

NEMÁŠ CO ZTRATIT, MŮŽEŠ JEN ZÍSKAT

Z člena pouličního gangu
dolarovým milionářem

Ryan Blair



**NEMÁŠ CO ZTRATIT,
MŮŽEŠ JEN ZÍSKAT**

**JAK JSEM SE Z ČLENA GANGU
STAL MNOHONÁSOBNÝM
MILIONÁŘEM A PODNIKATELEM**

RYAN BLAIR

VE SPOLUPRÁCI S

DONEM YAEGEREM

Nemáš co ztratit, můžeš jen získat

Z člena pouličního gangu dolarovým milionářem

Nothing to Lose, Everything to Gain
Copyright © 2013, Ryan Blair

Český překlad originálu „Nothing to lose, everything to gain: how I went from gang member to multimillionaire entrepreneur“, vydaného v roce 2014 nakladatelstvím Portfolio/Penguin.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být šířena bez výslovného souhlasu vydavatele.

CZECH language edition published by IMPOSSIBLE, S.R.O., Copyright © 2014 All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company.

Impossible, s.r.o.
Neslovická 353, Tetčice
knihy.impossible.cz

Překlad: David Jeřábek
Podle sazby Davida Hampela e-knihu vytvořil
[Milan Vilímek Jihlavský](#)

V knize použité názvy programových produktů, firem apod. mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-87673-02-7 (tisková verze)

ISBN 978-80-87673-05-8 (formát EPUB)

ISBN 978-80-87673-06-5 (formát MOBI)

ISBN 978-80-87673-07-2 (formát PDF)

Obsah

Předmluva	11
Nejdříve si přečtete toto	15
Kapitola 1	
Odkud přicházím	23
1.1 Vítejte v chudobě	30
1.2 Ty nejsi můj otec	32
Kapitola 2	
Nemít co ztratit je stav mysli	39
Kapitola 3	
Podvodníci, šarlatáni, ... a Tonny Robbins	43
Kapitola 4	
Filozofie z vězeňské cely i zasedačky	49
4.1 Zlatá pravidla	50
Kapitola 5	
Užívej dne	69
Kapitola 6	
Dodržujte dohody	88

Kapitola 7	
Srovnejte si to v hlavě	96
7.1 Kdo jsou vaši mentoren?	100
Kapitola 8	
To nejdůležitější na začátek	109
8.1 Pozor na peněženku	114
Kapitola 9	
Co vás pohání?	118
9.1 Nejste stereotyp	124
Kapitola 10	
Využijte svých aktiv	129
Kapitola 11	
Riziko a oběť	137
11.1 Udělejte si opravdové nepohodlí	143
Kapitola 12	
Chyby za milion dolarů	150
Kapitola 13	
Nesnáším podnikatelské záměry	168
13.1 Jméno pro vaši firmu, nikoliv pornohvězdu	171
13.2 Teorie her	174
Kapitola 14	
Klady a zápory podnikání z domova	181

14.1 Za vším je nábor	190
14.2 Jak si zvolit základnu	192

Kapitola 15

Rozjeďte svůj byznys	196
---------------------------------------	------------

15.1 To je můj příběh a já se ho držím	199
--	-----

15.2 Nejdřív prodávejte, pak se ptejte	203
--	-----

Kapitola 16

Jak získat finance	206
-------------------------------------	------------

16.1 Spekulativní investoři: plavání se žraloky	213
---	-----

Kapitola 17

Růst, najímání a propouštění	218
---	------------

17.1 Technika „CONNECT 4“	228
-------------------------------------	-----

Kapitola 18

Cashing out	237
------------------------------	------------

18.1 Pojistěte si to správně	244
--	-----

Kapitola 19

Já vám to říkal	252
----------------------------------	------------

Epilog: A jde se dál	255
---------------------------------------	------------

PODĚKOVÁNÍ	265
-----------------------------	------------

ZVLÁŠTNÍ PODĚKOVÁNÍ	267
--------------------------------------	------------

NEMÁŠ CO ZTRATIT, MŮŽEŠ JEN ZÍSKAT

Ryan Blair je mnohonásobným milionářem a sériovým podnikatelem, jenž se vypracoval vlastními silami. Svou první firmu s názvem 24/7 Tech založil v jednadvaceti letech a od té doby vytvořil řadu startupových společností a aktivně do nich investoval. V pozici CEO firmy ViSalus ji Blair během recese v roce 2009 zvedl ode dna a během tří let zvýšil její prodejní obrat z šesti set tisíc dolarů měsíčně na více než šest set milionů dolarů za rok. Ryan Blair žije se svým synem Reaganem v Detroitu ve státě Michigan.

Mé matce, Erle Huntové.

*Dalas mi život, lásku a sílu.
Budu vždycky tvrdě pracovat,
abys na mě mohla být pyšná.*

POZNÁMKA AUTORA

Od 11. srpna 2011, kdy poprvé vyšla kniha Nemáš co ztratit, se mnohé změnilo. Tehdy jsem doufal, že moje matka nějakým zázrakem přežije pád ze schodů, jenž jí přivodil těžké zranění mozku a po kterém upadla do kómatu; nyní, osmnáct měsíců poté, doufáme v její úplné uzdravení. Tehdy jsem vnímal autismus svého syna jako nepřekonatelnou překážku pro něj a velice obtížně zvládnutelnou věc pro mě samotného jako otce. Nyní je prognóza stále stejná, avšak výrazně jsme pokročili ve snaze naučit ho, že jeho nevýhoda se stane výhodou. Tehdy se moje firma ViSalus, předtím na pokraji úpadku, zvedla až na obrat okolo 20 miliónů dolarů měsíčně, a měl jsem nabídku na její prodej, který by mi vynesl více než 50 miliónů dolarů. Firmu jsem však nastavil takovým způsobem, abych ji mohl provozovat po zbytek svého života, a mohl tak vybudovat z této společnosti hybnou sílu, jež ukončí celosvětovou epidemii obezity.

Na následujících stránkách se dozvíte o podrobnostech výše zmiňované cesty a mého postoje plynoucího z faktu, že jsem se podílel na jednom z největších úspěchů na poli podnikání. Obsah jsem upravil tak, aby odrážel můj nový postoj, a přidal jsem bonusovou kapitolu popisující, jak se vypořádat se škaro hlídy a lidmi, kteří nevěří ve vás ani vaši podnikatelskou cestu. Jmenuje se „Já vám to říkal“ a napsal jsem ji konkrétně pro ty, co mě nemohou vystát. Také jsem přidal na svoji webovou stránku odkaz, kde učitelé i studenti naleznou výukové zdroje založené na informacích obsažených v této knize. Podívejte se na www.nothingtolose.com/resources.

Předmluva

Napsal Nick Sarnicola

Ryan Blair je tím nejvíce frustrujícím člověkem, se kterým jsem se kdy setkal. Je složitý, plný emocí, mění názory, překrucuje realitu – je pro mě tajemstvím. Navzdory všem jeho výstřednostem mě však naučil víc než kdokoliv jiný na planetě Zemi.

Ryan Blair je současně tím nejvíce inspirujícím člověkem, se kterým jsem se kdy setkal. Je výjimečný a charizmatický, je zapálený pro věc, je otevřenou knihou a snadno se mu odpouští. Proto mě naučil víc než kdokoliv jiný na planetě Zemi.

Toto je záhada, kterou je Ryan Blair.

Jako jeden ze zakladatelů společnosti ViSalus, ve které je Ryan výkonným ředitelem, jsem měl příležitost se s touto záhadou denně setkávat. Jako Ryanův (duchovní) bratr, nejlepší přítel a v posledních deseti letech obchodní parter vás mohu ujistit, že je nejen tím vším, ale ještě mnohým dalším. Jen pár lidí, pokud takoví vůbec existují, ho zná tak dobře jako já, a málokdo má tedy to veliké potěšení poučit se z jeho úspěchů i porážek takovým jedinečným a bezprostředním způsobem, kterým jsem se mohl poučit já. Přeji vám všem, abyste při čtení knihy Nemáš co ztratit zahlédli alespoň zlomek jeho osobnosti, jejíž duši na papíře odhaluje.

A v této knize svou duši skutečně odkryje. Pro Ryana bylo vždy důležité „obnažit se až na kost“. Ve svém nitru je přesvěd-

čen, že pokud nebude nic skrývat a podělí se o svá nejhlubší a nejtemnější tajemství, lidé ho budou respektovat, budou se od něho učit a budou ho za to milovat. A oni tak činí.

