

# FUNKY BUSINESS NAVŽDY

JAK SI UŽÍT KAPITALISMUS

KJELL A NORDSTRÖM JONAS RIDDERSTRÅLE





**FUNKY BUSINESS  
NAVŽDY  
JAK SI UŽÍT KAPITALISMUS**

**KJELL A NORDSTRÖM JONAS RIDDERSTRÅLE**

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Kjell A Nordström, Jonas Ridderstråle**

## **Funky Business navždy**

**Jak si užít kapitalismus**

Přeloženo z originálu „Funky Business Forever. How to Enjoy Capitalism.“

Copyright © 2007, by BookHouse Publishing Sweden AB

This book is published by arrangement with BookHouse Publishing AB Sweden, Riddargatan 17 D 3 tr, SE-114 57 Stockholm, Sweden

---

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 3438. publikaci

Překlad Ing. Simona Kučerová

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Sazba Antonín Plicka

Počet stran 224

První vydání, Praha 2008

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod

Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

Translation © Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2008

Cover Photos: Katarina Lapidoth

Graphic Design: Katarina Lapidoth

**ISBN 978-80-247-2601-4**

---

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

**ISBN 978-80-247-8634-6 (ve formátu PDF)**

# Obsah

<b>PŘEDMLUVA</b> .....	<b>9</b>
<b>Stvořena k explozi</b>	
<b>O této knize</b>	
<b>Otepluje se</b>	
<b>Funky pravdy pro nýmandy a něco navrch</b>	
<b>FUNKY ČASY</b> .....	<b>21</b>
<b>Bitva mozků</b>	<b>26</b>
<b>Třetí informační revoluce</b>	<b>27</b>
<b>Revidované revoluce</b>	<b>30</b>
Funky business je skutečně globální	
Funky business znamená více konkurence ve všem a všude	
Funky business vyžaduje kreativní hledání diference	
Funky business vyžaduje tvůrčí přístup k organizaci	
Funky business staví management a řízení do popředí	
Funky business nám dává moc	
<b>Vzhůru do funky budoucnosti</b>	<b>40</b>
<b>SÍLY FUNKU</b> .....	<b>45</b>
<b>Technologie: nekonečný příboj</b>	<b>48</b>
Digitální data	
Digitální sny	
<b>Instituce: přestavba mauzoleí</b>	<b>57</b>
Instituce kapitalismu	
Národní stát	
Politické strany	
Věčná firma	
Rodina	
<b>Hodnoty: od teleskopů ke kaleidoskopům</b>	<b>67</b>
Pracovní hodnoty	
Fúze v globální vesnici	
Duchovní prázdnota	
<b>Deregulace života: odsouzení ke svobodě</b>	<b>71</b>
Jak zvládnout chaos	

<b>FUNKY VESNICE .....</b>	<b>77</b>
<b>Společnost nadbytku</b>	<b>79</b>
Tržní horečka	
Nesmyslná nabídka	
Nulové komunikační náklady	
Návrat náročného zákazníka	
Boj o pozornost	
<b>Současnost: společnost fungující v reálném čase</b>	<b>87</b>
Éra aukcí	
<b>Společnost založená na intelektu</b>	<b>92</b>
Konkurence založená na kompetencích	
<b>Propojená společnost</b>	<b>96</b>
Dálný západ	
Dálný východ	
Uzavřený východ	
Blízké Tady	
Atd.	
Rychlíci a loudalové	
Mocní termiti	
<b>Společnost bez jasných hranic</b>	<b>106</b>
<b>Fragmentovaná společnost</b>	<b>109</b>
Polarizace	
Tribalizace	
Individualizace	
<b>Po-spo-jo-va-ná společnost</b>	<b>113</b>
<b>Vítěz bere vše</b>	<b>115</b>
Konkurence podle receptu	
<b>FUNKY A. S. ....</b>	<b>121</b>
<b>Funky a. s. je zaměřená</b>	<b>125</b>
Úzké zaměření	
Vyprázdněné zaměření	
Cílené zaměření	
<b>Funky a. s. využívá pákový efekt</b>	<b>134</b>
Vnitřní pákový efekt	
Průmyslový pákový efekt	
Nadnárodní pákový efekt	
<b>Funky a. s. je inovativní</b>	<b>142</b>

