

OD AUTORA
BESTSELLERŮ

ČTYŘHODINOVÝ
PRACOVNÍ TÝDEN

ČTYŘHODINOVÉ
TĚLO

NÁSTROJE TITÁNŮ

NÁVYKY A TAKTIKY
VÝJIMEČNÝCH OSOBNOSTÍ, MILIARDÁŘŮ
A SVĚTOVÝCH IKON

TIM FERRISS

NÁSTROJE TITÁNŮ

Návyky a taktiky výjimečných osobností, miliardářů a světových ikon

Tim Ferriss

Copyright © 2017 by Timothy Ferriss

Illustrations © 2017 by Remie Geoffroi

All rights reserved.

TOOLS OF TITANS, TIM FERRISS, TIMOTHY FERRISS, THE 4-HOUR, THE 4-HOUR WORKWEEK, THE 4-HOUR BODY, THE 4-HOUR CHEF, SLOW-CARB DIET, OTK, and 5-BULLET FRIDAY are trademarks or registered trademarks, all under license. All rights reserved. Published by special arrangement with Houghton Mifflin Harcourt Company.

Podle anglického originálu Tools of Titans: The Tactics, Routines, and Habits of Billionaires, Icons, and World-Class Performers vydalo v edici Hvězdy nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2017. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Jaromír Vicari, Kateřina Ešnerová

Odpovědné redaktorky Vladimíra Válková, Veronika Kůrková

Šéfredaktor Marek Vlha

Redakční spolupráce Tomáš Baránek, Vít Šebor, Pavel Jonák

Grafická úprava a obálka Rachel Newborn, Melissa Lotfy, David Dvořák

Sazba David Dvořák, Jaroslav Vlček

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBTisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2017

melvil.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum

Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-nastroje-titanu

nebo libisemi@melvil.cz

Diskutujte o knize s hashtagem #nastrojetitanu

Knihy vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-7555-039-2

ZŘEKnutí SE PRÁVNÍ ODPOVĚDNOSTI VYDAVATELE

Tato kniha prezentuje široké spektrum názorů na nejrůznější témata související se zdravím a životní pohodou včetně určitých procedur a postupů, které mohou být bez lékařského dohledu riskantní nebo nelegální. Tyto přístupy odrážejí výzkumy a názory autora nebo osobností pojednávaných v knize. Uváděné myšlenky ovšem není možné považovat za náhradu péče odborně vzdělaného praktického lékaře. Jakoukoli dietu, užívání léků nebo tréninkový režim konzultujte se svým praktickým lékařem. Autor a vydavatel se zříkají odpovědnosti za jakékoli nepříznivé účinky přímo nebo nepřímo vyplývající z informací obsažených v této knize.

I přes veškerou snahu redakce českého vydání a spolupráci s odborníky se nepodařilo všechna data, výzkumy a teorie předkládané autorem knihy ověřit. Upozorňujeme, že americký trh se oproti českému výrazně liší, a to zejména v oblasti potravinových doplňků, léčiv a dalších preparátů. Interpretace některých fyziologických principů v této knize je pouze názorem autora knihy a cílem redakce českého vydání není autorovi nijak oponovat a jeho názory odborně korigovat. Kniha má sloužit především inspirativně a motivačně, proto důrazně upozorňujeme čtenáře, že všechny zásahy do životosprávy a již nasazené medikace musejí být konzultovány s lékařem. Při dodržení výše uvedených pravidel může být kniha dobrým pomocníkem.

TIMOVO ZŘEKnutí SE ODPOVĚDNOSTI

Prosím vás, nedělejte žádné hlouposti a nezabijte se. Nikdo z nás by z toho neměl radost. Než začnete z této knihy cokoli zkoušet, poraďte se s doktorem, právníkem nebo specialistou na zdravý rozum.

UZNÁNÍ

Str. xxvi: Herman Hesse, přeložila Hilda Rosner, z originálu *Siddhartha*, ©1951, New Directions Publishing Corp. Otištěno se svolením New Directions Publishing Corp. (Česky vyšlo pod názvem: *Siddhártha*. Argo, 2003.) Str. 154: ukázka z knihy *Joy on Demand: The Art of Discovering Happiness Within*, Chade-Meng Tan, © 2016 Chade-Meng Tan. Otištěno se svolením HarperCollins Publishers. Str. 156: z knihy „The Power of Gone“, Shinzen Young, © 2012–2015 Shinzen Young. Otištěno se svolením Shinzen Younga, shinzen.org. Všechna práva vyhrazena. Str. 276: z knihy *The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk!*, Al Ries a Jack Trout, © 1993 Al Ries a Jack Trout. Otištěno se svolením HarperCollins Publishers. Str. 334: „The Canvas Strategy“ z knihy *Ego is the Enemy*, Ryan Holiday, © 2016 Ryan Holiday. Otištěno se svolením Portfolio, nakladatel Penguin Publishing Group, divize Penguin Random House LLC. Všechna práva vyhrazena. Str. 362: ukázka z knihy *Vagabonding: An Uncommon Guide to the Art of Long-Term World Travel*, Rolf Potts, © 2002 Rolf Potts. Otištěno se souhlasem Villard Books, nakladatel Random House, divize Penguin Random House LLC. Všechna práva vyhrazena. Str. 463: ukázka z knihy *The 4-Hour Workweek: Escape 9–5, Live Anywhere, and Join the New Rich*, Timothy Ferriss, © 2007, 2009 Carmenere One, LLC. Otištěno se svolením Crown Books, nakladatel Crown Publishing Group, divize Penguin Random House LLC. Všechna práva vyhrazena. (Česky vyšlo pod názvem: *Čtyřhodinový pracovní týden: Nemarněte celé dny v práci, žijte kdekoli a staňte se „novým bohatým“*. Jan Melvil Publishing, 2010.) Str. 489: Otištěno se svolením Free Press, divize Simon & Schuster, Inc., z knihy *We Learn Nothing*, Tim Kreider. © 2012 Tim Kreider. Všechna práva vyhrazena. Str. 522: z knihy *The Art of Asking: How I Learned to Stop Worrying and Let People Help*, Amanda Palmer, © 2014 Amanda Palmer. Otištěno se svolením Grand Central Publishing. Str. 556: „The Guest House“, Rumi, přeložil Coleman Barks. Otištěno se svolením Colemana Barkse. Všechna práva vyhrazena. Str. 556: ukázka z knihy *Radical Acceptance: Embracing Your Life with the Heart of a Buddha*, Tara Brach, © 2003 Tara Brach. Otištěno se svolením Bantam Books, nakladatel Random House, divize Penguin Random House LLC. Všechna práva vyhrazena. Str. 601: Otištěno se svolením Simon & Schuster, Inc. *From Buck Up, Suck Up... And Come Back When You Foul Up*, James Carville a Paul Begala, © 2002 James Carville a Paul Begala. Všechna práva vyhrazena.