Nemáš co ztratit vás oproti jiným knihám, které se zabývají byznysem a ve kterých se píše o všech hezkých a načechraných chvílích kariéry, naučí, jak se potýkat s tím dobrým i špatným. Není totiž typem knihy, u níž se podivujete nad tím, jak se autorovi podařilo zůstat po celou dobu tak „dokonalým“, a která ve vás zanechá pocit nejistoty z toho, jak tvrdě s vámi vaše podnikání (i život) nakládají. Podnikání je těžké. Život je těžký. Pokud se však obklopíte správnými lidmi, správnými obchodními partnery, pokud budete číst ty správné knihy a učit se od těch správných rádců, pak možná zbohatnete a současně budete naplněni radostí. Ať je tato kniha jednou z těchto knih. Ať je Ryan jedním z těchto rádců.

Vzpomínám si, že když jsem se s Ryanem poprvé seznámil, byla to jedna z těch chvil, kdy si řeknete: „Páni, s tímhle člověkem budu dělat dlouho.“ Ve skutečnosti to bylo právě naopak. Ryan se nacházel těsně před prodejem své společnosti SkyPipeline a náš společný přítel a obchodní partner Rich Pala pro nás domluvil oběd v kalifornském Camarillu. Rozhovor, který jsme měli vést, se rychle změnil v Ryanův monolog, a o hodinu později jsem se sám sebe ptal: „Řekl jsem vůbec něco?“ Na mnoho měsíců to byl jediný kontakt, který jsem s Ryanem měl.

Když jsem se s Ryanem setkal podruhé, svou firmu právě prodal a žil si životem playboye, jenž se neohlíží zpět. Jako šéf krachující marketingové firmy, který se pokouší získat kapitál, aby ji opět postavil na nohy, jsem za ním poníženež přišel očekávaje, že ten zbohatlý zlatý hoch, který zrovna prodal svou společnost, bude opět dominovat naší konverzaci a přitom bude kolem sebe šířit auru „já vám to říkal.“ Namísto toho jsem našel pokorného MUŽE – pokorného díky tvrdé realitě, že peníze, na které tak tvrdě dřel, se téměř rozplynuly kvůli nesmyslným

nákupům šestadvacetiletého člověka, který jich měl víc než rozumu – s diářem a perem v ruce, se spoustou otázek o mě a mém obchodním modelu a připraveného dát se s vášnivým srdcem do práce.

Tehdy jsem si Ryana Blaira zamiloval. Poznal jsem, že se jedná o člověka, který se dokáže změnit, dokáže růst a vést ostatní, protože vede sám sebe. Toto byl muž, jehož jsem chtěl následovat. Byl to muž, se kterým jsem chtěl řídit firmu, jíž jsem spolu s Blakem Mallenem založil. Naproti mně seděl vizionářský CEO ViSalusu.

Lhal bych, kdybych vám tvrdil, že od té doby je náš vztah bez mráčku. Který dlouhodobý vztah však je? Prali jsme se jak bratři, neshodli se jako obchodní partneři, křičeli na sebe jako nejlepší přátelé a plakali spolu jako staří manželé. Zažili jsme úspěch, potom porážku, pak zase úspěch a více zdánlivě nepřekonatelných proher. Při pár příležitostech jsme vsadili úplně všechno a sotva to přežili. Za tím vším se vždy skrývala ta iracionální moudrost kluka z ulice, kluka, který porazil systém a stal se celosvětovým lídrem v oboru podnikání, muže, který svou knihou *Nemáš co ztratit* inspiroval miliony dalších k tomu, aby uskutečnili své sny.

Ryanovi navždy vděčím za to, že mě naučil podnikat. Dnes řídím desetitisíce lidí bez mrknutí oka, protože on mi dodal sebevědomí. Stanovil standard, který jsem následoval, a nakonec se jím sám stal. A pak nastal den, kdy jsem vzal všechno, co jsem se od Ryana naučil, a řekl mu: „Následuj mě.“

V následující části této knihy nazvané „Nejdříve si přečtete následující“ se dočtete, že naše společnost se ve vleku finanční krize z let 2008 až 2009 ocitla na pokraji krachu. Náš model nefungoval a lidé odcházeli. Zákazníci a manažeři nás opouštěli po tisících a každý, včetně našich investorů, nám to dával za vinu. S tím, jak jsme spolu s ostatními zakladateli ViSalusu dali každý svůj poslední milion na výplatu, mi bylo jasné, že aby-

chom změnili kurz a společnost zachránili, musí se stát něco drastického. Tehdy jsem vyrazil do akce. Jak mě to učil Ryan, jednal jsem, jako kdybych neměl co ztratit-

O pár dní později jsem poslal ostatním spoluzakladatelům e-mail, ve kterém jsem vysvětloval, co vše bylo na společnosti špatné a proč nefungovala. Nedržel jsem se zpátky a dal jsem tomu plný průchod. Ten e-mail byl mou rezignací na pozici ředitele prodeje ViSalusu. Můj mentor Ryan Blair mě vždy učil: „Nechoď za mnou s problémem, pokud nemáš řešení,“ a já tedy řešení nabídl: vyhodím Ryana, svého vlastního předsedu představenstva, a sám se ujmu funkce nezávislého promotéra 90denní výzvy, kterou jsme právě uvedli na trh, abych světu ukázal svou vlastní verzi přístupu „já vám to říkal.“ Z terénu jsem ověřoval obchodní model, zatímco Ryan se soustředil na podnikovou stránku, a po třech letech práce ruku v ruce jsme na prahu toho stát se značkou s hodnotou miliardy dolarů.

Jedná se o nejpádňější důkaz moudrosti Ryana Blaira, kterou dokumentuje kniha *Nemáš co ztratit*. Naučil mě podnikání, dodal mi sebedůvěru a, jak to dokážou pouze ti NEJVĚTŠÍ učitelé, mě nakonec nechal, abych se učitelem stal i já sám.

A proto děkuji Bohu za záhadu, kterou je Ryan Blair.

Nick Sarnicola, spoluzakladatel společnosti ViSalus

Nejdříve si přečtěte toto

Los Angeles je městem, které je věhlasné jeho znaky. Tím zcela zásadním symbolem čtvrti, kde bydlím, jsou bílá písmena uhnížděná v kopcích, která můžete vidět mezi budovami při průjezdu Hollywoodem. Symbol definující můj život skládá ze stejných písmen jako město, ve kterém žiji. Těmi písmeny jsou *L* a *A*, která se překrývají jako u loga Dodgers, ale tam, kde *A* kříží *L*, je vyobrazen samopal AK-47.

Bydlím ve střešním apartmánu v exkluzivní budově v Hollywoodu, kde se každou noc po zavírací hodině valí z klubů do komplexu nepřetržitý tok celebrit, aby tam pokračovaly v zábavě. V mém domě se stavil snad každý, miliardářem Paulem Allenem počínaje a Jessicou Bielovou konče. Můj příbytek je také patřičně vybaven tak, aby odrážel můj životní styl. Místo válečnických kulečnických stůlů mám kulečnický stůl a také vlastním sbírku cenných uměleckých a literárních děl, jež jsem za ta léta nashromáždil. Jedním z unikátních kousků je obraz s námětem LA/AK-47, který jsem si nechal namalovat od módního návrháře Brydena Landa podle jednoho z jeho nejslavnějších triček.

Obraz symbolizuje násilí, ve kterém jsem vyrůstal, a připomíná mi doby, kdy jsem se skutečně chođoval vyzbrojen AK-47. Tehdy, když jsem byl problémy zmítaným mladíkem a členem gangu, byla tato zbraň mým nejcennějším majetkem – chránila mě během nepokojů v LA i během přestřelek mezi gangy. Za ten obraz, který visí u mě na zdi, bych si jich teď mohl pořídít celý nákladák.

Vedle obrazu stojí prosklená zamčená knihovna, plná svazků. Jsou tam první vydání knih Napoleona Hilla, Dalea Carnegieho a pár dalších od přátel jako jsou Jerry Rice, Bode Miller, trenér Dale Brown, již zesnulý John Wooden, a jeden výjimečný titul, který mi věnoval světoznámý podnikatel a investor Bob Goergen, když si ode mě kupoval mou společnost. Uvnitř přebalu knihy je vepsáno: „Vítej v rodině Blyth. Těšíme se na společnou výnosnou budoucnost, Bob Goergen 8/08.“

Zvenčí se jeví, že můj styl života je skvělý a snadný. Pravdou ale je, že jsem nikdy nevydělal milion dolarů snadno. A to jsem těch milionů dolarů vydělal hodně.