Inovace změnou strategie	
Inovace rychlostí	
Inovace chytrostí	
Naslouchat zákazníkům a ignorovat je	
Kombinování heterogenity a homogenity	
<b>Funky a. s. je heterarchická</b>	<b>153</b>
<b>Funky model</b>	<b>155</b>
Sedm rysů funky firmy	
<b>Recept na úspěch?</b>	<b>160</b>
<b>FUNKY VY .....</b>	<b>163</b>
<b>Smysluplné vedení</b>	<b>168</b>
Směr – dej mi vizi	
Experimentování – odpusť mi	
Vzdělání – rozviň mě	
Osobní přístup – vnímej mě	
<b>Ukažte, co ve vás je</b>	<b>184</b>
<b>Budte jedineční</b>	<b>186</b>
<b>Staňte se firmou</b>	<b>188</b>
<b>Zapojte se</b>	<b>189</b>
<b>Dreamanagement</b>	<b>191</b>
<b>CÍTIT SE FUNKY .....</b>	<b>195</b>
<b>Toto je podstata toužebných snů</b>	<b>198</b>
Od lokality k organizaci	
<b>Poslední tabu</b>	<b>203</b>
<b>Infinítní inovace</b>	<b>207</b>
Pocitová strategie	
Budování emocionálního podnikání	
Průměrní to nikdy nevyhrají	
<b>AUTOŘI FOTOGRAFÍ .....</b>	<b>219</b>



The Unilever Series: Carsten Höller, Tate Modern Museum, Londýn 2006



# Předmluva

## Stvořena k explozi

Byla to láska na první pohled. Když jsme přišli s titulem *Funky Business*, věděli jsme, že je to trefa do černého. Tato kniha v krátkých a snadno zapamatovatelných heslech shrnovala vše, o čem jsme už několik let mluvili. Zabrало to. Lidé pochopili, jaký význam má funky business. Někteří to bohužel dokázali, aniž naši knihu četli. Jiní – ve více než padesáti zemích světa – sebrali odvahu, vytáhli z police přetékající ekonomickou literaturou svazek napsaný dvěma vyholenými švédskými profesory a koupili si jej. Výsledkem je, že *Funky Business* byl přeložen do více než třiceti jazyků – to je třikrát více cizojazyčných verzí, než v kolika jsou k dostání disertační práce nás obou.

O knize *Funky Business* byste měli vědět několik věcí: když jsme hledali inspiraci, naším hlavním zdrojem se stali všichni lidé, kteří na našich stránkách vyjádřili zájem o naši práci. Ptali jsme se jich, v jakém světě žijí. Co se kolem nich v posledních několika letech změnilo? Co se změní v nejbližší době? Jak se cítí? Čeho se bojí a co jim dodává energii? Zaplavily nás tisíce e-mailů. Rádi bychom proto poděkovali každému, kdo si našel čas a napsal nám. Naslouchali jsme – přestože jsme ne vždy souhlasili!

Také jsme se snažili, aby naše kniha zeštíhlela, což vedlo k tomu, že z ní byly vypuštěny některé spíše filozofické a akademické odkazy. Pokud máte zájem si pro úplnost některou konkrétní pasáž dohledat, zašlete nám prosím e-mail na adresu [info@funkybusiness.com](mailto:info@funkybusiness.com).

Myšlenky jsou od toho, aby se o nich diskutovalo. Pokud máte nápady, postřehy či stížnosti o čemkoliv, co je obsahem této knihy, spojte se s námi prostřednictvím [funksters@funkybusiness.com](mailto:funksters@funkybusiness.com).

Samozřejmě, svět roku 2000, do kterého vstoupil *Funky Business*, se zásadně lišil od toho, který můžeme za mléčnými skly firemních oken vidět dnes. V roce 2000 vrcholila horečka kolem internetových firem a Spice Girls byly stále spolu. Al Gore byl tehdy nemastným neslaným viceprezidentem do počtu, který ani zdaleka nepřipomínal toho charismatického bojovníka za životní prostředí. V ovzduší se vznášelo nadšení a chuť do podnikání, zabarvené kapitalistickou směsicí hrabivosti a částečně zastřených ambicí. Akcie internetových firem narazily na svůj strop, 11. září nám vzalo dech a svět se stal mnohem nevládnějším

místem plným pochybností. Ano, trh se od té doby vzpamatoval a ekonomiky BRIC – Brazílie, Ruska, Indie a Číny – i dalších rostly úžasnou rychlostí.