VĚNOVÁNÍ

Především jsem vděčný vám všem, kteří jste mi „společníky na cestě“, jak by řekl James Fadiman.

Zadruhé, část autorského honoráře bude věnována těmto smysluplným organizacím:

- » **After-School All-Stars (afterschoolallstars.org)** – díky komplexním mimoškolním programům udržuje děti v bezpečí a pomáhá jim uspět ve škole i v životě.
- » **DonorsChoose.org** – umožňuje komukoli snadno pomoci potřebné třídě. Jejím cílem je přispět k tomu, aby všichni žáci ve Spojených státech měli potřebné prostředky pro kvalitní vzdělávání.
- » **Vědecký výzkum v institucích, jako je Lékařská fakulta Univerzity Johnse Hopkinse** – zaměřuje se na možnosti uplatnění entheogenů při léčbě depresí, na které jiné prostředky nezabírají, úzkostí z konce života (u pacientů ve smrtelném stadiu rakoviny) a jiných vysilujících stavů.

A zatřetí všem hledajícím. Ať najdete daleko víc, než hledáte.

Třeba vám pomůže i tahle kniha.

PŘEDMLUVA

Nejsem žádný self-made man.

Pokaždé, když mluvím na nějaké byznysové konferenci anebo před vysokoškolskými, dokonce i při veřejném chatu na Redditu to ale někdo řekne.

„Guvernére / guvernátore / Arnolde / Arnie / Schwarzie / Schnitzel (podle toho, kde zrovna jsem), jaký máte coby self-made man recept na úspěch?“

Vždycky jsou zaskočení, když jim poděkuji za kompliment a řeknu: „Já se nevypracoval sám. Lidi mi hodně pomohli.“

Je pravda, že jsem vyrostl v Rakousku v domě bez vodovodu. Je pravda, že jsem se přestěhoval do Ameriky sám, jen s taškou do posilovny. A taky je pravda, že jsem pracoval jako zedník a díky investicím do nemovitostí se stal milionářem ještě předtím, než jsem v *Barbaru Conanovi* začal mávat mečem.

Ale není pravda, že jsem se vypracoval sám. Jako každý jsem se dostal tam, kde jsem, na ramenou obrů.

Můj život stojí na základech položených rodiči, trenéry a učiteli. Na dobrých lidech, kteří mě nechali spát na gaučích nebo v kumbálech posiloven. Na mentorech, kteří se se mnou dělili o zkušenosti a rady. A na vzorech, které mě motivovaly ze stránek časopisů (a postupem času i z osobních setkání).

Měl jsem velkou vizi a odhodlání. Ale nikam bych se nedostal, kdyby mi máma nepomáhala s domácími úkoly (a kdyby mi občas jednu nevpila, když se mi nechtělo se učit), kdyby mi táta neříkal, ať „koukám být užitečný“, kdyby mi učitelé nevysvětlili, jak umět prodávat, a kdyby mě trenéři nenaučili základy vzpírání.

Kdyby se mi do ruky nedostal časopis s Regem Parkem na obálce a nepřečetl bych si, jak se z trojnásobného vítěze kulturistické soutěže Mr. Universe stal filmový Herkules, asi bych dodnes jódloval v rakouských Alpách. Věděl jsem, že chci z Rakouska odejít, a bylo mi jasné, že patřím do Ameriky, ale Reg rozhodně přilil olej do ohně a díky němu jsem měl najednou plán.

Joe Weider mě přivedl do Ameriky a vzal mě pod svá křídla. Pomohl mi rozvinout kariéru v kulturistice a zasvětil mě do byznysu. Lucille Ball ohromně zaskočila, když mě obsadila do mé první velké role v Hollywoodu. A v roce 2003

bych bez pomoci 4 206 284 Kalifornianů nikdy nebyl zvolen guvernérem skvělého státu Kalifornie.

Takže jak bych mohl tvrdit, že jsem se vypracoval sám? Kdybych si osoboval titul „self-made man“, pomíjel bych každého člověka a každou radu, která mě dostala tam, kde jsem. A dělal bych mylný dojem, že člověk může všechno dokázat sám.

Já bych to nedokázal. A vy nejspíš taky ne.

Všichni potřebujeme nakopnout. Bez pomoci, rady a inspirace ostatních se nám zadrhne uvažování a uvízneme na mrtvém bodě.

Měl jsem štěstí na mentory a vzory, na které jsem narážel na každém kroku svého života. S mnoha z nich jsem měl to štěstí setkat se osobně. Od Joea Weidera po Nelsona Mandelu, od Michaila Gorbačova po Muhammada Aliho, od Andyho Warhola až po George H. W. Bushe. Nikdy jsem se nestyděl zajímat o moudrost ostatních a přilévat tak olej do svého vlastního ohně. Nejspíš jste slyšeli Timovy podcasty. (Obzvláště by se vám mohl líbit ten s okouzlivým kulturistou s rakouským přízvukem.) Slouží mu jako platforma zprostředkávající zkušenosti rozmanitých osobností ze světa byznysu, zábavy a sportu. Vsadím se, že jste se od nich leccos naučili. A že jste si z nich často vzali něco, co byste nečekali.

