

00:12

How do you explain when things don't go as we assume? Or better, how do you explain when others are able to achieve things that seem to defy all of the assumptions? For example: Why is Apple so innovative? Year after year, after year, they're more innovative than all their competition. And yet, they're just a computer company. They're just like everyone else. They have the same access to the same talent, the same agencies, the same consultants, the same media. Then why is it that they seem to have something different? Why is it that Martin Luther King led the Civil Rights Movement? He wasn't the only man who suffered in pre-civil rights America, and he certainly wasn't the only great orator of the day. Why him? And why is it that the Wright brothers were able to figure out controlled, powered man flight when there were certainly other teams who were better qualified, better funded -- and they didn't achieve powered man flight, and the Wright brothers beat them to it. There's something else at play here.

01:17

About three and a half years ago, I made a discovery. And this discovery profoundly changed my view on how I thought the world worked, and it even profoundly changed the way in which I operate in it. As it turns out, there's a pattern. As it turns out, all the great inspiring leaders and organizations in the world, whether it's Apple or Martin Luther King or the Wright brothers, they all think, act and communicate the exact same way. And it's the complete opposite to everyone else. All I did was codify it, and it's probably the world's simplest idea. I call it the golden circle.

02:08

Why? How? What? This little idea explains why some organizations and some leaders are able to inspire where others aren't. Let me define the terms really quickly. Every single person, every single organization on the planet knows what they do, 100 percent. Some know how they do it, whether you call it your differentiated value proposition or your proprietary process or your USP. But very, very few people or organizations know why they do what they do. And by "why" I don't mean "to make a profit." That's a result. It's always a result. By "why," I mean: What's your purpose? What's your cause? What's your belief? Why does your organization exist? Why do you get out of bed in the morning? And why should anyone care? As a result, the way we think, we act, the way we communicate is from the outside in, it's obvious. We go from the clearest thing to the fuzziest thing. But the inspired leaders and the inspired organizations -- regardless of their size, regardless of their industry -- all think, act and communicate from the inside out.

03:14

Let me give you an example. I use Apple because

00:12

Como você explica quando as coisas não saem como previsto? Ou melhor, como você explica quando os outros são capazes de alcançar coisas que parecem desafiar todas as suposições? Por exemplo: Por que a Apple é tão inovadora? Ano após ano, após ano, após ano, eles são mais inovadores que todos seus concorrentes. E eles são apenas uma empresa de computador. Eles são como todos os outros. Possuem o mesmo acesso ao mesmo talento, as mesmas agências, os mesmos consultores, a mesma mídia. Então por que eles parecem ter alguma coisa diferente? Por que foi Martin Luther King que liderou o Movimento de Direitos Civis? Ele não era o único homem que sofreu em uma América pré-direitos civis. E certamente ele não era o único grande orador do dia. Por que ele? E por que foi que os irmãos Wright conseguiram um voo motorizado controlado com tripulação enquanto certamente havia outros grupos que eram mais qualificados, melhor financiados, e eles não conseguiram um voo tripulado motorizado, e os irmãos Wright os derrotaram. Há algo mais em jogo aqui.

01:17

Cerca de três anos e meio atrás eu fiz uma descoberta, e essa descoberta mudou profundamente minha visão de como eu pensava que o mundo funcionava. E ainda mudou profundamente a forma que eu atuo nele. Como percebi -- existe um padrão -- como percebi, todos os grandes e inspiradores líderes e organizações no mundo, seja a Apple, ou Martin Luther King ou os irmãos Wright, todos eles pensam, agem e comunicam exatamente da mesma forma. E isso é o oposto completo de todos os outros. O que eu fiz foi codificá-lo. E é provavelmente a ideia mais simples do mundo. Eu a chamo de círculo dourado.