Psal se srpen 2008, stejné datum, které je uvedeno uvnitř té knihy, a já se cítil na samém vrcholu. Právě jsem veřejné akciové společnosti jménem Blyth, vlastněné rodinou Goergenových, prodal firmu ViSalus v rámci transakce, jejíž hodnota se, včetně částky vázané na obchodní výsledky v následujících letech, vyšplhala na 120 milionů dolarů (případně i více, pokud by se nám dařilo lépe, než se očekávalo). Své vítězství jsem slavil v show Donnyho Deutsche, na Fox News, MSNBC a všude v éteru. Do mé e-mailové schránky se valily gratulace odevšad, z Wall Street i ze sousedství. Podařilo se mi něco, co v mém oboru předtím nikdo nedokázal: vyjednali jsme desetinásobek svých předpokládaných výnosů v roce 2008 a osminásobek výnosů v následujících třech letech. Na poli přímého prodeje se společnost tak malá, jako byla ta naše, nikdy předtím neprodala za tak vysokou cenu, za kterou jsme ji prodali my. V zásadě jsme na tom získali víc, než kdybychom bývali firmu nabídli k prodeji na burze. Jak jsem přicházel na scénu Donnyho show, dorazila mi textová zpráva od mé tehdejší přítelkyně, jež byla rovněž na scéně jako modelka v pořadu NBC *Deal or No Deal*. Obsahovala prosté sdělení: „Budeš táta.“

Téměř ihned poté, co jsem se vypořádal s oznámením, že se stanu otcem (otcovství beru vážně, vzhledem k tomu, že můj

biologický otec mě nechal na holičkách), se americká ekonomika ocitla ve smrtící spirále. Během pár krátkých měsíců, v prosinci 2008, oznámil prezidentův ekonomický poradce, že ekonomika USA upadla do „deprese“. Oznámení doprovázela zpráva amerického ministerstva práce, která uváděla, že v listopadu 2008 přišlo o práci více než 533 000 Američanů, přičemž během celého kalendářního roku to dělalo 1,9 milionu. A já jsem zrovna očekával narození svého prvního potomka.

Jako student oboru podnikání jsem věděl, že se jedná o výjimečnou historickou chvíli. Jelikož jsem se učil o kapitalismu a dopadu Velké hospodářské krize, byl jsem si vědom toho, že šestnáct společností z dnešních Dow 30 bylo založeno během recese či deprese. Ikony byznysu jako General Electric, Johnson & Johnson, Procter & Gamble a Disney vznikaly v těžkých dobách. Tuto knihu jsem začal psát, abych v Američanech probudil průkopnického ducha, a nazval jsem ji *Nemáš co ztratit* podle stavu mysli, který jsem v sobě nastolil, abych se vymanil z bídy a stal se ředitelem společnosti s majetkem milionů dolarů.

Přeskočme však do prosince 2009. V té chvíli byla společnost ViSalus, kterou jsem právě prodal za 120 milionů dolarů, bezcenná. Během roku obrat klesl z 2,5 milionu dolarů měsíčně na 600 000 dolarů. Ta výnosná budoucnost, kterou mi Bob Goergen vepsal do mé knihy, se nekonala. Firma Blyth ztratila v mou společnost důvěru a odepsala ji. Recese v našem obchodním modelu odhalila nedostatky – nedostatky, kterým naši nadměrně utrácějící zákazníci nevěnovali příliš pozornosti v době, kdy měli přístup ke kreditním kartám a spotřebitelským úvěrům, hodnota jejich domů stoupala a zvedaly se jejich příjmy.

V časech hojnosti se slabým podnikům daří. A ukázalo se, že já ten svůj na časech hojnosti postavil. Firma Blyth mi zaplatila nadmíru dobře za společnost, která pro ně v tu chvíli neměla žádnou cenu. Všichni ti manažeři, kteří bojovali o to, aby mi mohli vyplatit desetinásobek hodnoty firmy, který jsem v roce

2008 tak vehementně vyjednal, se teď červenali studem. Lidem, kteří tomuto obchodu nevěřili, se dávalo za pravdu. A já jsem byl ukázkovým příkladem chlápka, který obral veřejnou akciovou společnost o slušnou hromádku peněz.

Toho prosince si mě pozvali do centrály společnosti Blyth na mimořádnou schůzku, která se konala ve stejné zasedačce vedení, v níž jsem o rok dříve usedl k jednání o podmínkách prodeje ViSalusu. Požádali mě, abych se dostavil sám, avšak ze sídla vedení v Greenwichi ve státě Connecticut vyslali do Los Angeles chlápka v obleku, který tvrdil, že díky svému MBA titulu ví o mém podniku víc, než já sám. Ten na mě měl dohlédnout během přípravy prezentace, kterou jsem na schůzce měl přednést, a zajistit tak, že bude odpovídat jejich firemním standardům.

Situace byla taková, že do té chvíle jsem do svého podniku investoval téměř milion dolarů z vlastních peněz ve snaze přivést jej zpět k životu. Jakmile se ekonomika začala propadat, dobrovolně jsem přistoupil na roční plat ve výši jednoho dolaru. Má hlava byla plná mého novorozeného syna a já se obával se, že možná sázím svou i jeho budoucnost na podnik, který byl v posledním tažení. Firma potřebovala ještě alespoň další milion, aby přežila nadcházejících pár měsíců. Avšak ani ten nejspíš nestačil, což jsem si uvědomoval. Možná byly potřeba dva miliony, možná tři, a do tohoto okamžiku jsme do ní už 26 milionů dolarů vložili. Víc než peníze jsem však potřeboval maják naděje. Potřeboval jsem, aby se na mě investoři podívali a řekli: „Ryane, víme, že to dokážeš. Věříme ti jako podnikateli, a s tvou vizí jsme zajedno.“

V Greenwichi panoval zimní den. Vzal jsem si na sebe svůj nejlepší oblek a šel na jednání. Během několika vteřin bylo jasné, že má prezentace nikoho nezajímala, ale že mě chtějí mě ukřižovat. Hryzaly je výčitky investorů. Jeden po druhém se do mě

obuli, až se na mě jeden z manažerů rozlítl tak, že se zatnutýma zubama a brunátnou tváří odkráčel z místnosti.

Pamatuju si, že mé pocity byly stejné jako během dob, kdy jsem byl členem gangu a jeho starší členové se mě pokoušeli komandovat, protože jsem byl jen kluk. Hlavou se mi honilo, *Měli byste se chovat uctivě. Nejsem malej kluk.*

Jasně mi sdělili, že ViSalus nepodpoří. Firmu odepsali. Na dalším kole financování se již nebudou podílet. Zatloukli do rakve poslední hřebíček tak tvrdě, jak jen mohli, a oznámili mi, ať se již dál nezdržuji. A právem. Zasloužil jsem si to.

Okamžitě poté, co jsem odletěl zpátky do LA, skolila mě prasečí chřipka a Vánoce jsem strávil v posteli. Znovu a znovu jsem se sám sebe ptal, jestli bych to neměl vzdát, jestli bych neměl opustit loď. Svému egu jsem oponoval, že mi to nestojí za to, a mé ego mělo sklony toho napovídat vcelku hodně. V noci jsem se neustále budil, rozčilený sám na sebe. Proč jsem nechal toho chlápka v obleku, aby ovlivnil mou prezentaci? Byl jsem na sebe rozlícený za peníze, které jsem si kvůli firmě vypůjčil. Za miliony, jež jsem utratil za přátele, kteří mě znali, je když se dařilo, a snadný život. Měl jsem předvídat, co se s ekonomikou stane. Ředitel firmy nemůže svalovat vinu na nikoho jiného než sám na sebe a já si toho byl vědom. Chyba byla na mé straně a já to nechtěl takhle vzdát.

Neměl jsem co ztratit a byl jsem rozhodnut ukázat svým investorům a potažmo i zbytku světa, že se z té jámy dokážu vyhrabat.

První svátek vánoční jsem strávil střídavě zvracením a telefonními hovory, kterými jsem povolával do zbraně zaměstnance, přátele, rodinu, druhé dva spoluzakladatele, Todda Goergena a několik dalších investorů, především však sám sebe. Nakonec jsme dali dohromady milion dolarů, které ale byly určeny pro podnik, jehož situace se zhoršila do té míry, že i já sám jsem již přestal doufat. Todd mi poslal e-mail, ve kterém mi řekl, že ve

mně věří a že za rok touto dobou si budeme gratulovat k úspěchu. Nevěnoval jsem mu pozornost. Nikdy jsem nepotřeboval, aby mě motivoval investor.