Ať už jsou to ranní návyky, životní filozofie, tréninkový tip nebo jen motivace do všedního dne, na téhle planetě není nikdo, komu by neprospěla trocha pomoci zvenčí.

Vždycky jsem bral svět jako školu, nasával ponaučení a příběhy jako inspiraci pro svou vlastní cestu vpřed. Doufám, že to děláte stejně.

Vůbec nejhorší je myslet si, že už víte dost. Nikdy se nepřestávejte učit.

Proto jste si koupili tuhle knihu. Víte, že ať jste v životě kdekoli, přijdou chvíle, kdy budete potřebovat motivaci a pohled zvenčí. Budou okamžiky, kdy si sami nebudete vědět rady nebo vám bude scházet energie.

Nebojte se připustit, že sami na všechno nestačíte. Já na vše rozhodně sám nestačím. Tak otočte stránku a začněte se učit.

— Arnold Schwarzenegger

NA RAMENOU VELIKÁNŮ

Nejsem expert. Jsem experimentátor, zapisovatel, průvodce.

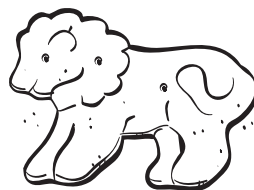
Pokud v této knize najdete něco úžasného, je to jen díky brilantním osobnostem, které mi byly učiteli, zdroji, kritiky, přispěvateli, korektory a vzory. A jestli v knize najdete nějaký trapas, je to proto, že jsem buď nedal na jejich radu, nebo rovnou udělal chybu.

I když jsem dlužníkem stovkám lidí, rád bych tady poděkoval mnoha hostům, kteří se objevili v mých podcastech a na stránkách téhle knihy. V abecedním pořadí:

- | | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Scott Adams (s. 253) | Margaret Cho (s. 528) | Malcolm Gladwell (s. 562) |
| James Altucher (s. 239) | Paulo Coelho (s. 501) | Seth Godin (s. 231) |
| Sophia Amoruso (s. 366) | Ed Cooke (s. 507) | Evan Goldberg (s. 521) |
| Marc Andreessen (s. 165) | Kevin Costner (s. 441) | Marc Goodman (s. 414) |
| Sekou Andrews (s. 632) | Whitney Cummings (s. 467) | Laird Hamilton (s. 92) |
| Patrick Arnold (s. 35) | Dominic D'Agostino (s. 21) | Sam Harris (s. 444) |
| Peter Attia (s. 59) | Alain de Botton (s. 476) | Wim Hof (s. 41) |
| Glenn Beck (s. 543) | Joe De Sena (s. 38) | Reid Hoffman (s. 222) |
| Scott Belsky (s. 351) | Mike Del Ponte (s. 291) | Ryan Holiday (s. 326) |
| Richard Betts (s. 553) | Peter Diamandis (s. 360) | Chase Jarvis (s. 271) |
| Mike Birbiglia (s. 556) | Tracy DiNunzio (s. 305) | Daymond John (s. 315) |
| Alex Blumberg (s. 295) | Jack Dorsey (s. 499) | Bryan Johnson (s. 599) |
| Amelia Boone (s. 2) | Stephen J. Dubner (s. 564) | Sebastian Junger (s. 410) |
| Justin Boreta (s. 347) | Dan Engle (s. 109) | Noah Kagan (s. 317) |
| Tara Brach (s. 545) | James Fadiman (s. 100) | Samy Kamkar (s. 417) |
| Brené Brown (s. 576) | Jon Favreau (s. 582) | Kaskade (s. 321) |
| Bryan Callen (s. 473) | Jamie Foxx (s. 594) | Sam Kass (s. 548) |
| Shay Carl (s. 431) | Chris Fussell (s. 425) | Kevin Kelly (s. 460) |
| Dan Carlin (s. 275) | Cal Fussman (s. 485) | Brian Koppelman (s. 603) |
| Ed Catmull (s. 301) | Adam Gazzaley (s. 133) | Tim Kreider (s. 479) |

- Paul Levesque (s. 127)**
Phil Libin (s. 307)
Will MacAskill (s. 436)
Brian MacKenzie (s. 92)
Justin Mager (s. 72)
Nicholas McCarthy (s. 202)
Gen. Stanley McChrystal (s. 425)
Jane McGonigal (s. 130)
BJ Miller (s. 390)
Matt Mullenweg (s. 196)
Casey Neistat (s. 211)
Jason Nemer (s. 46)
Edward Norton (s. 551)
B. J. Novak (s. 368)
Alexis Ohanian (s. 188)
Amanda Palmer (s. 510)
Rhonda Patrick (s. 6)
- Caroline Paul (s. 449)**
Martin Polanco (s. 109)
Charles Poliquin (s. 74)
Maria Popova (s. 396)
Rolf Potts (s. 354)
Naval Ravikant (s. 536)
Gabby Reece (s. 92)
Tony Robbins (s. 204)
Robert Rodriguez (s. 618)
Seth Rogen (s. 521)
Kevin Rose (s. 331)
Rick Rubin (s. 491)
Chris Sacca (s. 160)
Arnold Schwarzenegger (s. 171)
Ramit Sethi (s. 278)
Mike Shinoda (s. 343)
Jason Silva (s. 579)
- Derek Sivers (s. 178)**
Joshua Skenes (s. 489)
Christopher Sommer (s. 9)
Morgan Spurlock (s. 215)
Kelly Starrett (s. 121)
Neil Strauss (s. 338)
Cheryl Strayed (s. 505)
Chade-Meng Tan (s. 151)
Peter Thiel (s. 226)
Pavel Tsatsouline (s. 85)
Luis von Ahn (s. 323)
Josh Waitzkin (s. 567)
Eric Weinstein (s. 513)
Shaun White (s. 262)
Jocko Willink (s. 402)
Rainn Wilson (s. 533)
Chris Young (s. 310)
Andrew Zimmern (s. 530)

„Může to být štěstí,
ale není to náhoda.“



CHRIS SACCA

Chris Sacca (TW/FB/IG/SC: @SACCA, LOWERCASECAPITAL.COM) investoval v počátečních stádiích do firem jako Twitter, Uber, Instagram, Kickstarter a Twilio. V roce 2015 se objevil na titulní straně a v ústředním článku v Midas vydání *Forbesu*. Pozornost prestižního časopisu přitáhl svým fondem Lowercase I of Lowercase Capital, nejspíš to totiž bude nejúspěšnější rizikový kapitálový fond v historii. (Chápete ten název? Stydím se přiznat, za jak dlouho to došlo mně.) Předtím byl Chris šéfem Speciálních iniciativ v Google Inc. a v současné době je pravidelným hostem pořadu *ABC Shark Tank* (Nádrž se žraloky).

