Capitolul Trei

Înţelepciunea Comună – Cârja Învinsului

„Fă afaceri cum se fac de obicei, dacă eşti multumit să faci banii obişnuiţi pe care-i fac proştii obişnuiţi.”

Lenin a greşit.

Înţelepciunea convenţională – nu religia – este opiul poporului. Ne este injectată în creiere de la naştere de către părinţii noştri, profesorii noştri, vecinii noştri flecari şi de oricine altcineva care năzuieşte să ducă o viaţă sigură, anonimă şi cuviincioasă. *Şi să moară uitaţi*.

„Dacă eşti drăguţ cu oamenii, ei vor fi drăguţi cu tine.”

Înţelepciunea convenţională înăbuşă asumarea riscurilor necesare acţiunii curajoase şi creative. Îţi anesteziază mintea cu banalităţi stupide.

„Imobiliarele sunt cea mai bună investiţie. La urma urmei, e maxim posibil.”

Înţelepciunea convenţională este scriptura mediocrităţii – proverbe din prăjiturile cu răvaşe, care-i fac pe rataţi să se simtă mai bine cu ei înşişi.

„Afacerea ta merge bine. De ce să rişti cu vreo idee nebunească? Mai bine în siguranţă decât să-ţi pară rău.”

În caz că nu te-ai prins de fază, eu *urăsc* înţelepciunea convenţională.

Iar dacă ai de gând să înregistrezi propriul tău ***Salt Cuantic*** spre super-succes, mai bine-ai învăţa s-o urăşti şi tu. Şi scoate-ţi-o din minte ca şi cum ţi-ai introduce un clistir în ureche!

De ce? Deoarece înţelepciunea convenţională este aproape întotdeauna *greşită*! Vizionarii au fugit întotdeauna din faţa înţelepciunii convenţionale. *„Columb, nu ştii că lumea e plată?”*

„Domnule Ford, nu poţi fabrica un motor V 8.” „Wilbur şi Orville, omului nu i-a fost dat să zboare.”

Toată viaţa am avut oameni care mi-au spus: *„Dan, nu poţi face asta.” „Dan, nu poţi trece 26 de unităţi academice în doar un semestru.” „Dan, nu poţi intra în afaceri cu petrol când nu ştii absolut nimic despre petrol. Şi n-o poţi face pe o piaţă aflată în colaps. Şi cu siguranţă n-o poţi face în cea mai gravă criză energetică din ultimii cincizeci de ani!”* De fapt am şi întocmit o listă a lucrurilor „Nu poţi face asta” despre care oamenii mi-au spus de-a lungul anilor – 95 dintre acestea – şi am inclus-o ca una dintre Anexe.

O altă expresie pe care o detest este „de bun simţ”.

„De bun simţ” este o scuză pentru lenea mentală. „De bun simţ” este cel mai mare alibi dintre toate pentru ratările cauzate de folosirea înţelepciunii convenţionale. *„Păi, Dan, aşa părea de bun simţ atunci.”*

Gândeşte-te la asta: bunul simţ, simţul comun, ar trebui să provină din experienţa comună. Dacă am fi toţi născuţi, crescuţi şi educaţi în condiţii identice, simţul pe care l-am avea ar fi cu siguranţă comun. Dar adevărul este că toţi provenim din medii diferite şi suntem impregnaţi cu o bogată diversitate de experienţe. Şi atunci, cum Dumnezeu crezi că avem toţi simţ comun? Nu există „simţ comun” (de bun simţ – n. tr.)!

În acest capitol, în timp ce continui povestea Great Western, vei vedea cum am fugit *în mod constant* din faţa înţelepciunii convenţionale. De asemenea, vom începe să discutăm despre ***cei Şapte Paşi ai mei spre Super-Succes*** şi cum să-ţi creezi fundaţia personală pentru a clădi acest succes.

Clădirea Fundaţiei Tale Personale

Înainte de a putea crea şi conduce o companie de super-succes, trebuie să te re-creezi *pe tine*. Trebuie să-ţi cureţi mintea de ani de înţelepciune convenţională şi în vidul rămas, să clădeşti o fundaţie personală bazată pe reguli nou-nouţe.

Prima Regulă Nouă este una veche: *nu există reguli*. Prin definiţie, regulile sunt limitări – ziduri dincolo de care nu-ţi îngădui să te aventurezi. Regulile, chiar şi ale tale, te pun într-o cutie cu patru pereţi auto-impusă. Pentru a deveni de super-succes va trebui să gândeşti în afara cutiei.

Propria ta minte, pre-condiţionată de gândirea convenţională, e cel mai mare factor de limitare al tău.

Propria ta minte este cel mai mare factor de limitare al tău. Aici e locul unde toate nonsensurile de genul „Nu poţi face asta" se vor aduna să-ţi înăbuşe creativitatea şi să-ţi întunece viziunea. Dacă eşti de vârsta mea (Dl. Peña s-a născut în anul 1945 – n. tr.) îţi aminteşti când parcurgerea unei mile (1 milă = 1.609,344 m – n. tr.) în patru minute era un fapt „imposibil". Nimeni niciodată nu o realizase. Apoi, pe 6 Mai 1954, un alergător englez, Roger Bannister, a încheiat mila în 3.59.4 minute. *Luna imediat următoare* australianul John Landy a parcurs-o în 3.57.9. Curând o listă crescândă de alergători cucereau „imposibila" milă-în-patru-minute. Dincolo de provocarea timpului şi a distanţei totuşi, a fost distrugerea barierei mentale, care a degajat drumul spre reuşită.

Această poveste are implicaţii puternice pentru oricine năzuieşte la super-succes. Deseori „imposibilul" în afaceri e o ispravă care n-a fost încercată. E nevoie de curaj pentru a înainta dincolo de cunoscut, în necunoscut.