*Funky Business* udeřil na správnou strunu. Tato kniha – přinejmenším pro nás – nikdy neměla být prostou oslavou nové „.com“ ekonomiky. Myšlenky, které obsahovala, klíčily dlouhou dobu a i poté zrály a vyvíjely se, což se nejzřetelněji projevilo v naší další knize, *Karaoke kapitalismus*. Jevy, o nichž jsme ve *Funky Business* mluvili, se dostaly do středu pozornosti, ozářeny reflektory médií nové ekonomiky; od samého počátku to však byly dlouhodobé trendy popisující způsoby řízení organizací, cíle jednotlivců, úlohu společnosti atd. Funky ekonomika nebyla novou ekonomikou, jak ji popisovaly časopisy *Wired* nebo *Fast* kolem roku 1990. Šlo o globální změnu lidského myšlení a chování, jež byla ze své podstaty explozivní. Toto byla a je především kniha o nových trendech v ekonomice, nikoliv o nové ekonomice.

*Funky Business* rozhodně nepatřil ke knihám, které poradí „jak na to“. Sledovali jsme různé trendy a dění kolem sebe. Shromáždili jsme útržky informací i extravagantní, až bláznivé události, k nimž došlo na podivných a legračních místech. Poznamenali jsme si je na nalepovací lístečky a těmi si pak vyzdobili pokoj. Náš švédský smysl pro účelný minimalismus byl podroben těžké zkoušce. Chtěli jsme přijít na kloub tomu, čeho jsme byli svědky, a právě proto vznikl *Funky Business*. Byla to kniha, jež hledala smysl světa, jak jsme jej viděli my. Nesnažila se vám říkat, co máte dělat zítra. Proč by vůbec měla? A jak by mohla? *Funky Business* lidi vybízel k tomu, aby si začali dělat své vlastní poznámky o tom, co vidí a prožívají ve svém vlastním životě, osobním i profesním. Vidět a věřit, to je samotné jádro činu.

Skvělý nápad je ta nejpraktičtější věc na světě.

Jakmile jsme dostali nálepkou těch, co píšou o nové ekonomice, byla zpochybněna také možnost praktického použití našich myšlenek. Někteří čtenáři *Funky Business* vyjádřili své překvapení nad tím, že knihu napsali dva švédští vysokoškolští učitelé. Našli se dokonce lidé – a těm bychom se rádi omluvili –, kteří ji právě z tohoto důvodu odmítli číst. Ať jsme se však snažili sebevíc, nedokázali jsme se proměnit v přímočaré a líbivé vysokoškolské typy. Ve skutečnosti se najde dost dobrých důvodů, proč *Funky Business* napsali právě Švédové. Švédsko všeobecně, a Stockholm zvlášť, přijímá vše moderní s obzvláště dychtivým nadšením. Posledních několik desetiletí hnala Švédsko kupředu mohutná touha odvrhnout dědictví minulosti a osvobodit životy lidí, zvláště žen, právě tím, že jim bude dána možnost poznat a dělat vše, co sami dělat chtějí, bez ohledu na pohlaví, původ či další tradiční překážky.

Tato velká myšlenka s sebou přinesla důraz na vzdělání a osobní svobodu, ale také velkou nestabilitu. Mladí Švédové se tak naučili přežívat a prospero-

vat ve značné nejistotě. Koncept celoživotní věrnosti – ať už zemi, společnosti, či životnímu partnerovi – je pro nás neznámý, není součástí naší zkušenosti. Švédsko se připravovalo na nejisté časy i ve chvíli, kdy nemělo ani tušení, že jej nějaké čekají.

## O této knize

Takže – už žádné vysvětlování a omluvy. *Funky Business* nebyl praktická kniha o nové ekonomice napsaná dvěma učiteli z druhořadé vysoké školy kdesi na Západě. Byl nepopíratelně a nestydatě funky.

Ale zpátky k věci.

Kniha *Funky Business navždy* je výjimečný projekt. Autoři snažící se oživit svou uvádající slávu obvykle napíšíou krátkou předmluvu, aby vzbudili zdání odstupu, ale text nechají pietně nedotčený, jako artefakt v literárním muzeu. Připouštíme, že nás to také napadlo. Pak jsme si ale *Funky Business* znova přečetli. Byla to zvláštní zkušenost, asi jako když v baru potkáte starého kumpána a zjistíte, že toho pořád máte spoustu společného, i když vám oběma vám narostlo břicho a vypadaly vlasy a v mnoha ohledech jste jiní než dřív.