02:08

Por quê? Como? O quê? Essa pequena ideia ilustra por que algumas organizações e alguns líderes são capazes de inspirar enquanto outros não. Deixe-me definir os termos rapidamente. Cada pessoa, cada organização no planeta sabem o que fazem. 100%. Alguns sabem como eles fazem isso, quer você o chame de sua proposta diferenciada de valor ou seu processo proprietário ou seu USP. Mas muito poucas pessoas ou organizações sabem por que fazem o que fazem. E com "por que" não quero dizer "ter lucro". Isso é um resultado. É sempre um resultado. Com "por que" eu quero dizer: qual seu propósito? Qual é a causa? Qual é a sua crença? Por que sua organização existe? Por que você sai da cama pela manhã? E por que alguém deveria se importar? Bom, como resultado, a forma como pensamos, agimos, nos comunicamos é de fora para dentro. É óbvio. Nós partimos da coisa mais clara para a mais confusa. Mas os líderes inspirados e as organizações inspiradas, independente de seu tamanho, área da indústria, todos pensam, agem e comunicam de dentro para fora.

03:14

Deixe-me dar um exemplo. Eu uso Apple pois eles são

they're easy to understand and everybody gets it. If Apple were like everyone else, a marketing message from them might sound like this: "We make great computers. They're beautifully designed, simple to use and user friendly. Want to buy one?" "Meh." That's how most of us communicate. That's how most marketing and sales are done, that's how we communicate interpersonally. We say what we do, we say how we're different or better and we expect some sort of a behavior, a purchase, a vote, something like that. Here's our new law firm: We have the best lawyers with the biggest clients, we always perform for our clients. Here's our new car: It gets great gas mileage, it has leather seats. Buy our car. But it's uninspiring.

04:00

Here's how Apple actually communicates. "Everything we do, we believe in challenging the status quo. We believe in thinking differently. The way we challenge the status quo is by making our products beautifully designed, simple to use and user friendly. We just happen to make great computers. Want to buy one?" Totally different, right? You're ready to buy a computer from me. I just reversed the order of the information. What it proves to us is that people don't buy what you do; people buy why you do it.

04:36

This explains why every single person in this room is perfectly comfortable buying a computer from Apple. But we're also perfectly comfortable buying an MP3 player from Apple, or a phone from Apple, or a DVR from Apple. As I said before, Apple's just a computer company. Nothing distinguishes them structurally from any of their competitors. Their competitors are equally qualified to make all of these products. In fact, they tried. A few years ago, Gateway came out with flat-screen TVs. They're eminently qualified to make flat-screen TVs. They've been making flat-screen monitors for years. Nobody bought one. Dell came out with MP3 players and PDAs, and they make great quality products, and they can make perfectly well-designed products -- and nobody bought one. In fact, talking about it now, we can't even imagine buying an MP3 player from Dell. Why would you buy one from a computer company? But we do it every day. People don't buy what you do; they buy why you do it. The goal is not to do business with everybody who needs what you have. The goal is to do business with people who believe what you believe.

05:47

Here's the best part: None of what I'm telling you is my opinion. It's all grounded in the tenets of biology. Not psychology, biology. If you look at a cross-section of the human brain, from the top down, the human brain is actually broken into three major components that correlate perfectly with the golden circle. Our newest

fáceis de entender e todos entendem. Se a Apple fosse como todos os outros, uma mensagem de marketing dela deveria se parecer com isso: "Nós fazemos ótimos computadores. Eles são lindamente projetados, fáceis de usar e têm uma interface amigável. Quer comprar um?" - Não. E é assim que a maioria de nós se comunica. É assim que o marketing é feito. Que a maioria das vendas são feitas. E é assim que a maioria de nós se comunica interpessoalmente. Nós dizemos o que fazemos, como somos diferentes ou melhores e nós esperamos algum tipo de atitude, uma compra, um voto, alguma coisa do tipo. Aqui está nosso novo escritório de advocacia. Temos os melhores advogados com os maiores clientes. Nós sempre representamos nossos clientes. Faça negócio conosco. Aqui está o nosso carro novo. Ele é econômico. Tem bancos de couro. Compre nosso carro. Mas não é inspirador.