Duchovní zvíře: zvířátkové kreky

NÁHODNÉ STŘÍPKY

- » Chrise jsem poprvé potkal v roce 2008 na grilování u Kevina Rose (strana 331). Celý život jsem trpěl fobií z plavání a panickým strachem z utopení. U vína na to přišla řeč a Chris povídá: „Mám odpověď na tvoje modlitby.“ Seznámil mě s plaváním pomocí metody úplného ponoření (Total Immersion) vyvinuté Terryem Laughlinem. A za necelých deset dní pod vedením osobního trenéra jsem se vypracoval z maxima dvou 22metrových bazénů na víc než čtyřicet bazénů za trénink v sériích po dvou a čtyřech. Byl jsem z toho úplně vedle a teď si plavání vyloženě užívám.
- » Chris je jeden z lidí, kteří mi ohromně poradili v začátcích investování do startupů. Dalšími významnými rádci mi byli Naval Ravikant (strana 536), Kevin Rose (strana 331) a jako první mě k tomu nasměroval Mike Maples (viz Jak absolvovat praktické MBA na straně 243).
- » Chris v mém podcastu zmínil několik knih včetně *I Seem to Be a Verb* (Asi jsem sloveso) od Buckminstera Fullera. O 48 hodin později se výtisky z druhé ruky prodávaly na Amazonu po 999 dolarech.

HRAJEŠ V ÚTOKU, NEBO V OBRANĚ?

Navzdory skutečnosti, že lidé o Chrisovi mluví jako o „investorovi ze Silicon Valley“, nežije od roku 2007 v San Francisku. Koupil chatu v zemědělské oblasti Truckee, což je levnější soused Tahoe, a přestěhoval se do kraje lyžování a turistiky. Není to žádná líheň technologií. Tehdy ještě Chrisovi jeho investice nevynášely žádné peníze, ale pro nákup tohoto útočiště měl své důvody:

„Chtěl jsem jít do útoku. Chtěl jsem mít čas soustředit se, učit se věci, které mě zajímaly, budovat, co jsem chtěl budovat, a rozvíjet vztahy, do nichž jsem chtěl investovat. A ne si nechat ubíhat dny jako jedno kafe za druhým.“

TF: Už necítil povinnost chodit na nezajímavé schůzky. Už neměl chuť se účastnit pracovních snídaní a společenských večerů. Místo toho začal zvat vybrané zakladatele firem, aby s ním trávili víkendy na „jam padu“ (chatě) a v „jam tubu“ (vříšve pod širým nebem). Pokládá chatu za nejlepší investici, jakou kdy udělal:

„Každý rád vyráží na hory. Za ty roky jsem tam vybudoval trvalá přátelství. Některá z nich byla katalyzátory pro mé investice do Uberu, Twitteru a dalších firem. Dokonce tam za mnou párkrát přijel jeden autor bestsellerů

o body-hackingu. [TF: Ano, i já jsem se tam ztrapnil v plavečkách evropského střihu.] Půjčím si na dům se třemi ložnicemi a získám kamarády na celý život a spoustu obchodních úspěchů? Nejlepší obchod všech dob.“

Chris to rozvádí: „Obecně jde nakonec o to, jestli se staviš do útoku, nebo do obrany. Když se tak díváš na výzvy ve svém životě, nakonec se musíš ptát: Které jsem si zvolil sám a které zdolávám jen proto, abych udělal radost někomu jinému? Tvoje e-mailová schránka je seznam úkolů, do něhož ti může kdokoli na světě něco přidat. Potřeboval jsem se dostat ze své schránky a pustit se do svého vlastního seznamu úkolů.“

CHOŇ NA CO NEJVÍC JEDNÁNÍ NA VYŠŠÍ ÚROVNI

TIM: „Když pracuji ve startupu, co bych měl dělat nebo na co bych se měl zaměřit, abych se co nejlépe naučil a zdokonalil se?“

CHRIS: „Chod' na všechny mítinky, co můžeš, i když tě nepozvou. A buď tam nějak užitečný. Když se lidí začnou divit, proč tam jsi, začni jim psát poznámky. Přečti si všechny ostatní poznámky, co ve firmě najdeš, a snaž se získat všeobecné poznatky, jaké ti tvoje omezená pracovní funkce ani nemusí nabídnout. A přitom buď užitečný a prospěšný. Mně se to osvědčilo v několika různých prostředích a rozhodně to stojí za zkoušku.“

TF: Chris byl v Googlu známý tím, že se objevoval na mítincích kohokoli, včetně spoluzakladatelů. I když se na sebe účastníci nechápavě dívali, Chris si sedl a řekl, že jim bude psát poznámky. Fungovalo to. Sedával vedle nejvyšších šajb Googlu a brzy začal být na takových mítincích samozřejmým účastníkem.

KOVBOJSKÉ KOŠILE

Chris je známý tím, že nosí poněkud výstřední kovbojské košile. Povýšil je na svůj typický styl. Nabízím k tomuto tématu trochu kontextu z Chrisova profilu ve *Forbesu* od Alexe Konrada: „Steve Jobs měl černý rolák. Chris Sacca má vyšívanou kovbojskou košili. První si impulzivně koupil na letišti v Renu cestou na přednášku. A měl s ní takový úspěch, že cestou zpátky vykoupil půlku prodejny.“ Má rád značky Scully a Rockmount. Široká nabídka je k dostání třeba na webu VintageWesternWear.com.