Una dintre legendele Asiei a fost un patron de hotel, rus, pe nume Boris Lissanevitch. Format în tinereţe ca balerin, el a scăpat din Rusia în perioada Revoluţiei bolşevice şi a devenit dansator de clasă mondială. În timp ce făcea turul oraşelor Orientului, a fost pătruns de farmecul Asiei, s-a stabilit în Calcutta pentru a conduce un restaurant, iar în 1951 s-a decis să

deschidă primul hotel în Regatul Nepalului. Prietenii lui din India l-au atenţionat că va fi imposibil. La urma urmei, au subliniat ei, poporul căruia dorea el să i se adreseze, cel din Himalaya, era încă „oprit” în secolul XV. Era legendarul Shangri La, ascuns sub cel mai înalt lanţ muntos din lume, fără telefoane, iar accesul spre lumea exterioară doar printr-o călătorie aeriană riscantă care se sfârşea pe o „pistă” accidentată, cu iarbă, dincolo de Katmandu (capitala statului Nepal – n. tr).

Fără nicio cale de acces către şi din regat, singurul automobil în Nepal aparţinea Regelui Tribhuvan. Boris n-a putut fi descurajat. A cumpărat un palat medieval nefuncţional şi aflat într-o stare precară. A adus a doua maşină în ţară pe rute ocolitoare, prin jungla din nordul Indiei, folosind hamali, dezasamblând-o în multe părţi şi reasamblând-o la sosirea în Katmandu.

Din Calcutta el a comandat instalaţii sanitare moderne, generatoare de energie, utilaje de congelare, mobilier şi toate celelalte accesorii, pentru a preschimba un palat dărăpănat într-un hotel turistic de clasa întâi. Deoarece bucătăria nepaleză constă din supă de orez şi curry (praf din curcuma şi mirodenii – n. tr.) (pentru că hinduşii nu consumă carne şi nu beau băuturi spirtoase), Boris a trebuit de asemenea să aducă pe cale aeriană toată mâncarea şi băutura. *„Pur şi simplu nu se poate”*, au continuat să-i strâmbe din nas în India.

Astăzi, cea mai renumită adresă din Nepal este hotelul Yak & Yeti. Găzduind feţe regale şi oaspeţi celebri, este o mărturie splendidă a curajului deosebit al regretatului Boris Lissanevitch, considerat părintele turismului din Nepal.

E nevoie de curaj ca să deschizi drumul… şi de curaj ca să schimbi. Să presupunem că ai o afacere bună încheiată deja, iar posibilitatea uneia mai bune apare la orizont. Peste tot în preajma ta înţelepciunea convenţională ciripeşte: *„Nu rata asta. Adu-ţi aminte, vrabia din mână…”* E nevoie de tupeu ca să ignori sfaturile celor prudenţi şi mici la minte şi să alegi afacerea mai bună. Dacă ai un produs care se vinde bine, e nevoie de curaj ca să renunţi la el şi să introduci unul şi mai bun.

Nu Contează Ce Spun Cretinii

Nu acord prea des atenţie la ceea ce gândesc alţii – *în special cretinii*. Mai mulţi ani în urmă, în hitul de box-office *Evita*, Madonna, în rolul principal, cântă: *„Nu contează ce spun cretinii…”* Definiţia mea pentru cretin sau tâmpit (pronunţat „tâm-pit”) este orice persoană al cărei sfat sau atitudine mi-ar limita potenţialul pentru succes.

Cretinii sunt peste tot. Lucrează cu tine, fac naveta cu tine, merg la acelaşi club de sănătate ca şi tine, îţi sunt vecini şi sunt chiar şi în familia ta. Ei şi-au limitat gândirea şi s-ar simţi mult mai confortabil dacă ţi-ai limita-o şi tu pe a ta.

Probabil că tu chiar *plăteşti* pentru înţelepciunea convenţională. Unele profesii există pentru a te ţine în cutia lui „cum se face” şi în mod normal atrag bărbaţi şi femei foarte precauţi şi conservatori, cu minţi încuiate. De exemplu, ai o companie care produce mai multe milioane de dolari, dar îţi încredinţezi contabilitatea şi taxele unui contabil care n-are o viziune mai înaltă decât de a câştiga fericit 70.000 $ pe an. Chiar şi mai rău, tu îl *plăteşti* pe acest numărător de bănuţi nu pentru a fi creativ, ci pentru a-şi agita degetul în faţa ta în numele statului şi a-ţi spune *„Nu poţi face asta!”* În definitiv contabilii sunt pregătiţi şi atestaţi pentru a respecta în mod conştiincios *legile care ajută IRS să colecteze fiecare bănuţ* din banii tăi, în cea mai mare parte asigurându-se că gândeşti convenţional despre impozitul tău pe profit.

De asemenea, există riscul să angajezi un avocat a cărui înţelepciune convenţională e fixată pe ceea ce *nu poţi* face. Un astfel de om cu siguranţă nu-ţi va elibera calea pentru ca tu să-ţi atingi obiectivul; lui îi e şi mai teamă că vei face vreun pas neconvenţional care îi va îngreuna şi mai mult munca.

De-a lungul carierei mele am ascultat de sfatul a zeci de avocaţi şi contabili. Le respect cunoştinţele. Unii mi-au fost parteneri. Însă cu puţine excepţii, ştiu că sunt oameni convenţionali care îşi dozează sfaturile convenţionale despre cum să mergi pe vârfuri chiar şi atunci când cele mai puternice instincte şi predispoziţii ale mele îmi spun că e momentul s-o iau la goană… e timpul să-i dau bătăi!

Cretinii şi tâmpiţii se mişcă totodată şi sub alte înfăţişări – acţionari, bancheri, oameni din presă şi slavă Domnului, concurenţa. Toată acea înţelepciune convenţională poate să facă o gramadă de zgomot dacă tu te comporţi neconvenţional.

