápad, když odešel z kalifornského předměstí a s kamarádem Danielem Kottkem se vydal s batohem na zádech na cesty po Indii. Díky výletu začal Jobs kriticky reflektovat mnohé představy, které o této exotické zemi měl: „Byl to jeden z okamžiků, kdy jsem začal uvažovat nad tím, že Thomas Edison učinil pro lepší svět možná více než Karel Marx a Neem Karolie Baba dohromady.“<sup>12</sup>

Když Jobs na cestách nenašel duchovní osvícení, vrátil se k rodičům do kalifornského Los Altos odhodlán prorazit si vlastní cestu. Ta ho v dalších třech desetiletích dovedla do závratných výšin i hlubokých propastí, a to jak v osobním, tak i v profesním životě. Zažil úspěch, selhání i spásu. Člověk, který se kdysi vydal do Indie hledat odpovědi na ty nejpálčivější životní otázky, našel neobyčejnou moudrost poté, co od roku 2004 přežil ne jednu, nýbrž dvě nemoci pokoušející se o jeho život. „Vědomí toho, že brzy umřu, je to nejdůležitější, co mě kdy potkalo, protože jsem díky němu byl schopen dělat v životě velká rozhodnutí,“ říká Jobs.<sup>13</sup>

Je-li pravda, jak věří Thomas Friedman, že Amerika potřebuje více lídrů, jakým je Steve Jobs, pak se musíme obracet pro radu na „Steva“. Jobs si velice chrání soukromí, ale na cestě za svým průlomovým úspěchem za sebou zanechává mnohé stopy. Stačí jen sledovat.