A tehdy přišla další rána. Obdržel jsem dopis od Nicka Sarnicoli, svého partnera, a viceprezidenta prodeje Mikea Craiga, ve kterém mi oznámili svou rezignaci. Ten dopis byl úplně jako manifest z filmu *Jerry Maguire*. Uváděl soupis všech věcí, které bylo třeba změnit. Začal jsem tu jejich pětistránkovou tirádu číst, ale až na konec se mi dojít nepodařilo. Dorazila mi totiž deset minut předtím, než jsem se dozvěděl, že správní rada projednává návrh na mé odvolání. Byl jsem bez sebe vzteky.

Nikdy nezapomenu, jak jsem pochodoval sem a tam po hotelovém pokoji, kam mi dorazila zpráva, že ztrácím dva ze svých nejtalentovanějších lidí a že mi vlastní správní rada dává padáka. To jsem se dozvěděl díky přátelům z branže.

Když mě vztek opustil, přemohlo mě vyčerpání. Poddal jsem se mu a poklekl, abych se pomodlil. Už jsem nemohl dál. Abych se vypořádal s nejtěžší situací, ve které jsem se během své podnikatelské kariéry ocitl, musel jsem poprosit o radu.

S jasnou myslí i srdcem jsem se vrátil k Nickovu dopisu, pak mu zavolal a řekl mu: „Pojďme se pustit do všech těch věcí ze seznamu.“ Dohodli jsme se, že on a Mike se přesunou do obchodních rolí v prodeji a že jim poskytneme veškerou podporu, kterou máme, aby nás vyvedli z recese.

Jakmile tahle strategie začala fungovat, věděl jsem, a to navzdory jednání za jednáním, během kterých jsem byl vystaven nelítostné kritice, že jsem chytřejší, než oni. Věděl jsem, že dokážu otočit loď správným směrem, s jejich podporou či bez ní. Pro sebe jsem si myslel, *Znám naše zákazníky líp, než tihle chlápci. Já jsem ten, kdo tady podniká.* Během naší akce s názvem Vitality, která se konala v říjnu 2008 v Las Vegas, se rodina Goergenových postavila tváří v tvář tisícům našich distributorů a pyšně vyhlásila, že jednoho dne se ViSalus stane nejsilnější a nejhod-

notnější firmou v jejich držení. I přesto, že se toto prohlášení zdálo v roce 2009 na hony vzdálené, ve mně byl kousek masochisty, kterého stále vzrušovala představa dokázat jim, že měli pravdu. Z nějakého důvodu jsem se cítil naživu díky myšlence, že vítězství je mou jedinou možností.

Nakonec jsem tedy dal na svou intuici. Začali jsme podnik přetvářet tak, aby odpovídal nové ekonomice, novým spotřebitelům a přesunu dvou z mých nejnadanějších manažerů do terénu. A ukázalo se, že plán, jež jsem se pokusil vykreslit v prezentaci, kterou jsem toho dne v roce 2009 měl, byl strategií vítěznou.

Dnes má společnost ViSalus mnohem větší hodnotu, než kterou za ni firma Blyth zaplatila. Z měsíčního obrátu ve výši 600 000 dolarů v prosinci roku 2009 se zvedla na více než 600 milionů dolarů za celý rok 2012. Vzhledem k současnému růstu bude to číslo v době, kdy čtete tyto řádky, mnohem vyšší. Jednání, kterých se v té zasedací místnosti ústředí firmy Blyth účastním, probíhají nyní zcela odlišně. Dostalo se mi tedy zadoštiučinění, po kterém jsem toužil. A kdybych se býval mýlil, co jsem mohl ztratit? Ano, mohlo toho být dost: podnik, miliony dolarů, budoucnost mého syna, a to ani nezmiňuji to ponížení plynoucí z neúspěchu.

Důvod, proč dnes vlastním společnost, jež je cennější než kdykoliv v minulosti, je ten, že navzdory okolnostem jsem se tvářil, jako kdybych neměl co ztratit.

Připomíná mi to projev Stevea Jobse ve Stanfordu v roce 2005. Tehdy řekl, že „tváří tvář smrti se všechen strach z neúspěchu a ostudy vytratí.“

Já jsem realitě smrti čelil, čelil jsem výšlehu z hlavně, ztrátě otce, vraždám páchaným gangy a sebevraždám přátel a ve srovnání s tím neúspěšný podnik neznámá nic. Máte-li v sobě takovou úroveň instinktu k přežití, je to vaše největší aktivum. Takové aktivum, jakým býval ten AK-47. A proto mi na stěně visí obraz, o němž jsem mluvil. Abych nikdy nezapomněl, odkud

jsem přišel, a co mě to stálo, abych se dostal až sem. Tato cesta nebyla snadná. Na každém kroku byly překážky, které jsem musel překonat, často jsem musel pohlížet nepříjemné realitě do tváře a napravovat škody. Tato kniha není návod, jak svépocí dosáhnout lepšího života, tato kniha ukazuje cestu, kterou jsem se vydal, abych překonal nástrahy, s nimiž jsem se setkal. Doufám, že když se o tuto cestu s vámi podělím, vytvoříte si i va svou vlastní cestu k úspěchu v životě i podnikání.

Kapitola 1

Odkud přicházím

Nezačínal jsem na dně. Velmi tvrdě jsem však na dno dopadl.

Dávno předtím, než jsem se stal podnikatelem a milionářem, jsem byl mladíkem se záznamem v rejstříku trestů, zkušenostmi s pouličními gangy a se spoustou psychických jizev plynoucích z roků, kdy se mnou otec mizerně zacházel. Roky mého dospívání lze stěží označit za běžný počátek normálního produktivního života, natož za počátek úspěšné podnikatelské kariéry. Jak je však vidno, nezáleželo na tom.

Přibližně prvních deset let života jsem prožil tak nějak nevýrazně, příjemným způsobem vyšší střední třídy. Má rodina žila v malé příjemné komunitě v jižní Kalifornii. V místě našeho bydliště nebyli žádní vyložení boháči, avšak o město či dvě dál se nacházela vyhledávaná miliardářská sídla, a ve stejné vzdálenosti, avšak opačným směrem, pak leželo ghetto. Na tom pomyslném žebříčku jsme znali své místo všichni s ním byli vcelku spokojeni.

Měli jsme bazén, spoustu pěkného oblečení, a když jsem chtěl, dostal jsem k Vánocům kolo nebo koloběžku – podle měřítek většiny lidí se nám dařilo dost slušně. A pak, zrovna když jsem nastupoval na 2. stupeň základní školy, se můj otec stal závislým na drogách.

Vždycky byl dost vznětlivé povahy. Mých pět starších sourozenců se již naučilo dávat si na jeho výbušnost pozor a já, jako benjamínek rodiny, jsem tuhle lekcí dostal téměř hned poté, co jsem se naučil chodit. Ale špatný chlap to nebyl.

Vždycky mě dostává, jak lidé teď, když slyší můj příběh, řeknou: Zdá se, že tvůj otec je příšerný člověk. Bylo nesnesitelné s ním žít, když se jeho život začal hroutit. Ale příšerný člověk nebyl, alespoň ne zpočátku, a dost jsem se od něj i naučil.

Kupříkladu mě jako dítě odměňoval penězi. Když jsem v baseballu udělal „base hit“, dostal jsem pak nějakou odměnu, třeba novou pálkařskou rukavici. Vždycky jsem o něco soutěžil, a byl to můj otec, kdo mi tyto odměny nabízel – byl prvním člověkem, který do mě vštípil pracovní etiku a mentalitu pojící k sobě riziko a odměnu.

Nevěřil v kapesné, ale věřil v práci a platil mi za ni. Když jsem myl auta, dostal jsem pět dolarů za jedno. Když jsem posekal trávník, také jsem dostal zapláceno. Možná to není ten nejlepší způsob výchovy pro každou rodinu, ale na mě to rozhodně fungovalo. Vytvořil jsem si tak pojítka mezi úsilím a výdělkem.

Ale bylo v tom víc než jen výdělek. Otec mě rovněž naučil pociťovat pýchu, která se dostavuje po tvrdé dřině. Před svými kamarády a kolegy mě vždycky uznale pochválil a vyprávěl jim, jak dobrý jsem pracant a kolik jsem si vydělal, a já jsem se pak snažil pracovat tím víc. Před jedním kamarádem se vyťahoval mou roznáškou novin, a protože jsem miloval, když na mě on i jeho kamarádi byli hrdí, brzy nato jsem už měl novinové roznášky tři.