04:01

É assim que a Apple realmente se comunica. "Tudo o que fazemos, nós acreditamos em desafiar o status quo. Nós acreditamos em pensar de forma diferente. A forma que desafiamos o status quo é fazendo nossos produtos muito bem projetados, fáceis de usar e com uma interface amigável. Acabamos fazendo excelentes computadores. Quer comprar um?" Totalmente diferente, certo? Você está pronto para comprar um computador de mim. Tudo o que fiz foi inverter a ordem da informação. Isso prova que as pessoas não compram o que você faz; elas compram o porquê você faz. As pessoas não compram o que você faz; elas compram o porquê você faz.

04:36

Isso explica por que cada pessoa nessa sala se sente perfeitamente confortável em comprar um computador da Apple. Mas também nos sentimos perfeitamente confortáveis em comprar um MP3 da Apple, ou um telefone da Apple, ou um DVR da Apple. Mas, como eu disse antes, Apple é apenas uma empresa de computador. Não há nada que os diferencie estruturalmente de qualquer um de seus concorrentes. Seus concorrentes são igualmente qualificados para fazer esses produtos. Na verdade, eles tentaram. Há alguns anos, a Gateway lançou TVs com tela plana. Eles eram qualificados para fazer TVs tela plana. Eles vinham fabricando monitores de tela plana por anos. Ninguém comprou. A Dell apareceu com aparelhos MP3 e PDAs. E eles fabricam produtos de ótima qualidade. E eles podem fabricar produtos perfeitamente bem projetados. e ninguém comprou. Na verdade, falando sobre isso, nem nos imaginamos comprando um MP3 da Dell. Por que você compraria um MP3 de uma empresa de computadores? Mas fazemos isso todos os dias. Pessoas não compram o que você faz; elas compram o porquê você faz. O objetivo não é fazer negócios com todo mundo que precisa do que você tem. O objetivo é fazer negócios com pessoas que acreditam no que você acredita. Aqui está a melhor parte.

05:49

Nada do que estou dizendo é minha opinião. É tudo fundamentado nos princípios da biologia. Não psicologia, biologia. Ao olhar uma seção transversal do cérebro humano, vindo de cima para baixo, o que você vê é que o cérebro humano é na verdade dividido em três componentes principais que se correlacionam

brain, our Homo sapien brain, our neocortex, corresponds with the "what" level. The neocortex is responsible for all of our rational and analytical thought and language. The middle two sections make up our limbic brains, and our limbic brains are responsible for all of our feelings, like trust and loyalty. It's also responsible for all human behavior, all decision-making, and it has no capacity for language.

06:35

In other words, when we communicate from the outside in, yes, people can understand vast amounts of complicated information like features and benefits and facts and figures. It just doesn't drive behavior. When we can communicate from the inside out, we're talking directly to the part of the brain that controls behavior, and then we allow people to rationalize it with the tangible things we say and do. This is where gut decisions come from. Sometimes you can give somebody all the facts and figures, and they say, "I know what all the facts and details say, but it just doesn't feel right." Why would we use that verb, it doesn't "feel" right? Because the part of the brain that controls decision-making doesn't control language. The best we can muster up is, "I don't know. It just doesn't feel right." Or sometimes you say you're leading with your heart or soul. I hate to break it to you, those aren't other body parts controlling your behavior. It's all happening here in your limbic brain, the part of the brain that controls decision-making and not language.

07:30

But if you don't know why you do what you do, and people respond to why you do what you do, then how will you ever get people to vote for you, or buy something from you, or, more importantly, be loyal and want to be a part of what it is that you do. The goal is not just to sell to people who need what you have; the goal is to sell to people who believe what you believe. The goal is not just to hire people who need a job; it's to hire people who believe what you believe. I always say that, you know, if you hire people just because they can do a job, they'll work for your money, but if they believe what you believe, they'll work for you with blood and sweat and tears. Nowhere else is there a better example than with the Wright brothers.