Když jsme tuto knihu četli, narazili jsme na věci, se kterými jsme nesouhlasili. Občas se ukázalo, že jsme nebyli zdaleka tak jasnozřiví, jak jsme si mysleli. S politováním musíme přiznat, že na našem tehdejší pohledu na Čínu je pozoruhodná především jeho absence. Některé příklady zase již zastaraly. *Funky Business* se nám pořád líbil, ale cítili jsme, že můžeme udělat něco víc než jen opatřit reedici novou obálkou.

Výsledkem je *Funky Business navždy*. *Funky Business* jsme prozkoumali optikou zkušeností načerpaných během první dekády tisíciletí. Mnoho příkladů jsme vyřadili, v případě potřeby jsme aktualizovali údaje a doplnili komentáře tam, kde se naše myšlení posunulo – nebo bylo posunuto jinými. Tisíců čtenářů jsme se ptali, co si myslí o událostech posledních let a jaký vývoj očekávají v budoucnu. Děkujeme všem, kdo si udělali čas na kontakt s námi a s našimi myšlenkami. Doufáme, že výsledek je stejně tak nadčasový, jako je funky: *Funky Business navždy*.

## Otepluje se

Pojďme si to shrnout: jak se svět změnil od roku 1999?

Zprvė musíme říct, že se změnil hodně. Změna patří k životu. Turisté a uprchlíci osidlují náš svět, říká italský umělec Francesco Clemente; buď změnu přijmete,

nebo se před ní pokusíte utéct. Pokud zvolíte druhou možnost, připravte se na to, že ve stále přehlednějším a globálně propojeném světě platí slova písně motownské skupiny Martha and the Vandellas: Není kam utéct, není se kam skrýt.

Velké problémy jsou nyní ještě větší. Kdybyste měli vybrat jeden klíčový problém světa, nemohlo by to být nic jiného než globální oteplování. To jednoduše znamená zvýšení teploty měřené ve stupních Fahrenheita nebo Celsia. Hurikány, tání polárních čepiček, vlny tsunami a další, to jsou jen důsledky. Žádná kniha se zaměřením na obchod a ekonomiku nemůže vyřešit změnu klimatu, může však změnit utváření organizací a ovlivnit jejich vedení, aby cítilo zodpovědnost i za něco víc, než je finální suma na účetní rozvaze.

To je však bohužel stále obtížnější. V naší ekonomice a společnosti se odehrává něco velmi podobného globálnímu oteplování: příčinou je množství informací, které vypouštíme a chrlíme je do hlav našich bližních. Pro osoby a firmy mohou být informace právě tak zhoubné jako emise CO<sub>2</sub> pro atmosféru. Rozhlédněte se kolem sebe a zamyslete se. Klima v naší společnosti se změnilo k nepoznání. A když se změnilo společenské a ekonomické klima, jsou zasaženy všechny lidské činnosti – politika, obchod, spiritualita, vzdělání a mnohé další.

Nevěříte? Podívejte se do nedávné minulosti. Sovětský svaz se rozpadl, protože Moskva ztratila kontrolu nad informacemi proudícími do země a ven z ní. Přemíra informací způsobila, že ani mocný sovětský režim již nebyl schopen ovládat vlastní lidi. Symetrické a nadnárodní šíření informací s sebou přináší transparentnost, která je noční můrou všech diktátorů šikanujících občany, zákazníky či kolegy. Pusťte si Google Earth a podnikněte virtuální okružní jízdu po demokratických státech. A pak si vzpomeňte, kolik demokracií bylo na planetě před šedesáti lety.

Změna klimatu zkomplikovala život všem, kdo nepřidávají žádnou hodnotu, ať už v organizacích, nebo mimo ně. Trhy nejsou ničím jiným než konverzačním fórem, kde si prodávající a kupující vyměňují informace, aby určili cenu dané věci. Trhy se živí informacemi a jejich zásluhou se množí. Můžeme tedy očekávat vznik většího počtu méně strukturovaných trhů. Tento proces se již projevil v oblasti finančních služeb oživením investic typu private equity. Informační džungle je krutější než informační poušť.

Jedna hodnota vede k druhé. Na planetě Transparency je povrch pokryt sněhem. Každý v něm zanechá stopy. My, vy, dokonce i William Jefferson Clinton. Chování, dobré i špatné, je tak vystaveno zraku všech. Změna firemního klimatu se projevila ve skandálech firem Parmalat, Worldcom a Enron. Naznačuje snad jejich velkolepá a trestuhodná hloupost, že ve světě plném informací je takových kriminálů víc? Ne. Jen došlo ke změně klimatu. V transparentní společnosti prosycené informacemi vám nic neprojde. Dobrá zpráva.