Také jsem se naučil vytěžit co nejvíce z příležitosti vydělat peníze. Otec mi platil dolar za pytel plevelu, který jsem vytrhal na dvorku. Pokud by se mi podařilo přesvědčit pár kluků ze sousedství, aby to udělali za padesát centů, vydělal bych tím, že by současně naplnili víc pytlů najednou, zatímco já bych dělal něco

jiného, za co jsem dostával také zapláceno. Díky svému otci jsem si záhy vštípil cílevědomost, motivaci a ocenění hodnoty peněz.

Avšak psychologický dopad špatné výchovy, které se jemu samému dostalo, pocity nejistoty, kterými byl zmítán, a zkrátka všechny jeho problémy ho nakonec přemohly. Myslím si, že to jsou věci, které nakonec někam dotlačí všechny, kdo se vydají tímhle směrem. Problémy, které měl on, vedly k drogám a vše ostatní se pak vymklo kontrole.

Můj otec byl ze střední třídy, ale žil takovým způsobem, jako kdyby patřil k elitě.

Zadlužil se tak, jak se to stává mnoha dalším Američanům – vzal si auto na leasing, půjčil si na dům, utratil poslední peníze, aby náš domov vypadal pěkně, a tím se cítil důležitější. Žil si nad poměry, a aby se s tím vypořádal, začal brát drogy, což ho odrovnalo.

Jednoho dne jsem si hrál s kamarády na dvorku za domem, když se k mému překvapení doma objevil otec. Tvářil se tak zahanbeně, jak jsem ho nikdy předtím neviděl. Přišel o práci. Později jsem se od mámy dozvěděl, že ho nachytali, když si na toaletě dával metamfetamin, a šéfům firmy, kde byl viceprezidentem, to konečně došlo a nastražili na něj past, aby ho dostali.

To byl konec otcovy kariéry a začátek jeho celoživotní drogové závislosti. V té době jsme doma byly ještě tři děti – moji starší sourozenci již z domova odešli. Zdálo se, že i jejich životy se rozpadají, snad jako kdyby jim otcovo selhání nabídlo výmluvu, kterou hledali. Po jednom se odstěhovali, až jsem zůstal sám, jen s matkou a otcem. Jedna sestra začala žít s feťákem, druhá utekla a nějakou dobu žila na ulici. Když jsme zbyli jen rodiče a já, můj život se skutečně obrátil naruby.

Otec se vždycky rád chlubil se svou sbírkou zbraní a já byl to samé. Jednou, pár dní poté, co jsem je ukazoval svým kamarádům, se do našeho domu vloupal starší brácha mého nejlepšího přítele a do poslední je ukradl. Zjistil jsem až po pár letech,

kdo v tom byl namočený, ale tehdy na tom nezáleželo. Otec si myslel, že jsem to udělal já.

V té době se díky metamfetaminu stával paranoidním a choval se ještě více násilnicky. Prohlašoval, že jsem zbraně ukradl a prodal, a vyhrožoval, že mě zabije, pokud je nevrátím. Po tom všem, co jsem viděl, mi bylo jasné, že nechci sedět a čekat, jaké to bude mít následky. Bylo to nebezpečné. Toho večera jsem zavolal sestře Stephanii a řekl jí: „Je to vážné. Táta slibuje, že mě zabije, jestli ty zbraně nevrátím, a já nemám ani páru, kdo je má nebo kde jsou. Zachraň mě.“

Přestože jsem byl sestře vděčný za to, že mi nabídla, abych u ní zůstal, nová situace přede mě postavila své vlastní problémy. Tehdy sestra žila s nějakým hudebníkem. Možná se snažil stát se rockovou hvězdou, takových je v jižní Kalifornii habaděj, ale určitě neměl tolik peněz jako rocková hvězda. Bydleli v malinkatém, špinavém domu a přežívali na makarónech se sýrem, což bylo to jediné, co si mohli dovolit.

Když jsem k nim dorazil, vytáhli spacák, hodili ho do rozpadající se malé kůlny vzadu za domem a oznámili mi: „Tady to máš.“ Byla to chatrč a měla akorát dveře, okno a díry ve stěnách. Přívětivěji to popsat nejde. Ale v té chvíli bylo nejdůležitější, že jsem byl z dosahu otce

O pár dnů později jsem šel do sekáče pro nějaké koberce, které tam lidi odnesou potom, co si nechali doma vymalovat. Nacházelo se tam pár kousků dost velkých na to, aby se daly použít jako izolace, a tak jsem je připíchnul na stěny, abych se trochu chránil před nepřízní počasí. Byla to jižní Kalifornie, a tedy není úplně nejextrémnější klima, ale v noci bylo chladno, a tak jsem natáhl kusy koberce přes dveře, aby tam nefoukalo. Měl jsem ale miniaturní elektrická kamínka i elektrinu k jejich provozu, a to mi pomohlo přečkat zimu.

Avšak počasí nebylo největším nepřítelem. Tahle výsada patřila všim, kterými byla bouda zamořená.

Bez ohledu na to, jak moc jsem se sprchoval nebo co jsem si zkoušel udělat s vlasy, abych se vši zbavil, byly druhého dne zpět. Jak jsem spal na podlaze na otrhané matraci, která nakonec nahradila spacák, cítil jsem, jak mi lezou dolů po hlavě a na záda. V posledním zoufalém pokusu jsem si oholil hlavu, abych se jich zbavil. V 90. letech se holá hlava stala dost populární díky lebce Michaela Jordana, ale tehdy ta móda na scénu ještě nedorazila. V té době se oholené hlavy za „cool“ rozhodně nepovažovaly. Když jsem se poprvé objevil s holou hlavou ve třídě, přišel ke mně kluk, co ve škole všechny šikanoval, plácnul mě zezadu po hlavě a prohlásil: „Ryan Blair je plešoun.“ Ve škole se z toho stal oblíbený posměšek, který mě otravným, prozpěvovaným rytmem tahal za každý nerv v těle i přesto, že jsem se ho pokoušel ignorovat.

V té malé mizerné boudě jsem bydlel skoro rok. Cítil jsem, že domů se vrátit nemůžu, dokud otec bude brát drogy, a matka se ho v dohledné době očividně opustit nechystala. Zůstal jsem tedy u Stephanie s pocitem, že i když jsem to já, kdo odešel, byli to oni dva, kdo mě opustili.

Když si mě kvůli zhoršenému prospěchu zavolala do své kanceláře ředitelka školy Dr. Judy Dunlapová, všechno ze mě nakonec vypadlo: problémy s rodiči, ta chatrč, ve které jsem bydlel – řekl jsem jí všechno. Můj prospěch byl najednou to poslední, co ji zajímalo. „Musíme zavolat sociálku. Nemáme jinou možnost,“ vysvětlila mi. „Podle toho, co mi tu říkáš, jsi v nebezpečí.“

Podle zákona mě ředitelka také musela poslat k psychologovi, a po mé matce požadovala, aby se toho účastnila taky. Poté, co jsem udělal výčet všeho, co se za posledních pár let v mé rodině stalo, podíval se cvokař mé matce do očí a prohlásil: „Vy ho týráte,“

Moje matka byla v šoku. „To jeho otec,“ trvala na svém. „On je ten parchant! Je to násilník a mlátí i mě.“

Psycholog jen zavrtěl hlavou a sdělil jí: „Jste dospělá osoba, a dopustíte, aby vaše dítě tímhle procházelo. Podle zákona ho zanedbáváte, a pokud věci nedáte okamžitě do pořádku, odebereme vám ho. Nemáte jinou možnost, než ihned začít jednat.“

To mou matku poprvé přimělo situaci přehodnotit, neboť v jejich očích byla obětí ona sama, nikoliv já. A ona *byla* obětí. Schytala rány, které na mě nikdy nedopadly, protože se postavila před otce. Pamatuju si modřiny, které měla po obličejí, a lidem přitom říkala, že měla autonehodu. Pamatuju si, jak sázal rány, a pamatuju si, jak mě přitáhl do pokoje a nutil mě dívat se na to jako varování, abych se nikdy nepokoušel postavit se mu. Pamatuju si, jak jednou namířil matce na hlavu zbraň a řekl jí, že ji zabije, jestli nepřestane brečet. Nebylo pochyb o tom, že má matka byla oběť. Ale v její mysli všechno tohle týrání snášela tak, abych jej nemusel snášet já. Nikdy jí nedošlo, že mě to přesto stejně ničilo.