08:14

Most people don't know about Samuel Pierpont Langley. And back in the early 20th century, the pursuit of powered man flight was like the dot com of the day. Everybody was trying it. And Samuel Pierpont Langley had, what we assume, to be the recipe for success. Even now, you ask people, "Why did your product or why did your company fail?" and people always give you the same permutation of the same three things: under-capitalized, the wrong people, bad market conditions. It's always the same three things, so let's explore that. Samuel Pierpont Langley was given 50,000 dollars by the War Department to figure out this

perfeitamente com o círculo dourado. Nosso cérebro mais novo, nosso cérebro homo sapien, nosso neocortex, corresponde ao nível "o quê". O neocortex é responsável por todo nosso pensamento analítico, racional e pela linguagem. As duas seções do meio formam nosso cérebro límbico. E o cérebro límbico é responsável por todos nossos sentimentos, como confiança e lealdade. Também é responsável por todo comportamento humano, tomada de decisão, e não tem capacidade para linguagem.

06:35

em outras palavras, quando nos comunicamos de fora para dentro, sim, as pessoas podem entender enormes quantidades de informação complicada como características, benefícios, fatos e números. Mas isso não influencia o comportamento. Quando nos comunicamos de dentro para fora, falamos diretamente para a parte do cérebro que controla o comportamento, e então permitimos que as pessoas racionalizem com as coisas tangíveis que dizemos e fazemos. É daí quem vem as decisões intuitivas. Sabem, às vezes você pode dar a alguém todos os fatos e números, e eles dizem, "eu sei de todos os fatos e detalhes ditos, mas sinto que isso não está certo." Por que usamos esse verbo, "sinto" que não está certo? Porque a parte do cérebro que controla toda tomada de decisão, não controla a linguagem. E o melhor que podemos dizer é, "Eu não sei. Apenas sinto que não está certo." Ou às vezes você diz estar seguindo seu coração, ou seguindo sua alma. Bem, eu odeio dizer mas, não há outras partes do corpo controlando seu comportamento. Tudo está acontecendo no seu cérebro límbico, a parte do cérebro que controla as decisões e não a linguagem.

07:29

Mas se você não sabe o porquê faz o que faz, e as pessoas respondem ao porquê você faz o que faz, então como você vai conseguir pessoas que votem em você, ou comprem algo de você, ou, mais importante, que sejam leais e queiram fazer parte daquilo que você faz. De novo, o objetivo não é vender para pessoas que precisam do que você tem; o objetivo é vender para pessoas que acreditam no que você acredita. O objetivo não é apenas contratar pessoas que precisam de um emprego; é contratar pessoas que acreditam no que você acredita. Eu sempre digo que, se você contratar pessoas apenas porque podem fazer um trabalho, elas vão trabalhar pelo seu dinheiro, mas se você contratar pessoas que acreditam no que você acredita, elas vão trabalhar para você com o sangue, suor e lágrimas. E em nenhum lugar existe exemplo melhor do que os irmãos Wright.

08:15

A maioria das pessoas não sabem sobre Samuel Pierpont Langley. E no início do século XX, a corrida pelo voo tripulado era como o pontocom de hoje. Todo mundo estava tentando isso. E Samuel Pierpont Langley tinha o que achamos ser a receita para o sucesso. Quero dizer, mesmo agora, se perguntar às pessoas, "Por que seu produto ou por que sua empresa fracassou?" e as pessoas sempre dão a permutação das mesmas três coisas, sub-capitalizados, as pessoas erradas, más condições de mercado. É sempre as mesmas três coisas, então vamos explorar isso. Samuel Pierpont Langley recebeu 50 mil dólares do

flying machine. Money was no problem. He held a seat at Harvard and worked at the Smithsonian and was extremely well-connected; he knew all the big minds of the day. He hired the best minds money could find and the market conditions were fantastic. The New York Times followed him around everywhere, and everyone was rooting for Langley. Then how come we've never heard of Samuel Pierpont Langley?