Acesta este motivul pentru care, atunci când acţionezi conform Noilor Reguli, nu dai doi bani dacă te faci de râs în repetate rânduri. Fiindcă veni vorba, la început nu e uşor. Una din perlele înţelepciunii convenţionale ne aminteşte că nu vrem să ne facem de ruşine, eşuând *în nimic*. Tu doar spune-ţi în mod continuu: *„Nu contează ce spun cretinii."*

Obiceiuri Noi… Prieteni Noi

Noile Reguli au nevoie de ajutorul obiceiurilor şi prietenilor noi. Doi dintre cei mai dinamici oameni de afaceri pe care-i cunosc sunt George şi Deann Verdier. Ei deţin firma Sugarloaf Mountain Works din Gaithersburg, Maryland. Erau deja de succes când au participat la Experienţa mea de la Castel, în 1994. Ţin acest seminar super-concentrat, cu durata de o săptămână, o dată sau de două ori pe an în casa mea din secolul XV din Scoţia. Este limitat la şase cupluri şi a avut ca rezultat mai mult de câteva Salturi Cuantice în ultimii ani. Familia Verdier a ascultat când le-am spus că prietenii cu care socializaseră s-ar putea să nu fie prietenii potriviţi în drumul lor spre super-succes.

Am avut dreptate. Deann şi George s-au întors la castel pentru o nouă „doză de Dan", în primăvara lui 1995. Ei au relatat faptul că vechii lor prieteni şi cunoştinţe i-au cam părăsit, ca să spunem aşa. *„Am înregistrat un aşa de mare succes, încât vechiul nostru cerc de prieteni nu s-au mai simţit în largul lor cu noi"*, potrivit lui Deann. *„De când am avansat de la a conduce o Miata de 10.000 $ la un Mercedes decapotabil de 100.000 $, nu mai avem despre ce vorbi."*

Însă familia Verdier şi Dan Peña au *foarte multe* de vorbit şi sunt extrem de mândru să-i numesc doi dintr-un grup în creştere al „Discipolilor lui Dan". Însă la fel de încântător, fiul lor Bob a integrat multe dintre principiile noastre pentru succes în propria lui viaţă. Ca tânăr adolescent, a fost expus principiilor QLA în timpul conversaţiilor pe care le-am avut cu părinţii lui. Apoi în 2000, Bob a lucrat cu mine într-un „stagiu la distanţă".

„Rareori au tinerii şansa să facă un pas înapoi, să evalueze şi să-şi re-focalizeze direcţia vieţii lor”, a spus Bob. „Dan m-a provocat să fac exact asta şi să-mi dezvolt obiceiuri şi atitudini care stimulează succesul. El nu ezită să te împingă în afara zonei tale de confort, dar îţi oferă şi priceperea şi instrumentele pentru a gândi la scară şi mai mare şi să visezi mai sus decât ai putea-o face altfel. Dan mi-a fost şi-mi este un prieten bun şi reprezintă o influenţă majoră în viaţa mea. Întotdeauna ieşim împreună ori de câte ori programul ne permite, la un pahar sau la o masă împreună.”

Bob Verdier a fost specialist în investiţii bancare la UBS Investment Bank din Manhattan, timp de mai mulţi ani, iar astăzi este specializat în ocrotirea sănătăţii/ asistenţă medicală la nivel mondial (engl., Global Healthcare – n. tr.). Nu e niciun dubiu că el se află pe pista rapidă a succesului.

Logica este un proces mental foarte bine pus la punct, care de obicei reîntăreşte înţelepciunea convenţională.

Întotdeauna mi-am făcut un obicei în a sta în preajma persoanelor care au fost mai de succes decât mine la un moment al carierei mele. Tocmai pe când începeam, m-am înscris într-un club din Los Angeles pe care cu greu mi-l puteam permite, astfel încât să mă pot delecta cu partide scumpe de golf dar şi cu sfaturi gratuite de la bărbaţi cu zeci de ani mai în vârstă decât eram eu. Cei mai mulţi dintre ei arătau ca nişte boşorogi tip în pantaloni lăbărţaţi, însă erau foşti CEO pensionaţi sau directori de top – bărbaţi cu poveşti de succes fascinante, cărora *le plăcea realmente* să-i ofere unui tânăr chipeş ca mine beneficiul experienţei lor. Pe teren şi mai ales la o bere rece la a 19-a gaură (un teren tipic de golf are 18 găuri – n. tr.), am asimilat foarte multe de la aceşti tipi. Ei ştiau ce însemnau Noile Reguli – şi îşi construiseră succesul luând în zeflemea înţelepciunea convenţională.

Obiceiurile noi încep prin dezvoltarea obiceiului de a lua decizii. Am mai spus deja că am luat mai mult de 75.000 de decizii în viaţa mea. N-am spus că au fost 5.000 de decizii *corecte*. Însă *am acţionat decisiv*, bazându-mă pe informaţiile disponibile şi pe instinctul interior pe care le-am avut la momentul respectiv. Şi cu certitudine nu m-am bazat pe logica pură. Logica nu ia în considerare acţiunile ilogice ale oamenilor ilogici. Dar mai rău, logica este un proces mental foarte ordonat, care de obicei reîntăreşte înţelepciunea convenţională.

A Lua Decizii Importante

Hai să vorbim despre decizii „importante”. Poate c-ai văzut filmul *Sophie's Choice* („Alegerea Sofiei” – n. tr.). Alegerea pe care a trebuit s-o facă personajul principal, jucat de Maryl Streep, a fost între a salva viaţa fiului ei sau pe cea a fiicei ei. Clar, *asta* este o decizie grea! Dar pentru viaţa de business de zi cu zi, acum e o ocazie bună de a pune în perspectivă faptul de a-lua-decizii. Întreabă-te următorul lucru: *„Va muri cineva ca urmare a deciziei mele?”* Indiferent dacă te gândeşti pe cine să angajezi ca Sales Manager… sau cât de mult spaţiu îţi trebuie pentru birou… sau pe care dintre pieţe ai de gând să te extinzi… sau culoarea pereţilor biroului tău – *nu e pusă în pericol viaţa nimănui dacă iei o decizie greşită. Pur şi simplu nu e o chestiune de viaţă şi de moarte*. E posibil să pierzi nişte bani. Posibil să înfrunţi nişte dificultăţi. Amicii tăi „fraieri” ar putea să te ia în râs. Ei şi? Cea mai aşa-zis „importantă” decizie pe care o vei lua vreodată nu va cauza nici măcar un clipocit în imensitatea timpului. Pământul nu va trepida pe orbită dac-o dai în bară. Şi atât timp cât nu eşti chirurg care faci operaţii pe creier sau cardiolog care faci operaţii de by-pass, nimeni nu va muri datorită deciziilor tale. Data viitoare când te vei zbate în legătură cu vreo decizie de afaceri, întreabă-te: *„Este aceasta o alegere a Sofiei?”* Dacă răspunsul este nu, ia decizia!