Nakonec souhlasila s psychologem, že s tím něco udělá, a ten večer otci zavolala a sdělila mu, „Dají Ryana do pěstounské péče, takže musíš pryč. Vrátím se s Ryanem domů, protože žije v nevyhovujících podmínkách, a budou nám tam chodit kontroly.“

To, že se stát rozhodl zakročit, ji od něj odpoutalo. Stála si za svým a my doufali, že to bude znamenat změnu pro všechny. Avšak zhruba o tři měsíce později se otec začal zase objevovat, stejně násilnický jako vždy, a napadal jak matku, tak mě. Jakmile začal útočit, utíkal jsem z domu zpět k sestře, což se stále jevilo jako ta nejlepší možnost.

Má matka byla však tentokrát odhodlána mě chránit. Našla malý byt s jednou ložnicí vedle mé sestry a nějakým způsobem se jí podařilo dát dohromady 500 dolarů na zálohu, aniž by se to otec dozvěděl. Jednoho dne mi oznámila, ať si sbalím všechny své věci, a tak jsem do auta nacpal všechno, co bylo pro třináctiletého kluka nejdůležitější: Nintendo, cédéčka a oblečení

– všechny ty doplňky příjemného, středostavovského života mé rodiny, které se nakonec ukázaly být jen součástí toho klamu.

Všechno jsme přestěhovali na novou adresu a pak se vrátili do starého domu pro poslední várku věcí mé matky. Když jsme se vrátili, náš nový domov byl vybrakovaný. Všechno, co bylo uvnitř, zmizelo. Někdo nás předtím sledoval, jak jsme nosili dovnitř krabice, počkali si, až odjedeme, a pak se vloupali dovnitř a všechno ukradli.

Moje matka byla nepříčetná. Konečně se odhodlala jít s kůží na trh v zoufalé snaze nás vymanit nás z neutěšené situace a hned první den nás obrali úplně o všechno. Ani policie nám nebyla s to příliš pomoci. Policista, který přijel, když jsme ohlásili krádež, nám poradil, abychom nepodávali trestní oznámení. Bydleli jsme hned vedle parku, kde se potloukali všichni místní pobudové a gangsteři. Viděli jsme, jak se tam scházejí strach budící muži, z nichž někteří měli u oka vytetovanou slzu a všude po pažích vězeňská tetování.

Sledovali, jak přicházíme a odcházíme, a prohlíželi si nás tak, že mi z toho běhal mráz po zádech. „Pokud od vás to oznámení přijmu,“ řekl nám ten policista, „dozví se, že jste je udali, a pomstí se vám. Pro všechny bude bezpečnější, když to prostě necháte plavat.“

Ta čirá bezmoc, kterou matka v té chvíli cítila, ji rozplakala. Policista sáhnul do kapsy, podal mojí matce dvacetidolarovku a řekl: „Opravdu mě mrzí, co se vám stalo.“ Pak se obrátil ke mně a povídá: „Ty chlapče se těmhle lidem se vyhýbej. Ať se děje co se děje, nedávej se s nimi dohromady.“

A tohle bylo přivítání, kterého se nám dostalo do našeho nového života.

1.1 Vítejte v chudobě

Otec se nakonec dozvěděl, kde jsme, ale podle mě si řekl, že bez nás je na tom líp. Tehdy se nikdy nepokusil návyku se zbavit. Protože mě matka odvedla, aby mě ochránila, připadlo mu jako dobrý nápad, aby taky prásknul do bot. Zmizel z mého života na příštích čtrnáct či patnáct let.

Já i máma jsme se snažili z té situace vytěžit co nejvíc. Ona si sehnala práci v oddělení lahůdek v místním supermarketu a pokoušela se zbavit problému s pitím, zatímco já jsem hrával basket v parku a snažil se držet se stranou problémů. Moc se mi to ale nedařilo. Problémy byly všude okolo a já si řekl, že bude snadnější se přidat, než proti tomu bojovat. Kdykoliv jsem byl venku a házel na koš, nějakí chlapi přišli a zjišťovali, ke kterému gangu patřím. Řekl jsem jim, že k žádnému, jelikož celá ta věc s pouličními gangy pro mě byla pořád dost nová.

Rychle jsem však zjistil, jak ten systém funguje, jak se šéfové ulice drželi u moci pomocí vlivu a manipulace. Pozoroval jsem, jak ti starší podplácením a zastrašováním nutili mladší, aby za ně dělali špinavou práci, a viděl jsem, jak se tomu ti mladší dobrovolně přizpůsobovali, neboť se zdálo, že to je jediné mocenské uspořádání, které v té čtvrti někdo respektoval.

Byl to blýskavý zlostný a lákavý svět, ve kterém jste mohli dostat, co jste chtěli, a nestarali jste se o rizika. Rizika byla součástí úcty – čím troufalejší byl váš čin, tím víc si vás vážili. To mě, vychrtlému klukovi, který se cítil bezmocný vůči všemu, co v jeho životě probíhalo, imponovalo. To, jak jsem si vybral, nedávám za vinu nikomu a ničemu, pouze sobě. Chápu ale, jak se do toho všeho může zamotat člověk, který je soutěživý, hyperaktivní a v hlavě má zmatek.

Mé chování i prospěch se opět prudce zhoršily. Byl jsem tehdy v osmé třídě a ze školy mě vyrazili. Po dvou měsících na střední mě rovněž vyzvali, abych odešel. Nebyl jsem velký.

Pořádně jsem začal růst asi tak rok nebo dva poté, ale měl jsem prořízlou pusou a s učiteli se vždycky hádal až do mezí, ve kterých měli pocit, že jim ode mě něco hrozí.

Do třídy jsem každý den přicházel nabroušený a myslel jsem si: *Nikdo z vás by nikdy nepochopil, čím procházím, jak se tedy opovažujete mi říkat, co mám dělat? Je zvláštní, když mi říkáte, že algebra pro mě jednou bude důležitá. Chápete, že v tuhle chvíli je pro mě v životě důležité přežít? A to mi říkáte, že je opravdu důležité, abych se učil dějepisu? Po cestě domů mě někdo přepadne nebo mi bude pod nosem mávat pistolí a mě má zajímat, co mi chcete říct?*

Učitelé si mě okamžitě zaškatulkovali jako problémového. Snažili se mi předepsat Ritalin na syndrom poruchy pozornosti a Prozac na deprese. Snažili se mě dostat pryč ze třídy. To mi nijak nevadilo. Stejně bylo snadnější poflakovat se po ulici. Abych získal, co jsem chtěl, bylo pro mě lehčí krást z aut rádia, která jsem pak prodával, než pracovat. A tak jsem si řekl, že to pro mě bude lepší směr.

Párkrát jsem skončil ve vězení pro mladistvé, což se z dlouhodobého hlediska ukázalo jako pozitivní, neboť tam jsem objevil svou fascinaci počítači, která posléze, po mnoha letech, vedla k založení mé první společnosti.

Tou druhou pozitivní věcí v tom období mého života byl Randy Pentis. Místní polda s obličejem, který může mít jediné polda – plný hlubokých vrásek a špatného rozpoložení. Když jsem byl v pubertě, znamenal pohled na tenhle obličej jen jediné, a to jistotu nevyhnutelného trestu. Když jsme toho chlapa, byť letmo, zahlédli, celý náš gang se rozlétl po ulici jako kulečnickové koule po odpalu a schovávali jsme se za domy a mizeli za rohy. Od tohohle policisty, jehož osobním posláním bylo uchránit mě před chybami, jež jsem byl odhodlán dělat, jsem se zoufale snažil držet se dál.

Ze setkání se seržantem Pentisem si nejlépe pamatuju stisk jeho ruky, kterým mě držel vzadu za košili a přitom mě upro-

střed noci vlekl po chodníku, aby vzbudil mou matku a vysvětlil jí, proč má její syn na hlavě šátek a na sobě tenisky, pásek a ostatní součásti výstroje gangu. Randy Pentis je mužem, který mě zatkl, a to nejednou. A postavil mě před úkol, abych pro sebe dokázal něco víc, než co jsem tehdy dělal. Ale výsledky i téhle lekce se dostavily až po letech. V té chvíli jsem byl dospívajícím klukem, který se vymkl kontrole, a jehož osudem se zdálo být vězení.

A pak si moje matka našla přítele jménem Robert Hunt.

1.2 Ty nejsi můj otec

Během pár let se má matka vypracovala z prodavačky v lahůdkách s minimální mzdou na vedoucí oddělení a s Robertem se seznámila, když do ochodu přišel jako zákazník. Byl úspěšným stabilním podnikatelem, který vedl vlastní realitní společnost. Na den, kdy jsem se poprvé seznámil s Robertem Huntem, nikdy nezapomenu. Jednoho dne se na naší prašné příjezdovce objevil Cadillac Allante. Mou matku si přijel vyzvednout na rande nějaký muž. Pomyslel jsem si: Kdo je ten plešoun, co jde za mou mámou?