09:16

A few hundred miles away in Dayton, Ohio, Orville and Wilbur Wright, they had none of what we consider to be the recipe for success. They had no money; they paid for their dream with the proceeds from their bicycle shop. Not a single person on the Wright brothers' team had a college education, not even Orville or Wilbur. And The New York Times followed them around nowhere. The difference was, Orville and Wilbur were driven by a cause, by a purpose, by a belief. They believed that if they could figure out this flying machine, it'll change the course of the world. Samuel Pierpont Langley was different. He wanted to be rich, and he wanted to be famous. He was in pursuit of the result. He was in pursuit of the riches. And lo and behold, look what happened. The people who believed in the Wright brothers' dream worked with them with blood and sweat and tears. The others just worked for the paycheck. They tell stories of how every time the Wright brothers went out, they would have to take five sets of parts, because that's how many times they would crash before supper.

10:20

And, eventually, on December 17th, 1903, the Wright brothers took flight, and no one was there to even experience it. We found out about it a few days later. And further proof that Langley was motivated by the wrong thing: the day the Wright brothers took flight, he quit. He could have said, "That's an amazing discovery, guys, and I will improve upon your technology," but he didn't. He wasn't first, he didn't get rich, he didn't get famous, so he quit.

10:51

People don't buy what you do; they buy why you do it. If you talk about what you believe, you will attract those who believe what you believe. But why is it important to attract those who believe what you believe? Something called the law of diffusion of innovation, if you don't know the law, you know the terminology. The first 2.5% of our population are our innovators. The next 13.5% of our population are our early adopters. The next 34% are your early majority, your late majority and your laggards. The only reason these people buy touch-tone phones is because you can't buy rotary phones anymore.

11:29
(Laughter)

11:30

We all sit at various places at various times on this scale, but what the law of diffusion of innovation tells

Departamento de Guerra para criar uma máquina voadora. Dinheiro não era problema. Ele ocupava uma cadeira em Harvard e trabalhou no Smithsonian e era extremamente bem relacionado. Ele conhecia todas as grandes mentes da época. Ele contratou as melhores mentes que o dinheiro podia encontrar. E as condições de mercado eram fantásticas. O New York Times o seguia por todos os lugares. E todo mundo estava torcendo por Langley. Então como nunca ouvimos falar de Samuel Pierpont Langley?

09:16

A poucas centenas de quilômetros, em Dayton, Ohio, Orville e Wilbur Wright, eles não tinham nada do que consideramos ser a receita para o sucesso. Eles não tinham dinheiro. Eles pagaram pelo seu sonho com os rendimentos de sua loja de bicicletas. Ninguém da equipe dos irmãos Wright tinha ensino superior, nem mesmo Orville ou Wilbur. E o New York Times os seguia a nenhum lugar. A diferença foi que, Orville e Wilbur foram impulsionados por uma causa, um propósito, uma crença. Eles acreditavam que se eles pudessem criar essa máquina voadora, isso iria mudar o rumo do mundo. Samuel Pierpont Langley era diferente. Ele queria ser rico e ele queria ser famoso. Ele estava em busca de resultado. Ele estava em busca da riqueza. E eis que, olhe o que aconteceu. As pessoas que acreditaram no sonho dos irmãos Wright, trabalharam com eles com sangue, suor e lágrimas. Os outros trabalharam apenas pelo pagamento. E eles contam histórias de que toda vez que os irmãos Wright saíam, eles tinham de ter cinco conjuntos de peças, porque essa é a quantidade de vezes que eles falhavam antes do jantar.

10:20

Até que em 17 de dezembro de 1903, os irmãos Wright voaram, e ninguém estava lá para vivenciar isso. Nós descobrimos alguns dias depois. E mais uma prova de que Langley estava motivado pela coisa errada, no dia que os irmãos Wright decolaram, ele desistiu. Ele poderia ter dito, "Essa é uma descoberta incrível rapazes, e eu vou melhorar sua tecnologia," mas ele não disse. Ele não foi o primeiro, não ficou rico, não ficou famoso, então ele desistiu.