Uprostřed této infobažiny raší úspěch. Nízkonákladovým řešením se v novém klimatu daří.

Co je silou, která to vše žene kupředu? Ve *Funky Business* tvrdíme, že jde o účinný mix technologie, institucí a hodnot. Technologie však nyní hraje klíčovou roli. Politika je vlivnější než obchod, ale technologie je vlivnější než politika.

Více než kdy dřív dodává technologie trhům (a nejen jim) dokonalou transparentnost a zvyšuje míru globalizace. Když zmizí vstupní bariéry, přemíra se stane normou. Zároveň se prudce sníží náklady na nalezení nejvýhodnější nabídky. Internet funguje jako platforma umožňující zákazníkům využít kolektivní vyjednávací síly. V konečném efektu dojde k přesunu vlivu od prodávajících ke kupujícím. Zapomeňte na monarchy. Diktátorem se dnes stal zákazník. Ano, ten kdysi hloupý, pokorný a věrný zákazník.

Vládne svoboda. Život byl deregulován, stejně jako obchod. Vítejte ve světě ovládaném trhy a lidmi.

## Funky pravdy pro nýmandy a něco navrch

Takové je hlavní téma dneška: změna klimatu a firemní změna klimatu podporovaná informacemi a novými technologiemi. O úroveň níž visí skupina papírků reprezentujících naše názory, náhodná, ale jednoznačně funky hesla popisující fenomény dneška a zítřka.

### 1. Přichází vlna láce

Nastala doba láce! Tato vlna se prohnala všemi odvětvími průmyslu západních ekonomik s výjimkou průmyslu těžebního. A to je teprve začátek: 3,2 miliardy lidí (Brazílie + Rusko + Indie + Čína = BRIC) se daly do pohybu, industrializují své země a absorbují znalosti neuvěřitelnou rychlostí. Fenomén BRIC již není vzdáleným snem.

Přemýšlejte: co budete dělat, až váš trh zaplaví levné zboží z ciziny?

Zajímavé je, že v takovém případě pozorujeme růst jak u trhu s luxusním zbožím, tak s levným. Wal-Mart pomáhá Guccimu. A co všechny ty řeči o tom, že pirátské kopie jsou zhoubou originálů? Není na nich ani špetka pravdy. Jedno prospívá druhému. Julio de Castro ze španělského Instituto de Empresa provedl na toto téma výzkum. Píše: „Začneme v Pekingu na tržišti Silk Street, což je v podstatě pětioschodový obchodní dům. Spotřebitel, Číňan i turista, tady najde spousty luxusního zboží. Nebo přesněji řečeno, spousty zboží, které se tváří jako luxusní. Ať už tam zavítáte kdykoliv, najdete známé značky počínaje Armanim přes Burberry, Gucci až po Rolex, lákající ke koupi luxusní značky za

nízkou cenu. Piráti nabízejí zdánlivě nemožné – levnou kvalitu. Na první pohled se zdá všechno jasné: výrobci kopií okrádají značkové firmy o zisk. Je však třeba dodat, že pouhých pět minut chůze od tržiště najdeme obchod, kde nabízejí nefalšované hodinky Tag Heuer společně s pravými hodinkami dalších značek. Ačkoliv nám intuice říká pravý opak, zjišťujeme, že napodobeniny a originály mohou být vedle sebe. Jde snad o projev jakési nové globální pravdy? De Castro tento názor zastává a my též.

## **2. Věk žen**

Jsme svědky feminizace všech lidských činností. EVAluce – toto slovo vymyslel Faith Popcorn – mění ženy v ekonomickou a vůdčí sílu, s níž je nutno počítat. Navštivte Las Vegas a uvidíte, že před feminitou se dnes klaní i nejvyšší chrám kýčovitého konzumerismu. Město zaplavily lázně a salony krásy, které mají přivábit ženy, zatímco tradiční hráčství (muži shromáždění kolem stolů a zahalení cigaretovým dýmem) je na ústupu. Od politiky k obchodu, od náboženství ke sportu, ženy jsou všude na vzestupu. Proč? Dnes se pracuje mozkiem, ne svaly. Ekonomický blahobyt závisí na využití každého člena společnosti. Výmluvy se nepřijímají.