K mé matce jsem choval extrémně ochranné pudy, a když jsem mu potřásl rukou, byl jsem připraven na konfrontaci. Ale nezaregistroval jsem u něj ani náznak špatných úmyslů. Podle všech fyzických ukazatelů jsem se neměl čeho obávat. Byl malý a dost vyzábělý. A měl smysl pro humor, který zbořil mou obranou hráz.

Matka se mě zeptala, jestli bych s nimi nešel na večeři k němu domů. Poslední věcí, kterou jsem měl ve svých téměř 18 letech chuť dělat, bylo trávit čas s matkou a jejím přítelem. Bob

ale cítil, že jsem váhal i z jiných důvodů. Nelíbila se mi myšlenka, že by se kolem mě a mé matky měl motat nějaký muž.

„Víš co, řídit budeš ty.“ řekl mi.

Podíval jsem se na jeho Cadillac a přemýšlel o tom. Mohla by to být zábava. Nikdy předtím jsem takové auto neřídil.

„Ale jsou tam jen dvě sedadla,“ odpověděl jsem, čímž jsem hledal výmluvu, abych s nimi na tu večeri nemusel.

Bob řekl: „Já si vlezu do kufru.“

Bob nebyl typem člověka, který by se smířil s výmluvou od kohokoliv. A rozhodně ne od sedmnáctiletého fracka. *Tak tohle bych chtěl vidět*, pomyslel jsem si.

Jak Bob řekl, vlezl si do kufru svého auta a zabouchnul za sebou; já jsem přešel na stranu řidiče a usedl za volant. Moje matka si sedla na přední sedadlo, Bob prostrčil hlavu dírou v zadní sedačce a navigoval mě celou cestu až k jeho domu. Pamatuji si na to, jak jsem říkal, že by nevěstilo nic dobrého, vzhledem k mým záznamům v rejstříku, kdyby mě zastavili a našli by v kufru prachatého chlápka.

Robert a moje matka spolu chodili docela krátce, když nám Bob navrhl, abychom se nastěhovali k němu domů. Tu nabídku učinil poté, co ho naprosto zděsilo místo, kde jsme bydleli. Má matka trochu váhala, ale Robert jí vyložil, že mě to dostane od party, se kterou jsem se scházel, ze špatné čtvrti, kde jsme žili, a umožnilo by mu to přímějši vliv na můj život. Bylo mu jasné, že při mém způsobu života bylo naší jedinou šancí na úspěch odtamtud zmizet. Já i má matka jsme si uvědomili, že nemáme co ztratit.

K tomu stěhování došlo, když mi bylo sedmnáct, a Robert trval na tom, že budu žít s ním a mou matkou alespoň do doby, než dovrším osmnáct. S touhle dohodou jsem souhlasil, protože jsem ve skutečnosti jinou volbu neměl. Ale do Westlake Island jsem nezapadl. Jedním z důvodů bylo, že jsem měl všude po těle

tetování s motivy gangu, protože když je boj váš denní chleba, bojujete míň, máte-li na sobě víc jizev a inkoustu.

Nikdy nezapomenu na ten den, kdy jsem ve svém kombíku Toyota Corolla '78 zaparkoval před branami krásné nóbl čtvrti, kde Robert žil. Jeden ze členů bezpečnostní agentury mě poznal. Jmenoval se Terry a jeho podnik byl jedním z mála těch legitimních v mé staré čtvrti. Nosili jsme k němu svůj recyklovatelný odpad, on ho zvážil a dal nám poukázky do supermarketu.

„Co tu sakra děláš?“ zaburácel na mě Terry, když jsem zpomalil. Odvětil jsem, že tam teď bydlím. „Vypadni odsud! Ty tady nebydlíš,“ řekl.

Zazubil jsem se, ujistil ho, že tam skutečně bydlím, a poté jsem dodal: „Teď děláš pro mě.“ Zasmál se tomu. S tím, jak na mě mávnul, abych projel, jsem si uvědomil, jak moc se celý můj život změnil.

Jak jsem se rozhlížel kolem sebe, začal jsem pozorovat, jak lidé žijí. Nikoliv, když se živí vykrádáním aut, a nikoliv, když jen předstírají, že mají velké příjmy, ale jak žijí skutečně legitimně bohatí lidé. Zjistil jsem, že všechno se to odvíjí od práce, kterou investují do sebe a svých profesí. Zjistil jsem také, že mají systém. Systém bohatství, který byl jiný než systém, který vládl v ulicích.

Jednou jsem vezl vůz svého nevlastního otce do myčky, když ke mně přišel jeden postarší pán a nenuceně se mě otázel: „Tak čím se živíš?“ Hádám, že si myslel, že jsem celebrita nebo sportovec, když mám takové auto ve svém pubertálním věku. A s touhle zkušeností a s pár dalšími, které následovaly, jsem začal sledovat, jak vám společnost dává nálepky. Začal jsem nosit tričko s límečkem a hezky jsem se oblékal. Dívky ze školy měly najednou dovoleno chodit se mnou na rande, zatímco předtím jsem byl pro většinu „slušných“ holek zapovězený. Nezdálo se, že by někdo věděl či se zajímal o to, že mě Robert Hunt nevy-

chovával od narození. Choval jsem se jako syn Roberta Hunta, velmi úspěšného realitního makléře, a pracoval jsem pro něj.

Ta myšlenka, že pro něj dělám, že jsem profesionál i přes svůj teenagerovský věk, ta jediná pro mě měla skutečný význam. Sáhл jsem zpět do svého dětství, do doby před gangy, násilím a drogami, našel jsem etiku práce, kterou mi vštípil otec, a oprášil ji.

Má první práce pro Roberta spočívala v pochůzkách a v různých obecných povinnostech v kanceláři. Po nějakém čase mi dal další úkoly, z nichž ten hlavní bylo doručovat oznámení o vystěhování rodinám, které neplatily nájem, jež jim nařizovala ve lhůtě tří dnů zaplatit nebo opustit nemovitost, a oznámení o to, že jim banka kvůli neplacení hypotéky nemovitost zabavuje.

Někomu by se mohlo vyhazování rodin z jejich domovů zdát trochu drsné, já to však viděl jinak.

Lidé neplatili dluhy buď proto, že se nastěhovali do větších domů, než si mohli dovolit, nebo protože učinili špatná investiční rozhodnutí a místo plnění skutečných závazků si zvolili financování iluze prosperity. A nejednalo se jen o nějakou anonymní korporaci, která platila za jejich chyby, ale byl to Robert, můj mentor. Když někdo nezaplatil nájemné za tři měsíce, tenhle schodek jen tak nezmizel. Platil ho Robert z vlastní kapsy. V zásadě ho tedy každý neplatící nájemník pasivně okrádal.

Svou práci jsem bral vážně. Chtěl jsem, aby každá rodina dostala šanci splátky uhradit, nebo možnost si najít nové bydlení, a tak jsem se ujistil, že každé oznámení doručím včas a řádně. Mnoho lidí si dalo své záležitosti do pořádku, čímž byla věc vyřízena. Jiní prostě odmítali odejít, a v takových chvílích mým úkolem bylo, abych je odtamtud dostal.

V té době mi bylo osmnáct, měřil jsem 190,5 centimetrů a vážil skoro sto devět kilo a také jsem předtím strávil spoustu času v drsné společnosti. Při své práci jsem nikdy nepoužíval

fyzickou sílu. To by Robert netoleroval. Moje postava však byla impozantní a chtěl jsem dokázat nejen svému otčímovi, ale i sám sobě, že na to mám. Pokaždé, když jsem zaparkoval u nějakého domu, připravil jsem se na konfrontaci. Lidé hovoří o významu, který pro ně v jejich začátcích měla investice vlastního potu. Něco o tom vím, protože pot, který jsem investoval, mi doslova stékal po zádech a kapal z čela do očí, kde mě pátil.

Můj otčím Robert Hunt byl puntičkář, ale naučil mě toho tolik, že netrvalo dlouho, než se má dřina vyplatila, a já z jeho společnosti odešel poté, co jsem dostal nabídku na práci. Ta firma se jmenovala Logix a já tam nastoupil jako zástupce pro služby zákazníkům, přičemž jsem denně odpovídal na zhruba sto dvacet telefonátů. Můj nástupní plat byl šest dolarů na hodinu a pokaždé, když jsme zachránili účet před zrušením nebo někoho přesvědčili přejít na vyšší úroveň služeb, dostali jsme malý příplatek. V tom call centru jsem se toho naučil hodně. Viděl jsem obrat, viděl jsem nábor i propouštění zaměstnanců a školící proces. Viděl jsem systém.