10:51

As pessoas não compram o que você faz; elas compram o porquê você faz. E se você falar sobre o que você acredita, vai atrair aqueles que acreditam no que você acredita. Mas por que é importante atrair aqueles que acreditam no que você acredita? Uma coisa chamada de lei da difusão da inovação. E se você não conhece a lei, você certamente conhece a terminologia. Os primeiros 2,5% de nossa população são os nossos inovadores. Os próximos 13,5% de nossa população são nossos adeptos iniciais. Os próximos 34% são a maioria inicial, a maioria tardia e os retardatários. O único motivo destas dessas pessoas comprarem telefone de tecla é porque não se acha mais telefones de disco para comprar.

11:29
(Risos)

11:31

Nós todos ficamos em vários lugares em vários momentos dessa escala, mas o que a lei da difusão da

us is that if you want mass-market success or mass-market acceptance of an idea, you cannot have it until you achieve this tipping point between 15 and 18 percent market penetration, and then the system tips. I love asking businesses, "What's your conversion on new business?" They love to tell you, "It's about 10 percent," proudly. Well, you can trip over 10% of the customers. We all have about 10% who just "get it." That's how we describe them, right? That's like that gut feeling, "Oh, they just get it." The problem is: How do you find the ones that get it before doing business versus the ones who don't get it? So it's this here, this little gap that you have to close, as Jeffrey Moore calls it, "Crossing the Chasm" -- because, you see, the early majority will not try something until someone else has tried it first. And these guys, the innovators and the early adopters, they're comfortable making those gut decisions. They're more comfortable making those intuitive decisions that are driven by what they believe about the world and not just what product is available. These are the people who stood in line for six hours to buy an iPhone when they first came out, when you could have bought one off the shelf the next week. These are the people who spent 40,000 dollars on flat-screen TVs when they first came out, even though the technology was substandard. And, by the way, they didn't do it because the technology was so great; they did it for themselves. It's because they wanted to be first. People don't buy what you do; they buy why you do it and what you do simply proves what you believe. In fact, people will do the things that prove what they believe. The reason that person bought the iPhone in the first six hours, stood in line for six hours, was because of what they believed about the world, and how they wanted everybody to see them: they were first. People don't buy what you do; they buy why you do it.

13:27

So let me give you a famous example, a famous failure and a famous success of the law of diffusion of innovation. First, the famous failure. It's a commercial example. As we said before, the recipe for success is money and the right people and the right market conditions. You should have success then. Look at TiVo. From the time TiVo came out about eight or nine years ago to this current day, they are the single highest-quality product on the market, hands down, there is no dispute. They were extremely well-funded. Market conditions were fantastic. I mean, we use TiVo as verb. I TiVo stuff on my piece-of-junk Time Warner DVR all the time.

14:08

But TiVo's a commercial failure. They've never made money. And when they went IPO, their stock was at about 30 or 40 dollars and then plummeted, and it's never traded above 10. In fact, I don't think it's even traded above six, except for a couple of little spikes. Because you see, when TiVo launched their product, they told us all what they had. They said, "We have a product that pauses live TV, skips commercials,