## **3. Věk svobodných**

Rozhlédněte se kolem sebe. Kdo jsou vaši sousedé? Stále častěji to budou jednotlivci. Ve většině velkých západních měst je téměř 50 % domácností jednočlenných – jde o lidi, kteří z toho či onoho důvodu žijí sami. Ve Stockholmu si svobody užívá 64 % domácností. V Londýně toto číslo dosahuje 42 %. A to je teprve začátek. Obchodní dům Debenhams' ve Stockholmu má vyhrazené večery pro nákupy svobodných. Můžete si vybrat zboží i nového partnera.

## **4. Svět měst**

Národní státy jsou výtečnými organizátory olympijských her nebo světového poháru, jako ekonomické jednotky nám však již neposlouží. Obrátte svou pozornost k největším městům světa. Stále více připomínají národní státy z dob před čtyřmi či pěti staletími. Místo Janova zhruba kolem roku 1600 si představte čínský Dalian, místo Benátek indickou Bombaj. Dnes jsou v kurzu města, ne národy. Za necelých dvacet let bude šedesát procent světové populace žít ve městech. A kde hodláte přebývat vy?

## **5. Zábava nade vše**

Vítejte ve věku zábavy! Zatímco píšeme tyto řádky, Carsten Höller instaloval své dílo v londýnské galerii Tate Modern – dlouhé, spirálovité skluzavky ústící do foyer galerie. Za zábavu lidé ochotně připlatí, ať už v muzeu, v letadle nebo

+

při řízení. Zábava je stále vyhledávanějším požítkem. Funkčnost je zábavná – protože prodává. V úvahu musíte vzít i skutečnost, že zábava není cosi, k čemu se dostanete až po práci. Lidé si raději hrají v práci, než aby si hráli jen tak, pro nic za nic. Podívejte se na trvalý úspěch Virgin, společnosti postavené na zábavě a financích, a na vítězné tažení iPodu.

## 6. Konkurenční boj všech proti všem

Byli jste zvyklí znát své nepřátele. Konkurence bývala konkrétní. Nyní je všeobecná. Dnes soutěžíme o peníze bank, investorů a zákazníků, ne proti společnostem nabízejícím podobné produkty a služby.

## 7. „Amerika über alles“

Spojené státy si udržely svůj vliv, přestože nástup Indie a Číny, splasklá bublina „.com“ a boj proti terorismu oslabil jejich auru neporazitelnosti. Spojené státy zůstávají ekonomickou hnací silou světa. Proč? Díky inovaci. Proč? Protože inovace vytváří dočasné monopoly, které jsou doslova tiskárnou na peníze.

Proč jsou Američané tak inovativní a – v konečném důsledku – tak překvapivě vlivní? Odpověď je až neuvěřitelně prostá. Úspěch Ameriky je skryt v její schopnosti nasávat největší talenty. Nejbystřejší mozky Číny, Indie, Ruska, Brazílie a dalších zemí se hrnou do USA. Proč? Protože Spojené státy jsou především idea. Američanem se může stát každý. Nezáleží na tom, zda jste ruský hokejista nebo polská modelka, co se fotí nahoře bez. Dejte tomu dva nebo tři roky a stanete se plnohodnotným členem klubu. Zkuste to samé kdekoliv jinde – bude vám to trvat mnohem déle a způsobí to daleko větší zmatek. Je zapotřebí dvou nebo tří generací, abyste se stali Němci, Španěly, Švédy nebo Francouzi. A jak se chcete stát světovou špičkou v inovacích, když nedokážete přilákat ty nejlepší lidi?

## 8. Tiché vědění vládně

Abyste přežili a rozvíjeli se, musíte se vyzbrojit tou nejúčinnější zbraní vůbec: vědomostmi. Od té doby, co vyšel *Funky Business*, význam vědomostí ještě vzrostl. Jednou formulované poznatky jakéhokoliv druhu však již konkurenční výhodu neposkytují – je nám třeba vědomostí, které zůstaly nevysloveny. Naštěstí víme víc, než dokážeme říct. Jen si představte, jaký to bude mít dopad na firmy. Přestanou se shlukovat kolem koryt věcných poznatků a rozdělí se podle vědění, tužeb a životních zkušeností svých lidí.

## 9. Nová úroveň pracovní specializace

Společnosti byly zvyklé vytvořit a zužitkovat. To nyní již nejde. Rozhlédněte se kolem sebe a uvidíte, že procesy vytváření a zužitkování jsou stále více od-