Společnost Logix měla ve stejné budově datové centrum, jehož úkolem byla podpora call centra v nižších patrech. Protože jsem miloval počítače, vždycky jsem tam chtěl pracovat, a tak jsem se jednoho dne zeptal, zda bych v tom datovém centru nemohl vzít odpolední směnu. Tato zkušenost pro mě znamenala příležitost navázat kontakt s manažerem té skupiny a on mi nabídl přeřadit mě z call centra do datového centra.

Přesunul jsem se, dostal přidáno na šest a půl dolaru za hodinu a naučil jsem se, jak vyměnit zálohovací pásky a restartovat počítače, když klekly, zkrátka základní věci. Nevnímal jsem to však jako podřadnou práci; viděl jsem v tom ohromnou příležitost zjistit na mnoha různých úrovních, jak firma funguje. Nasával jsem informace jako houba, přečetl každou knihu o počítačích, jež se mi dostala do ruky, a do toho tématu jsem se ponořil.

V té době jsem také začal navštěvovat místní vyšší odbornou školu, protože Robert Hunt stanovil pravidlo, které říkalo, že pokud žiji pod jeho střechou, musím dokončit středoškolské vzdělání, jít na vysokou a sehnat si práci. Už jsem pro něj nechtěl pracovat, neboť jsem chtěl rozjet svůj byznys v počítačích, a usmyslel jsem si tedy, že se z vyučovacích hodin, knih, článků a povídání s odborníky naučím vše do poslední čárky.

Díky své schopnosti činit a díky postoji, že nemám co ztratit, jsem se brzy stal hlavním technikem datového centra. Poté mě udělali jeho vedoucím, posléze manažerem. Nakonec jsem se ve věku dvaceti let, pouze asi po dvou letech práce u firmy Logix, stal jejím viceprezidentem. Z platu šesti dolarů na hodinu jsem poskočil na více než 100 000 dolarů ročně. Navždy budu zavázán CEO společnosti Logix Keithu Howingtonovi za to, že mi ve firmě poskytl příležitost i radu. Naučil mě mnohé věci, jež zůstávají v platnosti až do dneška.

V té době jsem si ale uvědomil, že mohu založit svou firmu. Vše, co k tomu bylo zapotřebí, bylo pár nenahraditelných přísad: nápad, tvrdá dřina a nadšení. Jakmile jsem si to srovnal v hlavě, neměl jsem jinou možnost, než jít za Keithem a oznámit mu, že si chci založit vlastní společnost. Nebyl tím moc nadšený, neboť potřeboval, abych dokončil vývoj klíčového software pro dceřinou společnost, kterou jsme právě koupili. A mně nemohla být jeho spokojenost více lhostejná, protože jsem byl posedlý svou budoucností podnikatele. Nakonec se stal mým obchodním partnerem a spokojení jsme byli oba dva.

Jaký má tedy smysl, že jsem věnoval celou kapitolu tomu, abych popsal svůj život, než jsem se stal podnikatelem? Důvodů je několik.

Za prvé, chci být upřímný. Má minulost není zárná. Možná za sebou máte své újmy a špatné zkušenosti. Využijte je k tomu, aby vás posunuly k věcem lepším. Poučte se z nich. Jestliže se to podařilo mně, který jsem začínal jako dítě ulice a skončil jako

finančně úspěšný spolehlivý občan, může se to podařit každému. Za druhé, měl jsem kolem sebe lidi ochotné poskytnout mi radu, dát mi ještě jednu příležitost a nechat mě, ať dokážu, že na to mám. Nebudte příliš hrdí na to, abyste přijali pomoc. Stane se to jedním z nejdůležitějších aspektů růstu vašeho podnikání, a proto se s tím musíte vypořádat od samého začátku.

A nakonec chci zdůraznit, že to nejsou naše okolnosti, co nás vymezuje. Jakoukoliv situaci, ve které se ocitnete, lze snadno přetvořit do čočky objektivu, přes kterou vymezíte sebe sami. Jste silnější než jakékoliv okolnosti, jimž čelíte. Nezapomeňte, že s tím správným postojem je potenciál to jedinou silou, kterou vždy máte k dispozici, a že postoj, který mě posunul kupředu, pocházel z toho, že jsem neměl co ztratit.

Kapitola 2

Nemít co ztratit je stav mysli

Není nic nebezpečnějšího než člověk, který nemá co ztratit. Obvykle je spouštěcím mechanismem řada proher. Možná vás propustili z práce nebo jste přišli o domov či procházíte nepřijemným rozvodovým řízením. Možná jste rozjeli firmu a zkračovali. Třeba jste museli poprvé od dob, co vám bylo dvacet, přespávat po kamarádech. Po kombinaci událostí jako jsou tyto, které přicházejí jedna za druhou, jednoho dne zjistíte, že jste na dně.

Odtud pramení stav mysli, kdy nemáte co ztratit.

Jako u zvířete, které je zahrnuto do úzkých, i vám se nastartují instinkty přežití. Existují dva typy lidí. Jedním je typ, který své instinkty ignoruje, sklopí hlavu a vzdá to. Je to zdomácnělý člověk, který pod dostatečným tlakem zvolí cestu méně honosné existence, vzdá se či spáchá sebevraždu. A pak existuje typ, který bez ohledu na to, v jak beznadějných okolnostech se nachází, poslechne své instinkty a bojuje. A stejně jako u zvířete v úzkých neexistuje nic nebezpečnějšího.

Když jsem byl mladší, asi desetkrát mě zatkli. Do vězení jsem se dostal jenom dvakrát a jako dospělý už jsem souzen nikdy nebyl. Když mě poslalido pasťáku poprvé, byl jsem vyzáblý bílý kluk, což mě donutilo naučit se rychle o lidech, kteří nemají co ztratit. Nováčky vždycky testovali, aby zjistili, jak krotcí

nebo naopak ostří ve skutečnosti jsou. Co by se stalo, kdybych do něj vrazil? Či ještě lépe, co by se stalo, kdybych k němu nakráčel během oběda a řekl mu, ať mi dá svoje mléko? Vyskočí a začne se rvát? Nebo mi ho podá a řekne, že ho stejně nechce?

Když jste v base, brzo se ukáže, kdo na to skutečně má a kdo ne. A vám je jasné, že pokud vás ten kluk nechá, abyste si vzali jeho mléko, není tak tvrdý, jak vypadá. Brzy mu to mléko budete brát každý den. A budou to dělat i všichni ostatní.

V byznysu platí stejný princip. Do mé kanceláře chodí mnoho lidí, kteří se skrývají za nějakou fasádou. Mluví, mluví a mluví. A já si je testuji. Nejprve se zeptám na jména konkrétních lidí, se kterými spolupracovali. Nebo položím otázku týkající se obchodního modelu, kterou dokáže zodpovědět pouze ten, kdo na to skutečně má. Váš obrat byl tedy v řádech milionů, ano? Jaké byly náklady na zboží, které jste prodávali? Jaký byl váš EBITDA? Který finanční ústav jste využívali? Wells Fargo? Měli jste tedy u Wells Fargo privátní bankovníctví? Se kterým jejich obchodním zástupcem jednáte?

Pokud ten člověk nedokáže podrobně zodpovědět tento druh otázek, buď se jedná přímo o podvodníka, nebo není tím, kdo zodpovídal za úspěch podniku, o kterém mluví. Uvidíte, že podnikatelský úspěch má tisíc tvůrců, já však chci jednat s tím člověkem, který ví, co stojí za vítězstvím. S tím tvůrcem-zakladatelem, ne těmi dalšími 999.

Když žijete na ulici, schopnost číst lidi se stane vašim životním. Neustále přemýšlíte, *Vrazí mi tenhle člověk nůž do zad? Práskne mě? Udělá na mě boudu? Řekne někomu, kde bydlím? Stane se něco mé matce? Můžu kvůli němu skončit ve vězení?*

Jestliže jste hráli hru s takto vysokými sázkami, instinktivně si lidi skrývající se za fasádou vytrídíte. Já jsem si tyhle modely chování nevymyslel. Vím naprosto přesně, že existují, protože každá situace, kterou jsem přežil, a těch mnoho milionů, jež jsem vydělal, byly podloženy spoustou ukradeného mléka.