inovação nos diz é que se você quer sucesso em um mercado de massa ou aceitação de uma ideia em massa, você não pode tê-lo até alcançar esse ponto de inclinação entre 15% e 18% de penetração no mercado. E então o sistema vira. E eu amo perguntar às empresas, "Qual é a sua conversão nos novos negócios?" e eles dizem, "Oh, é cerca de 10%", orgulhosos. Bem, você pode tropeçar em 10% dos clientes. Todos nós temos cerca de 10% que apenas "entendem". É assim que nós os descrevemos, certo. É como aquela intuição, "Oh, eles entendem". O problema é: como encontrar aqueles que entendem antes de fazer negócios, contra os que não entendem? Então é isso aqui, este pequeno espaço, que você tem de fechar, o que Jeffrey Moore chama de "cruzando o abismo". Porque, como podem ver, a maioria inicial não vai tentar algo até que alguém tenha tentado primeiro. E essas caras, os inovadores e os adeptos iniciais, eles não têm problemas em seguir a intuição. Eles não têm problemas em tomar essas decisões intuitivas que são motivadas pelo que eles acreditam sobre o mundo e não apenas por qual produto está disponível. Essas são as pessoas que ficaram na fila por seis horas para comprar um iPhone quando ele lançou, quando simplesmente podiam ir na loja na outra semana e comprar um da prateleira. Essas são as pessoas que pagaram 40 mil dólares em TVs tela plana quando elas lançaram, mesmo a tecnologia sendo inferior. E, a propósito, eles não fizeram isso porque a tecnologia era tão formidável. Eles fizeram isso por eles mesmos. Porque eles queriam ser os primeiros. As pessoas não compram o que você faz; elas compram o porquê você faz. E o que você faz simplesmente prova o que você acredita. Na verdade, as pessoas vão fazer as coisas que provam o que elas acreditam. O motivo das pessoas que compraram o iPhone nas primeiras seis horas, ficaram na fila por seis horas, foi por causa do que elas acreditavam sobre o mundo, e como elas queriam que todo mundo as vissem. Eles foram os primeiros. As pessoas não compram o que você faz; elas compram o porquê você faz.

13:27

Então deixe-me dar um exemplo famoso, um fracasso e um sucesso famoso da lei da difusão da inovação. Primeiro, o fracasso famoso. É um exemplo comercial. Como foi dito antes, instantes atrás, a receita para o sucesso é dinheiro, pessoas certas e boas condições de mercado. Certo. Você deve ter sucesso então. Olhem o TiVo. Desde o lançamento do TiVo, há cerca de oito ou nove anos, até hoje, eles são o único produto de mais alta qualidade no mercado, não tem disputa. Eles são extremamente bem financiados. Condições de mercado foram fantásticas. Nós usamos TiVo como verbo. Eu TiVo coisas na porcaria do meu DVR na Time Warner o tempo todo.

14:08

Mas TiVo é um fracasso comercial. Eles nunca ganharam dinheiro. E quando eles abriram o capitais suas ações estavam em 30 ou 40 dólares e então despencaram, e nunca foram negociadas acima de 10. Na verdade, eu nem acho que tenham sido negociadas acima de seis, exceto por alguns picos. Porque veja, quando TiVo lançou seu produto, eles disseram a todos nós o que tinham. Eles

rewinds live TV and memorizes your viewing habits without you even asking." And the cynical majority said, "We don't believe you. We don't need it. We don't like it. You're scaring us." What if they had said, "If you're the kind of person who likes to have total control over every aspect of your life, boy, do we have a product for you. It pauses live TV, skips commercials, memorizes your viewing habits, etc., etc." People don't buy what you do; they buy why you do it, and what you do simply serves as the proof of what you believe.

15:12

Now let me give you a successful example of the law of diffusion of innovation. In the summer of 1963, 250,000 people showed up on the mall in Washington to hear Dr. King speak. They sent out no invitations, and there was no website to check the date. How do you do that? Well, Dr. King wasn't the only man in America who was a great orator. He wasn't the only man in America who suffered in a pre-civil rights America. In fact, some of his ideas were bad. But he had a gift. He didn't go around telling people what needed to change in America. He went around and told people what he believed. "I believe, I believe, I believe," he told people. And people who believed what he believed took his cause, and they made it their own, and they told people. And some of those people created structures to get the word out to even more people. And lo and behold, 250,000 people showed up on the right day at the right time to hear him speak.

16:16

How many of them showed up for him? Zero. They showed up for themselves. It's what they believed about America that got them to travel in a bus for eight hours to stand in the sun in Washington in the middle of August. It's what they believed, and it wasn't about black versus white: 25% of the audience was white. Dr. King believed that there are two types of laws in this world: those that are made by a higher authority and those that are made by men. And not until all the laws that are made by men are consistent with the laws made by the higher authority will we live in a just world. It just so happened that the Civil Rights Movement was the perfect thing to help him bring his cause to life. We followed, not for him, but for ourselves. By the way, he gave the "I have a dream" speech, not the "I have a plan" speech.