Košile může vypadat jako maličkost, ale Chris si brzy uvědomil, že na to, aby byl úspěšným investorem, nestačí jen vědět, do jakých společností investovat. Součástí procesu je zajistit, aby zakladatelé věděli, kdo je *on*. A jestli jediná

košile vyvolá zdánlivě nekonečné zmínky v médiích a neuškodí tvé pověsti, je to hodně muziky za málo peněz. A navíc: „Taky mi to ušetřilo spoustu uvažování o tom, co si vzít na sebe. A spoustu peněz, co bych jinak vyhodil za obleky.“

KDYŽ TO JDE ZTUHA – „VEČER BUDU V POSTELI“

V roce 2009 podnikl Chris s týmem Trek Travel charitativní cyklistickou jízdu ze Santa Barbary v Kalifornii do Charlestonu v Severní Karolíně:

„Pořád dokola jsem si v hlavě opakoval: ‚Večer budu v posteli. Večer budu v posteli. Večer budu v posteli.‘ ... Pořád jsem si tím připomínal, že ta šílená bolest je jen dočasná. A že v každém případě budu večer ve své posteli.“

O PĚSTOVÁNÍ ZAČÁTEČNICKÉHO UVAŽOVÁNÍ

„Zkušenostmi si člověk často hluboce zažije předpoklady, jež je potřeba zpochybňovat. Když s něčím máš hodně zkušeností, nevyšimneš si nových věcí. Nevšimneš si podivností, co je třeba dát do pořádku. Nevšimneš si, kde jsou mezery, kde něco chybí nebo že něco vůbec nefunguje.“

TF: Chris umí stejně jako táta Malcolma Gladwella (viz strana 563) a Alex Blumberg (strana 295) neskutečně chytře klást „blbě“ otázky, které jsou úplně nabíledni.

EMPATIE JE DOBRÁ NEJEN PRO ŽIVOT, ALE I PRO BYZNYS

„Jak můžeš jako budovatel a podnikatel pro někoho jiného něco vytvořit, když ho neznáš natolik, abys dokázal vidět svět jeho očima?“

SLADKOKYSELÁ LÉTA

„Moji rodiče dělali jednu dost jedinečnou věc. S bráchou jsme tomu říkali ‚sladkokyselé léto‘. Na první půlku prázdnin nás naši poslali na stáž k příbuznému nebo rodinnému příteli se zajímavou prací. Takže jsem ve dvanácti jel na stáž k synovi svého kmotra, lobbistovi ve Washingtonu. A chodil jsem s ním na jednání s kongresmany. Měl jsem jednu kravatu a uměl jsem docela dobře psát. Psal jsem mu jednostránkové souhrny návrhů zákonů, o nichž jsme se snažili přesvědčit kongresmany. A já tam s ním seděl, poslouchal nechutné žvásty třeba starého senátora za Alabamu a sledoval, jak probíhá jednání. Úžasná zkušenost. Strašně moc jsem se naučil, vybudoval si hodně sebejistoty a získal jsem vypravěčské dovednosti.“

„Ale když jsem se pak vrátil domů, dělal jsem hodně otravnou práci na stavbách. Třeba vystříkával vybavení používané na opravy septiků, opaloval věci, tahal krámy po dvoře, plnil plynové bomby. Prostě jsem tam byl jako bažant a poměrně doslova mi mohl nakopat zadek libovolný recidivista, co na mě ten den dostal vztek. Myslím, že naši měli takový promyšlený plán: Máš před sebou celý svět fantastických příležitostí, ale musíš si vypěstovat nejen pracovní morálku, ale taky jasnou představu, proč nechceš skončit ve *skutečné* práci.“

TIM: „K lobbistovi ti otevřely dveře rodinné kontakty. Zařídili ti rodiče i tu kyselou část každého léta?“

CHRIS: „Majitel té stavební firmy byl tátův nejlepší kamarád. A měl jasné příkazy zařídit, aby se tam s námi zacházelo drsně.“

„DOBŘÍ PŘÍBĚH JE VŽDYCKY LEPŠÍ NEŽ DOBRÁ TABULKA“

„Ať se snažíš získat peníze, prezentovat svůj produkt zákazníkům, prodat firmu nebo přesvědčit potenciální zaměstnance, nikdy nezapomeň, že za všemi čísly a MBA kecy jsme všichni pořád jen lidé ve vleku citů. Upínáme se k příběhům. Nejednáme na základě rovnic. Držíme se našich přesvědčení. Následujeme lídry, kteří pohnou našimi pocity. Když v počátcích svého podnikání narazíš na někoho, kdo se moc utápí v číslech, musí ti být jasné, že dotyčný nemůže najít důvod, proč by mu na tobě mělo opravdu záležet.“

„NESTYĎ SE BÝT OSOBITÝ“

„Před pár lety jsem mluvil při zahájení školního roku na Carlson School of Management v Minnesotě. Řeč byla o tom, abychom se nestyděli být sami sebou, i když si připadáme divní. Autentičnost je dneska jednou z nejvzácnějších věcí.“ Výňatek z oné řeči: „Na kamarádech máme nejradši to, v čem jsou divní... Osobitost nás spojuje s našimi kolegy. Osobitostí jsme jedineční, a to i pro naše zaměstnavatele. Nestyďte se být sami sebou. Právě v tom, že se nebudete zdráhat být bez omlouvání divní, tkví opravdové štěstí.“

TF: Příklad – paruky.

CHRIS: „Jedna věc, která zaručeně roztočí večírek, jsou paruky. Fakt. Hned si na Amazonu objednej 50 paruk. Všechno změní.“

MARC ANDREESSEN

Marc Andreessen (TW: @PMARCA, AI6Z.COM) je v Silicon Valley legendární osobností a jeho výtvořky bez přehánění změnily svět. I v samotném epicentru moderních technologií těžko najdete víc fascinující ikonu. Marc se podílel na vzniku prvního široce používaného grafického webového prohlížeče Mosaic. Taky spoluzaložil Netscape, později prodaný za 4,2 miliardy dolarů společnosti AOL. Potom spoluzaložil firmu Loudcloud, později už jako Opsware prodanou za 1,6 miliardy dolarů koncernu Hewlett-Packard. Vedle průkopníků, jako je třeba Tim Berners-Lee, který vytvořil koncept adres URL (Uniform Resource Locator), přenosového protokolu HTTP (Hypertext Transfer Protocol) a raných standardů HTML, je považován za jednoho z duchovních otců moderního internetu.