Un alt obicei nou este să asculţi avertismentele justificate. Cine poate să-ţi dea avertismente justificate? Cineva care „a fost acolo”. Dacă încerci să găseşti capital pentru a-ţi finanţa afacerea, ascultă pe cineva care deja a împrumutat capital. Dacă eşti pe cale să-ţi iei un partener, ascultă-i pe foştii lui parteneri sau ai ei. Ascultă de experienţă – nu de prostii! Şi *nu* asculta de vreun puturos care ţine seminarii şi care n-a condus niciodată o afacere serioasă în viaţa lui. Sau dacă a făcut-o, a fost un cărucior împins înspre nicăieri.

Noua ta fundaţie personală trebuie să includă o Nouă Regulă despre risc. Am vorbit despre risc mai devreme. Înţelepciunea convenţională spune *„Ai grijă!”* Însă riscul e absolut necesar dacă vrei să devii de super-succes. Gândeşte-o în felul următor – nu-ţi *încerci* norocul – îţi *faci* norocul!

Riscul tău ar putea fi chiar un pic nebunesc. Majoritatea marilor riscuri din această lume au fost cândva numite nebuneşti – a naviga spre vest, pentru a găsi India… încercarea de a face un aparat, mai greu decât aerul, care realmente să zboare… a duce un om pe Lună… *Deci fii nebun.* Doar să ştii diferenţa între a-ţi asuma un risc nebunesc şi respectiv unul prostesc. Şi dă-i

drumul înainte, cu încredere. Cum am spus-o ani de zile: ***„Pot greşi – dar niciodată nu am dubii.”***

Revenind la acele scutiri de taxe şi impozite, pe care Walter Levine le-a vândut prin G & J, ne-am fixat target-ul la 5,5 milioane $ pachetul. Am strâns doar 1,4 milioane $, închizând afacerea în ajunul Anului Nou din 1982. Scutirile de impozite, în acel timp, erau ieftine „ca braga”, aşa încât noi trebuia să facem ca fiecare pachet al nostru să fie perceput mai mare şi mai avantajos decât cel dinainte. Al doilea nostru fond de investiţii de foraj a crescut la 3,4 milioane $... şi cel de-al treilea, în Decembrie 1983, a adunat 5,4 milioane $.

Biroul nostru din Palos Verdes, California, se mărea în mod continuu, încât la începutul lui 1984 ocupam mai mult de 185 m^2 (în original, „2000 square feet”, adică 2.000 picioare pătrate = 185,806 m^2 – n. tr.), cu doar şase angajaţi. Aceste birouri somptuoase, spaţioase, ofereau investitorilor percepţia unei firme mari şi prospere.

Cercetările noastre ne spuneau că Bazinul Denver-Julesburg (D-J), în nord-estului statului Colorado, arăta promisiunea unui pământ bogat în ţiţei. Folosind fonduri din a treia noastră tranzacţie cu scutiri de taxe, am căzut de acord să forăm 24 de puţuri în bazinul D-J. După aceea, ne-am decis să cotăm afacerea la bursă. În Martie 1984 am achiziţionat o opţiune de 60.000 $ pe şase luni, pentru a cumpăra în bazinul D-J o proprietate de 2 milioane $ cu mari perspective de-a fi un teren petrolier. Apoi, cu cel de-al patrulea fond de risc al Great Western, am adunat încă un milion de dolari. Banii altor oameni erau pe cale să ne facă pe toţi bogaţi.

Împreună cu doi parteneri, despre care voi vorbi mai târziu, am cumpărat o companie mică în Regatul Unit spre finalul lui ’83, aşa încât devenisem oarecum familiar cu afacerile britanice şi cu practicile lor financiare. Din mai multe motive am decis să cotăm Great Western la bursă nu pe Wall Street, ci pe venerabilele holuri ale „the City of London”, inima financiară a Imperiului. Aceasta s-a dovedit a fi o decizie istorică, pentru că nimeni nu scosese niciodată la bursă o opţiune în Regatul Unit. Dar de ce U.K.?

Desigur, aveam motive practice. Oferta noastră ar fi fost prea mică pentru a trezi interesul pe piaţa americană chiar şi în vremuri normale. Dar acestea nu erau vremuri normale. Poate îţi aminteşti că în jurul anului 1984 Wall Street era în flăcări cu obligaţiunile vechi („junk bonds”, obligațiuni corporative cu un rating scăzut și un randament ridicat, care implică de multe ori risc

ridicat – n. tr.) şi cu LBO-urile (Leveraged Buyout, achiziționarea unei companii cu bani împrumutaţi, utilizând activele companiei ca garanție și ștergerea de multe ori a datoriei și realizarea unui profit prin lichidarea companiei – n. tr.), care generau comisioane de ordinul a zeci de milioane de dolari. Comisioanele pentru bancheri, brokeri de acţiuni, contabili şi avocaţi în Marea Britanie erau prin urmare semnificativ mai mici.

Interesul pe însăşi piaţa petrolului era la nivele diferite pe cele două părţi ale Atlanticului. În timp ce piaţa petrolului din Statele Unite fusese secătuită iar petrolul era deja o ştire învechită, investitorii din Regatul Unit contractaseră doar de curând „febra petrolului”. Primul zăcământ de ţiţei fusese descoperit în Marea Nordului în 1975, iar britanicii erau încă entuziasmaţi în ceea ce priveşte explorările.

În sfârşit, reglementările pentru aplicarea unei astfel de oferte publice, în special de către o companie de resurse naturale, nu erau aşa stricte în U.K. Evitând Wall Street nu trebuia să suportăm o groază de cerinţe prosteşti din partea Comisiei pentru Securitate şi Schimburi.

Dar un motiv important pentru care noi am mers la Londra, pe care nu-l vei găsi în nicio carte de specialitate financiară, este caracterul oamenilor care conduc comunitatea financiară britanică tradiţională – nesiguri, aroganţi, înlănţuiţi în tradiţie şi ţinte perfecte pentru un petrolist american dur şi neruşinat. Pe scurt, erau nişte pisicuţe!

Am hotărât să ne cotăm la Bursă la cea de-a 39-a aniversare a mea, pe 10 August 1984. *„Nu poţi face asta”*, au spus avocaţii ceremonioşi ai Londrei, *„Asta e ziua în care Jaguar se cotează la bursă. Toţi dolarii disponibili pentru investiţii se vor îndrepta către Jaguar, o instituţie britanică de prestigiu, care va fi vândută de către guvern.”* Ei ar fi trebuit să le spună celor de la Jaguar faptul că 10 August era ziua în care Great Western urma să fie cotată la bursă. Spre încheierea afacerii din acea primă zi, GWR avea 20 milioane acţiuni deţinute ca şi capital comun de către public, care s-au închis la circa 2,50 $ per acţiune. Pornind de la opţiunea noastră de 60.000 $, valoarea de piaţă a Great Western Resources, având sub 100.000 $ în active/ bunuri materiale (în original, „hard assets”: *„Hard assets often refer to items such as buildings, cash or other fungible assets. Hard assets are considered particularly valuable because they can be used to produce or purchase other goods or services”*, conform *investopedia.com*; activele tangibile se referă cel mai adesea la chestiuni precum clădiri, cash, sau alte bunuri uşor schimbabile; sunt considerate ca având o valoare deosebită pentru că pot fi folosite pentru a produce sau pentru a achiziţiona alte bunuri sau servicii – n. tr.), a zburat la 40 milioane lire sterline – sau 50 milioane

dolari! Iar 60% din acţiunile deţinute de public erau ale mele! Am vândut 25% din companie pentru 10 milioane lire sterline şi acţiunile s-au închis la 25% faţă de preţul ofertei iniţiale.

Concluzie: compania avea 10 milioane £ în bancă şi costul net în acţiuni deţinut de mine era de 820 $!

Titlul de a doua zi dintr-un ziar londonez, referindu-se la Jaguar, înregistra: *„Great Western Resources, Singura Care Cu Adevărat A Vuit!”* Ziarul a caracterizat impactul meu pe piaţă concluzionând: *„… cel mai controversat om de afaceri care a pus vreodată piciorul în Londra în anii optzeci, a pornit şi conduce.”* Luna următoare ne-am mutat la Castelul Guthrie.

A fost tot acest fapt riscant? *Cu siguranţă că a fost!* Ne-am fi putut prăbuşi? Probabil. Secretul este că, pe lângă vreo abilitate iscusită de-a vinde unele posibile beneficii în petrol şi combustibil în uitatul-de-Dumnezeu Colorado, noi ne-am concentrat pe scop – nu pe mijloace. Am gândit la scară mare şi ne-am mişcat rapid. Şi eram încrezători că puteam depăşi în inteligenţă, în oricare din cea mai neagră zi a noastră, orice englez dârz şi stilat din „the City”. Şi aşa am şi făcut. Am acţionat ca şi cum nu aveam niciun fel de limite ale abilităţilor noastre, care este unul din cele Cinci Crezuri ale mele pentru Super-Succes, despre care vom discuta într-unul din capitolele de mai târziu. Un alt crez este legat de „entuziasm”. Ne-am vândut afacerea cu entuziasmul unor evanghelişti, aducând carne proaspătă la foamea britanică în creştere pentru „explorarea ţiţeiului”. Nu e cu nimic diferit nici în zilele noastre. În fiecare an există câte o nouă „isterie”! În timp ce scriu, companiile de Internet sunt cele care comandă multipli nebuneşti de valoare reală.

„Uau, cum se aplică asta şi în cazul meu?”, întrebi tu. Ascultă, nu mă aştept să zbori mâine la Londra şi să repeţi întocmai lucrul realizat de noi acolo. Ce poţi să spui despre compania ta? Despre visul tău? Sau despre acei bancheri cu feţe inexpresive din oraş, cu imaginaţii de găinuşe de baltă? Sau despre investitori, care caută acţiuni bune într-o companie care ar arăta ca a ta – *dacă* i-ai da acesteia o strălucire proaspătă şi te-ai cota la bursă? Pentru a scoate Banii Altor Oameni din Buzunarele Altor Oameni, ca să-ţi îndeplineşti visul, trebuie să construieşti o percepţie „placată cu aur” în jurul companiei tale. Vom vorbi mai multe despre asta mai târziu, la Strategiile de Ieşire.

Fii Cu Ochii Pe Viziune – şi Nu Vei Vedea Obstacolele

Hai să vorbim despre ceea ce Michael E. Gerber numeşte „personalitate antreprenorială”. În cartea lui, *Mitul E*, Gerber explică faptul că proprietarul unei afaceri este cu adevărat, ca să spunem aşa, un schizofrenic; o minte cu trei personalităţi într-un continuu conflict – antreprenorul, managerul şi tehnicianul. În timp ce managerul scrie planuri de afaceri şi menţine ordinea, iar tehnicianul se ocupă de munca de zi cu zi şi îi înnebuneşte pe angajaţi, personalitatea antreprenorială face un salt dincolo de prezent, pentru a visa visele şi a se focusa pe viziunea direcţiei companiei. Antreprenorul este nerăbdător cu prezentul. A terminat cu acesta. S-a rezolvat.

Antreprenorul vede clar oportunităţi, care sunt dincolo de câmpul de vizibilitate al colegilor lui mai miopi şi înţelege că trebuie să controleze atât oamenii cât şi evenimentele pentru a profita de acele oportunităţi. Gerber spune că antreprenorul, care e absorbit de viziunea lui, este de asemenea nerăbdător cu cei din jurul lui – asociaţi, prieteni, familie, până şi cu celelalte două personalităţi ale lui – deoarece ei nu-i pot înţelege viziunea şi să devină astfel entuziasmaţi de ea. Încetineala lor constantă îl ţine pe loc pe antreprenorul nerăbdător în a avansa mai repede, spre a capta acea viziune şi a şi-o împropria.

Ca şi persoană în căutarea super-succesului trebuie să ai în vedere aglomerarea şi grijile zilei şi să te eliberezi de detaliile pline de chiţibuşuri, de care va fi nevoie pentru a-ţi realiza viziunea. Cu alte cuvinte, clădirea fundaţiei tale personale include abilitatea nou găsită de a te focusa pe scop – nu pe mijloace.

Atunci când îţi menţii atenţia concentrată pe viitorul captivant şi plin de succes care te aşteaptă, se petrece un fenomen extraordinar. Începi să te transporţi pe tine însuţi în acel viitor. În timp ce eşti cu ochii pe ţelul tău, îndoiala dacă poţi ajunge acolo dispare; devine rapid o chestiune logică despre *cum* şi *când*. Îţi *asumi* succesul. Vizualizezi succesul ca şi cum ar fi deja o realitate.

Adevărul nu este limitat nici la vise nobile. În urmă cu câţiva ani, ***USA Today*** a întocmit un sondaj de opinie în management referitor la visatul cu ochii deschişi. S-a bazat pe răspunsuri anonime, bineînţeles, însă acesta este un motiv bun pentru a avea încredere în rezultate. Întrebările au variat de la *„Ai visat vreodată cu ochii deschişi că-i vei lua locul şefului tău?”* şi

„Ţi-ai imaginat vreodată că într-o zi vei demisiona?”, până la *„Cât de des ţi-ai închipuit că faci sex cu un coleg de serviciu?”*

A fost un sondaj amuzant de citit, dar a dezvăluit un fapt care merită menţionat – unui procent de 71% din cei intervievaţi visul li s-a împlinit până în 12 luni. Acum gândeşte-te la următorul lucru. Dacă un eşantion arbritar de manageri poate atinge o aşa rată de succes prin simpla visare cu ochii deschişi, atunci care pot fi şansele *tale* de succes atunci când te *focusezi* asupra viziunii tale până când aceasta devine obsesie?

Nu vorbim neapărat nici despre vizualizarea pe o durată nedeterminată de ani în viitor. Omul din vânzări, care a vizualizat deja o vânzare de succes înainte de-a intra în biroul unui client, se concentrează deja pe *cum* va fi făcută vânzarea şi nu pe *dacă* va fi făcută. Obiecţiile vor deveni bariere temporare pentru saltul în continuare. Fiecare „nu” pe care-l primeşte devine un „da” pe care cumpărătorul potențial încă nu l-a pronunțat.

Putem chiar vizualiza succesul ivindu-se în minutul următor. Ai văzut-o petrecându-se în fiecare sport. Lovitura de golf incredibilă la gaura 18. Alergarea la baza a 9-a. Mai sunt 20 de secunde până la fluierul final al Super Bowl. Un fundaş fentează în fugă întreaga apărare, observă un loc în care se poate marca şi apoi se strecoară cu mingea, printre braţe agitate şi trupuri strivite, pentru a marca lovitura câştigătoare. Cum? Pe lângă ani întregi de antrenament în vederea succesului, el a vizualizat deja reuşita finală. A fost un lucru rezolvat, chiar înainte ca mingea să-i plece din vârfurile degetelor.

Pentru Dumnezeu, poate e doar un truc mintal. Cui îi pasă? Te asigur că funcţionează întotdeauna şi a funcţionat timp de secole.

Deoarece persoana de înaltă performanţă este nerăbdătoare să ajungă în viitor, nu-i este teamă să acţioneze. Preferă „s-o rezolve imediat – în loc de-a o rezolva perfect”. Nu aştepta până când fiecare mic detaliu este perfectat, până când fiecare variabilă este perfectă. Eisenhower a lansat ziua D ştiind prea bine că vremea era deplorabilă, iar marea era tulburată – şi aşteptându-se la o rată de eşec de cel puţin 50%. Dar a jucat cele mai bune cărţi pe care le-a avut. El a scris de fapt un bilet prin care îşi cerea scuze şi l-a îndesat în buzunar, pentru a fi citit lumii în cazul în care Aliaţii ar fi fost respinşi de pe plajele Normandiei înapoi în mare.

În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, probabil cel mai bun general de armate terestre din ultimul secol, George Patton, a stat cu ochii pe Berlin şi a bombardat cu proiectile de tanc orice i-a ieşit în cale. Şi era nerăbdător cu planificările meticuloase şi înaintarea greoaie a altor generali. El spunea: „Un plan bun executat chiar acum e mai bun decât un plan perfect executat săptămâna viitoare.”

Dar să ne întoarcem la povestea noastră…

Iată-ne deci stând pe milioane. Între timp specialiştii noştri în foraj s-au mutat la fabulosul bazin D-J, unde inginerii şi geologii noştri iluştri ne spuseseră că „fără nicio îndoială” ar *trebui* să fie *milioane* de barili de petrol sub acea pustietate – probabil…

Au forat o gaură. Nu era seacă, dar nu era nici ceea ce trebuia să fie. Au mai forat o duzină. Nimic care să merite a fi povestit.

În cele din urmă, experţii noştri scumpi ne-au raportat că de fapt singurele gaze şi petrol din acea zonă erau cele pe care le aduseseră în camioanele lor. Sau în părul consilierilor noştri britanici. Puteam continua să dăm de petrol, însă nu în cantităţile de care aveam nevoie pentru a lista o companie la bursă. Aveam bani pentru a fora alte 120 de puţuri. Dar m-am gandit, pentru ce?

În acel moment am hotărât să stopez operaţiunile de forare. Mă gândisem de multă vreme că o creştere internă, prin profituri operaţionale, nu ar garanta companiei succesul exponenţial cuantic, al expansiunii externe. Chiar şi cu un succes moderat, am putea vedea cum profiturile cresc uşor şi gradat. Sau, am putea *achiziţiona* creşterea şi să ne uităm cum curba creşterii merge drept în sus. Aveam nevoie de o creştere a profitului.

Viziunea mea pentru Great Western mi-a dictat să aleg cea din urmă variantă. Aceasta, deoarece numele jocului în business este profitul. Mult profit. Poţi controla cheltuielile şi să tai costurile cât vrei şi vei realiza îmbunătăţiri de doi bani în profitabilitate. În ultimii ani, companii mari precum IBM, General Motors, Starbucks şi instiţutii financiare mari au fost ocupate cu „reducerile” sau „corectarea” costurilor salariale. Ele au instituit controale stringente ale cheltuielilor, inventarii JIT (Just In Time, Tocmai-la-timp; este o strategie de producție care se

străduiește să îmbunătățească o rentabilitate a investiției prin reducere în procesul de inventariere și a costurilor asociate – n. tr.) şi MCT (managementul calităţii totale – n. tr.) – toate, pentru a deveni mai eficiente şi mai profitabile. Dar acestea sunt măsuri disperate, aplicate în al 11-lea ceas, deoarece companiile nu pot genera profit.

Câteodată directori executivi, aparent foarte deştepţi, pot deveni extrem de entuziaşti pentru nişte câştiguri infime. L-am auzit odată pe CEO al unei companii de top lăudându-se, de fapt *lăudându-se* publicului unui seminar, despre marginea de profit de 1,8% pe care firma sa o menţinuse ani de zile, urcând fulminant până la 2%. Idiotul! Eu eram următorul în program. M-am ridicat şi am spus ceva de genul, dacă acesta era cel mai bun profit până la care putea ajunge, era cazul să-şi ia ceasul de aur şi să se pensioneze. Dupa cum s-a dovedit mai târziu, s-a ales cu „praful de pe dobă" atunci când compania lui a fuzionat cu o altă firmă.

Mă întreb de ce....?

Prin urmare, căutând profiturile mari pe care operaţiunile noastre nu le puteau crea şi nefiind mulţumit să conduc Great Western într-un mod defensiv, am pornit o ofensivă agresivă. A fost o corecţie la jumătatea drumului pe cinste. Am început să căutăm companii pe care le-am putea achiziţiona, astfel încât să putem creşte lateral în afacerea cu petrol. Această căutare a trebuit să înceapă repede, astfel încât performanţa financiară slabă a operaţiunilor noastre de forare neproducătoare de petrol să nu ne dea peste cap declaraţiile financiare.

O Persoană de Performanţă Înaltă este Pasionată!

Vorbind despre acţiune rapidă şi decisivă, e un prilej bun pentru a aduce în discuţie un element nu prea des discutat la orele de Administrarea Afacerilor – *pasiunea*. Oamenii de înaltă performanţă şi de super-succes sunt *pasionaţi* de afacerea lor, *obsedaţi* de profiturile în urcare şi de creşterea rapidă a acesteia. La fel ca şi mine, aceşti directori executivi nu joacă „pentru a nu pierde". Ei joacă pentru *a câştiga.* Este o mare diferenţă! Chiar şi oameni de afaceri de succes, care ajung mari, adeseori încep să joace pentru a nu pierde. Îşi pierd curajul, deoarece nu sunt siguri dacă prima lor reuşită n-a fost cumva doar întâmplarea norocului sau a sincronizării. Le e teamă că n-ar putea repeta acea reuşită, aşa încât intră pe mod defensiv pentru a se agăţa de ceea ce au realizat. Asta nu înseamnă pasiune – asta înseamnă să închizi ochii, să-ţi pleci capul şi să

speri că vei supravieţui. Dar adevărul este că ei sunt morţi deja. Eu numesc asta „să stai cu fundul pe bunuri!”

Spre sfârşitul anilor ’70 Steve Jobs a co-fondat Apple, Inc., compania care a adus publicului calculatoare personale pe care să şi le poată permite, cu mulţi ani înainte de PC-ul IBM. După ce a pierdut lupta pentru putere cu bordul său în 1985, Jobs a fost îndepărtat din funcţia de CEO al companiei pe care a fondat-o. Dar n-a fost învins, iar pasiunea lui n-a putut fi zdrobită. Doi ani mai târziu el a fondat Studiourile de Animaţie Pixar şi a rămas CEO al acestei companii până la achiziţionarea ei de către Compania Walt Disney, în 2006. Între timp, Jobs s-a întors ca CEO la Apple în 1997, poziţie pe care încă o deţinea în 2008. În 2007 a fost numit de către revista *Fortune* drept Cel Mai Puternic Om de Afaceri.

Izvorul pasiunii variază de la om la om. Unii oameni de succes, asemenea lui Jobs, sunt pasionaţi de tehnologia calculatoarelor. Alţii se delectează cu manipularea pieţei de acţiuni sau cu dezvoltarea unor asocieri, sau cu setarea standardului pentru realizările de înaltă performanţă dintr-o industrie dată. Pe mine mă unge la suflet să cresc o companie prin Salturi Cuantice, apoi s-o vând la zenitul performanţei acesteia pentru tone de bani. Nu-mi pasă ce fel de companie este atât timp cât eu cred, din toate informaţiile disponibile, că are potenţialul de-a urca până la nori în valoare. Aş putea deţine în orice clipă părţi într-o companie textilă, o firmă de audit, o organizaţie de investiţii imobiliare – nu contează, atâta vreme cât este legală. (Acum câţiva ani un om de afaceri columbian a venit la castel şi mi-a oferit milioane pentru a le face cartelul să opereze mai eficient. Am fost flatat, dar am refuzat politicos.)

Sursa pasiunii tale individuale îşi are originea în propria ta personalitate. Dar indiferent dacă-ţi place să faci afaceri în producţie, sau să cumperi şi să vinzi proprietăţi imobiliare, ori iubeşti perspectiva de a da de petrol într-un câmp îndepărtat şi măturat de vânt, ar fi bine să fii mânat de focul nestins al pasiunii fierbinţi.

Pasiunea este însoţită de un avertisment, desigur. Paula Nelson încuviinţează în cartea ei, ***Ghid pentru a Deveni Bogat***, faptul că „pasiune egal profit”, însă îi avertizează pe antreprenorii entuziaşti să nu investească într-un capriciu personal pur şi simplu pentru că s-a întâmplat să le placă. Dacă eşti înrobit de ideea de-a avea proprietăţi în Canada de Nord, spune ea, cumpără un lot de teren şi construieşte o colibă dacă vrei, însă nu te aştepta să transformi acri de sălbăticie îngheţată într-o afacere profitabilă.

Când eşti pasionat de afacerea ta aceasta devine amanta ta. Te gândeşti la ea zi şi noapte. Te gândeşti la ea când eşti acasă, când călătoreşti, când stai întins în pat noaptea şi pe bune, chiar şi când faci dragoste. Va trebui să renunţi la alte preocupări, pasiuni şi plăceri, pentru că afacerea ta te ademeneşte asemenea unei seducătoare. Va trebui să-ţi laşi familia să se distreze fără tine, să renunţi la prietenii care nu-ţi înţeleg pasiunea, să uiţi să mănânci, să uiţi să mergi acasă. Dacă bei, îţi păstrezi o sticlă la birou. Dacă mintea îţi rătăceşte şi îndrăzneşti să te gândeşti la timp liber, afacerea ta se întoarce pentru a te dojeni chiar şi pentru un moment de infidelitate.

Nu există oameni de performanţă înaltă part-time.

Super-succesul este un job full-time.

Se cere pasiune, pentru că a fi de super-succes este o *meserie full-time*. N-a existat vreodată vreun performer de clasă înaltă part-time. Unii din acei guru ai seminariilor şi tăntălăi din reclame îţi vor spune că poţi să faci asta şi aia part-time şi să fii un succes. Să munceşti numai când ai chef şi să devii bogat. Astea-s prostii! Sigur, poţi să mai faci câteva mii în plus vânând bătrâne care să-ţi vândă ipoteca, sau să înfiinţezi un număr 900 (un număr 900 este o modalitate, pentru o afacere, de a face bani de fiecare dată când numărul este sunat. Adesea un număr 900 este configurat pentru un preţ stabilit per minut la apel, însă proprietarul unei astfel de afaceri are de asemenea opţiunea de a cere o taxă fixă pentru fiecare apel – n. tr.), sau alte escrocherii la modă. Dar eu vorbesc despre milioane. Iar averea în milioane cere normă întreagă, cere angajament focusat precum o rază de laser.

Aminteşte-ţi ce ţi-am spus – super-succesul nu e pentru toată lumea. Însă este pentru acei foarte puţini care sunt dispuşi să clădească acea fundaţie, să facă acele sacrificii şi să creeze schimbări maritime majore în curenţii gândirii lor.

Puterea Încrederii de Sine – *şi* a Stimei de Sine

Cel mai rapid mod de-a începe căutarea super-succesului este – să acţionezi. Ia o decizie pe care ai tot amânat-o. Nu mai lăsa să treacă o zi. După cum spune reclama de la televizor: „Just do it!” („Fă-o!” – n. tr.) Ar putea fi ceva elementar, precum înlocuirea unei poveri, a unui fraier din organizaţia ta cu un revoluţionar ambiţios şi inteligent care abia aşteaptă să te ajute să-ţi accelerezi expediţia – şi apoi să-ţi ia slujba.

Ceea ce se întâmplă este faptul că, imediat ce întreprinzi acea acţiune şi vezi cât de uşor a fost de fapt, vei avea un nivel mai mare de încredere de-a întreprinde o altă acţiune, o decizie inevitabilă pe care ai tot amânat-o. Şi apoi o alta. Acum aspiraţiile tale sunt angrenate în maşinărie! Acum ai prins gustul a ceea ce poţi deveni, pentru că *succesul se hrăneşte din el însuşi – şi este insaţiabil*! Transcende orice dorinţă pe care-ai avut-o vreodată pentru *orice*!

În scurt timp vei iubi individul puternic şi decis care ai devenit. Când te vei uita la tine în oglindă vei admira într-adevăr ceea ce vezi. Trebuie să-ţi spun, după ani petrecuţi astfel, că *nimeni* nu mă iubeşte mai mult decât mă iubesc eu. Dacă asta sună a ego deplasat puţin îmi pasă. Adevărul este că, dincolo de primele linii ale câmpului de bătălie al afacerilor mari şi în ţara nimănui, unde aleargă câinii cei mari şi asasinii îţi scot inima pentru un dolar, poţi conta pe un singur războinic de încredere care să-ţi conducă atacul, să-ţi păzească spatele şi să-ţi zdrobească duşmanii. Tu însuţi.

Deci ce-ai învăţat? Să ignori înţelepciunea comună, deoarece este aproape întotdeauna greşită şi serveşte doar ca şi cârjă pentru a-i sprijini pe cei slabi... să-ţi clădeşti propria fundaţie pentru super-succes... să adopţi Reguli Noi, care înseamnă obiceiuri noi, anturaj nou... să nu tratezi deciziile ca fiind situaţii de viaţă şi de moarte... să te focusezi asupra viziunii şi nu asupra detaliilor... să fii pasionat de afacerea ta... şi să întreprinzi imediat acţiuni care-ţi vor creşte propria încredere de sine şi stimă de sine.

Ceea ce facem noi aici este să creăm o arenă mintală nou-nouţă, în care poţi nu doar să-ţi vizualizezi succesul viitor, ci să-l şi prezici.

La urma urmei, cel mai bun mod de a prezice viitorul este să-l creezi tu însuţi.