17:08

(Laughter)

17:11

Listen to politicians now, with their comprehensive 12-point plans. They're not inspiring anybody. Because there are leaders and there are those who lead. Leaders hold a position of power or authority, but those who lead inspire us. Whether they're individuals or organizations, we follow those who lead, not because we have to, but because we want to. We follow those who lead, not for them, but for ourselves. And it's those who start with "why" that have the ability to inspire those around them or find

disseram, "Nós temos um produto que pausa TV ao vivo, pula comerciais, rebobina TV ao vivo e memoriza seus hábitos de visualização sem você sequer pedir." E a maioria cínica disse, "Não acreditamos em você. Não precisamos disso. Não gostamos disso. Está nos assustando." E se eles tivessem dito, "Se você é o tipo de pessoa que gosta de ter o total controle de cada aspecto de sua vida, rapaz, nós temos um produto para você. Ele pausa TV ao vivo, pula comerciais, memoriza seus hábitos de visualização, etc., etc." As pessoas não compram o que você faz; elas compram o porquê você faz. E o que você faz serve apenas como prova do que você acredita.

15:12

Agora, deixe-me dar um exemplo bem sucedido da lei de difusão da inovação. No verão de 1963, 250 mil pessoas compareceram ao The Mall em Washington para ouvir Dr. King falar. Eles não enviaram convites, e não havia website para checar a data. Como você faz isso? Bem, Dr. King não era o único homem na América que era um grande orador. Ele não era o único homem na América que sofreu antes dos direitos civis. De fato, algumas de suas ideias eram ruins. Mas ele tinha um dom. Ele não saía por aí dizendo às pessoas o que precisava mudar na América. Ele saiu dizendo às pessoas o que ele acreditava. "Eu acredito. Eu acredito. Eu acredito," ele dizia às pessoas. E as pessoas que acreditavam no que ele acreditava pegaram sua causa, e a tornaram deles, e eles disseram a outras pessoas. E algumas dessas pessoas criaram estruturas para levar a palavra para ainda mais pessoas. E vejam só, 250 mil pessoas compareceram no dia certo, na hora certa, para ouvi-lo falar.

16:16

Quantos foram lá por ele? Zero. Eles apareceram por eles mesmos, É o que eles acreditavam sobre a América que levou eles a viajarem de ônibus por oito horas, para ficar no sol de Washington em meados de agosto. Isso é o que eles acreditaram e não é sobre negros versus brancos. 25% do público era branco. Dr. King acreditava que existem duas leis diferentes neste mundo, aquelas feitas por uma autoridade maior e aquelas que são feitas pelo homem. E até que todas as leis que são feitas pelos homens sejam consistentes com as leis que são feitas pela autoridade maior, não viveremos em um mundo justo. Aconteceu então que o Movimento dos Direitos Civis era a coisa perfeita para ajudá-lo a trazer sua causa à vida. Seguimos, não por ele, mas por nós mesmos. E, a propósito, ele fez o discurso "eu tenho um sonho", e não o discurso "eu tenho um plano".

17:08

(Risos)

17:11

Agora ouça os políticos com seus planos abrangentes de 12 pontos. Eles não estão inspirando ninguém. Porque há líderes e aqueles que lideram. Os líderes têm uma posição de poder ou autoridade. Mas aqueles que lideram nos inspiram. Sejam eles indivíduos ou organizações, nós seguimos aqueles que lideram, não porque temos de seguir, mas porque queremos seguir. Seguimos aqueles que lideram, não por eles, mas por nós mesmos. E esses que começam com "por que" possuem a habilidade de inspirar

others who inspire them.
17:53
Thank you very much.
17:54
(Applause)

aqueles a sua volta ou encontrar aqueles que os
inspiram.
17:52
Muito obrigado.
17:54
(Aplausos)