To všechno z něj dělá jednoho z mála lidí v historii vytvářejících kategorie softwaru používaného více než miliardou lidí *a zároveň* zakládajících společnosti v hodnotě několik miliard dolarů. V současnosti je Marc spoluzakladatelem a generálním partnerem rizikové kapitálové firmy Andreessen Horowitz, kde se stal jedním z nevlivnějších a nejvýraznějších technologických investorů na planetě.

„ZVEDNĚTE CENY“

To mi Marc odpověděl na otázku: „Kdybys mohl mít billboard na libovolném místě, co bys na něj nechal napsat?“ Dal by ho do samého centra San Franciska. Tady je důvod:

„Nejčastějším problémem firem v potížích je to, že si za svůj produkt nenechávají dost zaplatit. V Silicon Valley je tak nějak zažité, že cenu svého produktu musíš nasadit co nejnižší. Teoreticky totiž platí, že když je produkt levný, může si ho koupit každý, a tak získáš hodně zákazníků,“ řekl. „A my pořád dokola vidíme firmy doplácující na takový postup. Dostanou se do stavu, kdy jsou ‚příliš hladové, aby se najedly‘. Neúčtují si za svůj produkt dost na to, aby si mohly dovolit prodejní a marketingovou podporu, bez níž ho nikdo nekoupí. Je tvůj produkt vůbec dobrý, když za něj lidé nejsou ochotni zaplatit víc?“

NEDĚLEJTE SI ZE SELHÁNÍ FETIŠ

„Jsem staromódní. U nás si lidé cení úspěchu. Když jsem sám založil svou první firmu, neznali jsme pojem ‚pivot‘. Neměli jsme vymyšlené efektní slovo na to, že někdo něco zmrvil.“

„Setkáváme se s firmami, které za sebou mají doslova při každé schůzce další takový pivot – obrat o 180 stupňů. Pokaždé se vrhají do něčeho nového. Jako bys sledoval králíka, jak kličkuje bludištěm. Nikdy se nikam nedostanou, protože nejsou schopny věnovat dost času tomu, aby něco udělaly pořádně.“

(Viz myšlenky Petera Thiela o selhání na straně 226.)

TEST „CO DĚLAJÍ NERDI V NOCI“

Jak Marc vyhledává nové příležitosti? Má desítky nástrojů, ale jedna z jeho heuristik je jednoduchá:

„Říkáme našemu testu: ‚Na čem dělají nerdi po nocích a o víkendech?‘ Přes den pracují v Oraclu, Salesforce.com, Adobe, Applu, Intelu, v nějaké pojišťovně nebo v bance. Zkrátka si nějak vydělávají na živobytí. Otázka zní, jaké mají bokovky? Čím se zabývají po nocích nebo o víkendech? Protože to je teprve zajímavé.“

ZÁTĚŽOVÉ TESTY NÁPADŮ S „ČERVENÝM TÝMEM“

„Každý z našich generálních partnerů má možnost rozhodnout o obchodní nabídce bez hlasování a bez konsensu. Pokud je daný partner o nabídce hodně silně přesvědčený, pak bychom do takové investice měli jít, i když si všichni ostatní

ve firmě myslí, že je to největší blbost, co kdy slyšeli. Ale žádný z partnerů nemůže kývnout na investici jen sám o sobě bez zátěžového testu. V případě potřeby sestavíme ‚červený tým‘ (Červeným týmem se na vojenských cvičeních nazývají jednotky, které představují nepřítele; pozn. red.). Formálně vytvoříme vyrovnávací sílu argumentující pro druhou stranu.“

TF: Aby předešli riziku, že noví kolegové budou muset čelit větší kritice než ostřílení seniorní hráči, dávají si Marc a jeho zakládající partner Ben Horowitz důsledně vzájemně zabrat. „Kdykoli Ben přijde s nějakou nabídkou, strhám mu ji. I když mi připadá, že je to nejlepší nápad, co jsem kdy slyšel, roztrhám mu to na cucky a snažím se pro své argumenty získat i všechny ostatní. A pokud i po takovém grilování buší do stolu a trvá na tom, že je to správná věc, pak se za to postavíme všichni. Máme takovou kulturu ‚nesouhlasím, ale stojím za tím‘. On mně samozřejmě dělá totéž. Je to doslova zkouška ohněm.“

TF: Kde můžete ve svém životě vytvořit „červený tým“, abyste zátěžově otestovali svá nejcenější přesvědčení? (Viz Samy Kamkar, strana 417; Stan McChrystal, strana 425, a Jocko Willink, strana 402.)

POŘÁD DOPŘEDU

Nechám následující rozhovor mluvit sám za sebe. Tato filozofie dobře souzní s experimentem 21 dnů bez stížností popisovaném na mém blogu (fourhourblog.com):

TIM: „Co bys poradil dvacetiletému Markovi, co právě založil Netscape?“

MARC: „O tom jsem nikdy ani na okamžik nepřemýšlel. Moc mi nejde vracet se do minulosti. Nikdy si nekladu otázku, co bych udělal jinak, kdybych věděl X. Takovou hru vůbec nikdy nehraju, protože X jsem prostě nevěděl.“

„Četl jsi někdy nějakou krimi o Elvisovi Coleovi od skvělého autora Roberta Craise? Elvis Cole je takový postmoderní soukromý detektiv v L. A. Jeho partner v těch románech se jmenuje Joe Pike. To je zřejmě moje nejoblíbenější fiktivní postava všech dob. Je to bývalý průzkumník od námořnictva, takže něco podobného jako tvůj kamarád Jocko. A tenhle Joe Pike v románech nosí každý den stejné oblečení. Džíny, mikinu s ušitými rukávy a letecké zrcadlové brýle. Na deltových svalech má vytetované jasně červené šipky směřující vpřed. A v podstatě ve všem, co dělá, jde dopředu.“

TIM: „Tak se cítíš?“

MARC: „Dopředu. Nezastavujeme. Nezpomalujeme. Nevracíme se k rozhodnutím v minulosti. Nesnažíme se napodruhé přijít s lepším odhadem. Takže já popravdě nemám ponětí, jak na takovou otázku odpovědět.“

TIM: „Myslím, že jsi právě odpověděl.“

MARC: „Tak fajn. Dál.“

„PEVNÉ NÁZORY ZASTÁVANÉ VOLNĚ“

Tenhle text měl Marc dlouho na svém profilu na Twitteru. Poprosil jsem ho, ať vysvětlí jeho význam:

„Většina lidí si v průběhu života nevytvoří pevné názory na věci nebo jen tak plave s proudem a akceptuje obecně uznávané pravdy. Jako zakladatel i jako investor bys měl naopak vyhledávat právě pohledy v rozporu s konvenční pravdou. A pokud na něčem takovém chceš postavit firmu nebo investici, tak bys o tom měl být pevně přesvědčený. Dáváš totiž v sázku hodně svého času, peněz nebo obojího. A co se stane, když se svět změní? Co když se stane něco jiného?“

TF: Tady vstupuje do hry ono „volné zastávání“ pevných názorů. Lidé obecně neradi mění názory, ale je důležité se ve světle nových informací adaptovat. Mnozí z mých přátel citovaných v této knize se budou o nějakém tématu klidně hádat do krve, až to bude ostatním u stolu nepříjemné, ale jakmile jim nabídnete lepší informace nebo logické řešení, ustoupí a řeknou něco na způsob: „To je pravda. To mě ještě nenapadlo.“

DVĚ PRAVIDLA PRO ŽIVOT

Marc i já jsme velkými fanoušky autobiografie Steva Martina *Born Standing Up: A Comic's Life* (Narozen na stojáka: život komika). Marc mi připomněl jednu perlu, co si z ní vzal:

„Říká, že klíčem k úspěchu je ‚být tak dobrý, aby tě nemohli ignorovat‘.“

TF: Marc se řídí ještě jedním principem: „Chytří lidé by měli konat.“ Říká: „Když uvážíš jen tyhle dva principy, tak už se máš čím řídit.“

JAK VYPADÁ TVŮJ IDEÁLNÍ DEN?

„Dokonalý den je deset hodin kofeinu a čtyři hodiny alkoholu. Tím se všechno harmonicky vyváží.“

TF: Řekl to žertem, ale překvapivě hodně se to podobá mému přístupu v době pracovní krize. Mou oblíbenou noční drogou „Silicon Valley speedball“ pro chvíle, kdy musím něco napsat do uzávěrky, je kombinace yerba maté Cruz de Malta a dvou až tří skleniček červeného vína Malbec. Nemíchám to, nýbrž střídám. Čaj několik hodin upíjím tradičním brčkem *bombilla* a každých pět až deset minut si loknu nektaru bohů. Rada profesionála: Po třetí skleničce už se vaše psaní dál nezlepšuje.

NEPŘECEŇUJ LIDI NA PIEDESTALECH

„Snažte se dostat do hlav lidem, kteří v minulosti něco dokázali, a pochopit, jací doopravdy byli. Pak si uvědomíte, že se od vás tolik neliší. Když začínali, byli na tom hodně podobně jako vy. Takže ani nás nemusí nic zastavit, abychom taky dokázali něco velkého.“

TF: Marc i Brian Chesky, generální ředitel Airbnb, četli a doporučují biografii Walta Disneyho od Neala Gablera. Marc při našem rozhovoru zmínil i citát Steva Jobse uvedený v následujícím odstavci. Byl nahrán v roce 1995 při rozhovoru pro Santa Clara Valley Historical Association (Asociaci pro historii Santa Clara Valley), když byl Jobs ještě v NeXTu:

„Život může nabízet mnohem víc příležitostí, jakmile si uvědomíte jednu prostou skutečnost: Všechno kolem vás, čemu říkáte ‚život‘, je dílem lidí, kteří nebyli o nic chytřejší než vy. Můžete to změnit, můžete to ovlivnit, můžete vytvořit své vlastní produkty, které budou ostatní používat. Jakmile si tohle uvědomíte, začnete všechno vidět jinak.“

STUDUJ PROTIKLADY

Kromě studia konkurenčních hráčů na poli technologií a investování do začínajících firem Marc studuje i investory na zcela opačném konci spektra, jako jsou třeba Warren Buffett nebo Seth Klarman. Sice neinvestují do stejných typů společností, ale synergie souvisí spíš se základními principy.

TIM [žertem]: „Nebudeš investovat do See’s Candies [jedna z Buffettových investic]?“

MARC: „V žádném případě. Kdykoli slyším příběh jako See’s Candies, chci najít novou firmu na vědecky vyvinuté superpotraviny v podobě bonbonů, která by jim vypálila rybník. V tomhle smyslu jsme úplně opačného založení. Buffett v zásadě sází proti změnám. My sázíme na změny. Když se dopustí chyby, znamená to, že došlo ke změně, kterou nečekal. Když se my dopustíme chyby, znamená to, že se nezměnilo něco, co se podle nás změnit mělo. V tomhle směru jsme úplně někde jinde. Ale obě školy mají společnou orientaci, řekněme, na originální uvažování ve smyslu schopnosti vidět věci, jaké jsou doopravdy, na rozdíl od toho, co o nich každý říká nebo jaké panuje obecné přesvědčení.“

STRUČNĚ A VÝSTIŽNĚ

Než jsem se s Markem setkal osobně, sledoval jsem ho na Twitteru. Tady je pár jeho zajímavých tweetů; mnohé souvisí se zmíněnými body:

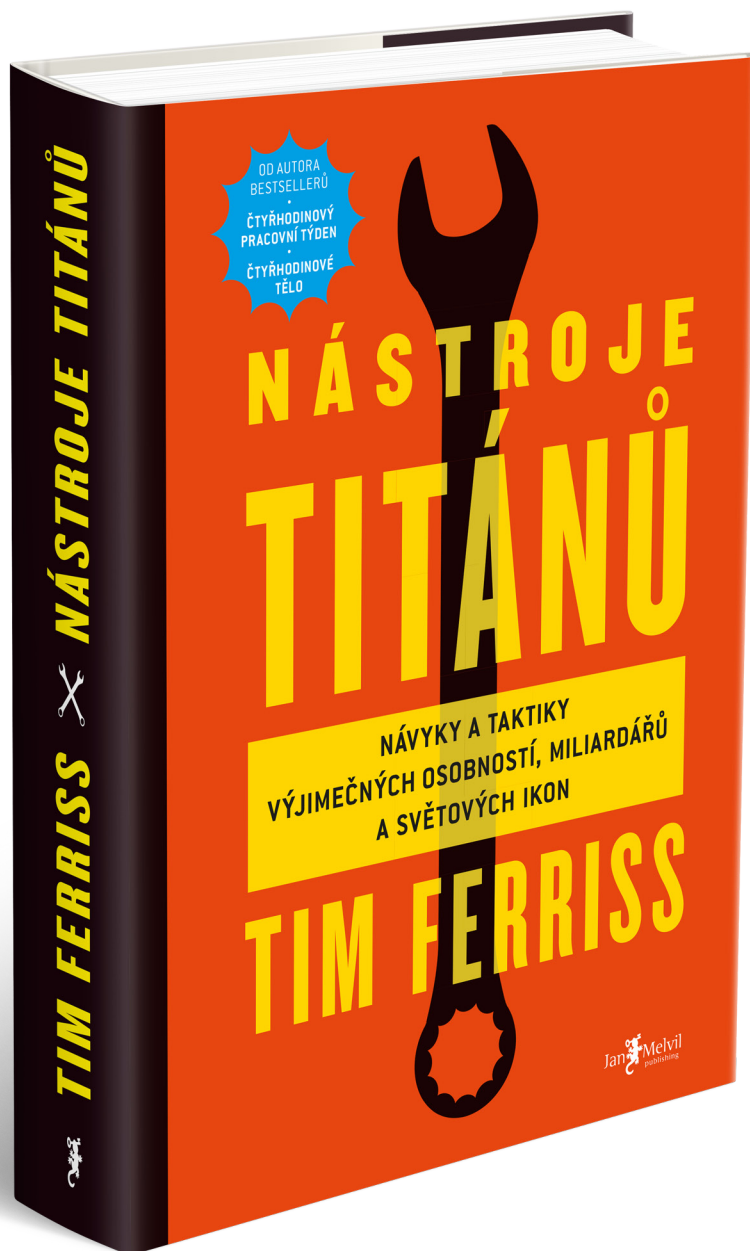
- „Nesnažím se selhat rychle. Můj cíl je uspět v dlouhodobém horizontu. A to není totéž.“
- „Udělat něco originálního: Nestačí vědět něco, co nikdo jiný neví. Je nezbytné věřit něčemu, čemu věří jen málo jiných lidí.“
- „Andy Grove to věděl: Ke každé metrice by měla existovat ještě ‚párová‘ metrika sledující nepříznivé dopady prvního ukazatele.“
- „Ukaž mi zavedenou velkou korporaci, která se nedokáže přizpůsobit změně, a já ti ukážu vrcholové manažery bohatě odměňované za plnění čtvrtletních a ročních cílů.“
- „Každý miliardář trpí stejným problémem. Nemá nikoho, kdo by mu řekl, že dostal opravdu blbý nápad.“
- „Investoři, kteří se snažili předvídat korekce, přišli o daleko víc peněz, než kolik nakonec činila hodnota takových korekcí.“ – Peter Lynch“

ARNOLD SCHWARZENEGGER

Arnold Schwarzenegger (FB: @ARNOLD, TW/IG: @SCHWARZENEGGER, SCHWARZENEGGER.COM) se narodil v roce 1947 v rakouském Thaluu a ve věku 20 let dominoval sportovní kulturistice. Jako nejmladší člověk v historii vyhrál titul Mr. Universe. S pohledem upřeným na Hollywood emigroval v roce 1968 do Ameriky a vyhrál pět titulů Mr. Universe a sedm titulů Mr. Olympia, než pověsil soutěžní kulturistiku na hřebík a začal se věnovat herectví. Ve svém prvním filmu Schwarzenegger vystupoval pod pseudonymem Arnold Strong, ale opravdový průlom pro něj znamenal *Barbar Conan* v roce 1982. Jeho filmy do dnešní doby vydělaly víc než 3 miliardy dolarů.

V letech 2003 až 2010 s povděkem sloužil občanům Kalifornie jako 38. guvernér státu. Za pozornost stojí, že Schwarzenegger udělal z Kalifornie světového lídra v obnovitelných zdrojích energie a v boji se změnou klimatu, když v roce 2006 prosadil zákon o řešení problému globálního oteplování (Global Warming Solutions Act). Jako první guvernér za několik desetiletí v rámci svého Strategického plánu rozvoje nastartoval investice do problematické infrastruktury Kalifornie a zavedl dynamické politické reformy, které zastavily stoletou praxi manipulování s hranicemi volebních obvodů – založil totiž nezávislou komisi pověřenou sestavováním volebních obvodů. Zároveň přiblížil politické lídry středu, když zavedl systém otevřených primárek.

Schwarzenegger působí jako předseda celoamerického programu mimoškolních aktivit After-School All-Stars a pokračuje v prosazování svých politických principů v rámci institutu USC Schwarzenegger Institute for State and Global Policy (Schwarzeneggerova institutu při USC pro státní a globální politiku). Posláním organizace je prosazovat Schwarzeneggerovu vizi post-partajní politiky, kdy lídři dávají přednost lidem před politickými stranami a spolupracují na hledání těch nejlepších nápadů a řešení ve prospěch svých voličů.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz