

JOHN SVIOKLA  
MITCH COHEN

# EFFECTUL MILIARDARULUI PRIN FORȚE PROPRII

---

CUM CREEAZĂ PRODUCĂTORII DE  
EXCEPȚIE VALOARE IMENSĂ

---

Traducere din limba engleză de  
**Ana Mănescu**

 ACT și Politon

2019

**John Sviokla:**

*Copiilor mei, John, Michael, Patrick, Kathleen, Kevin, și nurorii mele, Lizzie, a căror pasiune pentru ideile captivante – chiar și pentru cele din această carte – mă inspiră întotdeauna. Și mai presus de toate, scumpei mele Eileen, care este cel mai înțelept, răbdător și iubitor suflet pe care îl voi întâlni vreodată.*

**Mitch Cohen:**

*Soției mele, Carri, pentru că mi-a fost alături pe parcursul întregii mele cariere, încurajându-mă și aducându-mă cu picioarele pe pământ atunci când am avut nevoie! Și copiilor mei, Alex și Lauren, pentru că mă fac întotdeauna mândru și mai ales pentru că mă fac mereu să zâmbesc. Vă iubesc pe toți!*

---

# CUPRINS

---

Introducere	9
<b>1. DEMITIZAREA ANTREPRENORIATULUI DE EXCEPȚIE</b>	17
<b>2. IMAGINAȚIA EMPATICĂ</b>	
Arta proiectării blockbusterului	43
<b>3. URGENȚA RĂBDĂTOARE</b>	
Cum prosperă miliardarii în ciuda incertitudinii timpului	83
<b>4. EXECUȚIA INVENTIVĂ</b>	
Cum aduc producătorii blockbusterele pe piață	115
<b>5. INVERSAREA ECUAȚIEI DE RISC</b>	
Cum evită producătorii riscurile pe care și le asumă ceilalți și își asumă riscurile pe care ceilalți le evită	153
<b>6. DUALITATEA PRODUCĂTOR-PRACTICIAN</b>	
Cum își găsesc producătorii persoana care îi completează	193
<b>CONCLUZIE: Crearea efectului miliardarului</b>	225
Mulțumiri	255
Anexă: Miliardarii care apar în această carte	261
Note	295

---

# INTRODUCERE

---

De fiecare dată când te afli de partea majorității, e timpul să iei o pauză și să reflectezi.

– MARK TWAIN

Imaginează-ți ce ar fi putut realiza Atari la începutul anilor 1980, dacă Steve Jobs ar fi lucrat în *cadru* companiei pentru a dezvolta primul computer personal pentru piața de masă? Ce ar fi putut face Steve Case pentru PepsiCo, dacă ar fi decis să rămână, în loc să se alăture *startup*\*-ului de jocuri care avea să devină în cele din urmă AOL? Ar fi fost Redken prima marcă de îngrijire a părului, care să revoluționeze piața produselor profesionale pentru păr, dacă John Paul DeJoria, cofondatorul John Paul Mitchell Systems, nu ar fi fost concediat pentru stilul său neconvențional de leadership în vânzări? Ar fi avut Miles Laboratories succes, dacă ar fi urmărit ideea propusă de Michael Jaharis, pe atunci un tânăr avocat în rândurile companiei, și anume să consacre ca marcă și să comercializeze proactiv paracetamolul înainte ca Tylenolul să devină un nume bine cunoscut? Și dacă Salomon Brothers l-ar fi păstrat pe Michael

---

\* Firmă de obicei nou-înființată, cu o dezvoltare foarte rapidă, care vine în întâmpinarea unei cerințe a pieței prin crearea sau oferirea unui produs, proces sau serviciu inovator. (n.tr.)

Bloomberg sau Bear Stearns, ar fi exploatat ideile inventive ale lui Stephen Ross?

Jobs, Case, DeJoria, Jaharis, Bloomberg și Ross, precum și fondatorul Broadcast.com, Mark Cuban, fondatorul Cotel, Mo Ibrahim, magnatul petrolului și gazelor, T. Boone Pickens, și zeci de alți antreprenori de excepție, toți au lucrat pentru corporații consacrate înainte de a se lansa pe cont propriu. Unii au fugit de constrângerile corporatiste. Alții au fost înlăturați. Fiecare dintre ei a ajuns miliardar prin forțe proprii. Toți au construit câte o afacere – în unele cazuri, chiar mai multe – care se numără printre cele mai reprezentative branduri de astăzi. Influența lor și a aproximativ opt sute de alți asemenea miliardari în viață este atât de răspândită, încât puțini oameni, de oriunde de pe glob, pot petrece o zi fără să folosească, să vadă sau să întâlnească într-un fel sau altul produsele și serviciile create de aceștia.

Dar ce ar fi putut deveni foștii lor angajatori dacă acești creatori excepționali de valoare s-ar fi hotărât să-și urmărească și să-și transpună ideile în cadrul organizațiilor? Altfel spus, de ce nu sunt corporațiile capabile să creeze o valoare uriașă așa cum au făcut acești miliardari prin forțe proprii? În foarte multe cazuri, corporațiile mari au avut talentul real necesar pentru a face acest lucru: miliardarii prin forțe proprii au lucrat pentru ele.

Răspunsul la ultima întrebare constituie o prioritate pentru liderii de astăzi din afaceri: manageri inteligenți, experimentați, de succes, care își văd organizațiile împinse la limită de schimbarea rapidă. În mediul de astăzi, toate ipotezele de bază cu privire la felul în care să construiești și să susții valoarea sunt în continuă schimbare: Ce anume

constituie o scalare eficientă? Cine sunt concurenții noștri? Cine sunt clienții noștri? Ce vor ei? Cine și ce deține? Unde este riscul? Într-un sondaj recent realizat de PwC\*, la care au participat mai mulți directori executivi, mai bine de jumătate dintre ei au anticipat că vor trebui să își schimbe strategia fie progresiv, fie dintr-odată în următorii ani. Aproape 70 la sută dintre aceiași repondenți au spus că sunt îngrijorați din cauza problemelor legate de talent, iar 25 la sută nu au urmărit o oportunitate clară în ultimul an deoarece *credeau* că nu au talentul pentru a profita de ea.<sup>1</sup> Faptul că atât de mulți miliardari prin forțe proprii au avut funcții manageriale în firme de dimensiuni medii și mari, înainte de a porni pe cont propriu, sugerează că repondenții sondajului s-ar putea să greșească în privința acestei probleme. Ei au talentul, dar nu și-au acordat timpul necesar să îl identifice sau să îl educe.

Luete în ansamblu, aceste răspunsuri arată clar că liderii din domeniul afacerilor sunt nesiguri în privința felului în care să abordeze provocarea de a crea continuu valoare în mediul de astăzi. De-a lungul carierei lor, acești lideri au avut grijă să cultive și să promoveze manageri cu o judecată sănătoasă – acea renumită abilitate de a vedea lumea așa cum este și de a lua decizii inteligente, strategice, bazate pe realitate. Judecata funcționează cel mai bine când regulile jocului sunt bine stabilite, când se cunosc variabilele. Dar ce faci într-o lume în schimbare, în care variabilele continuă să se modifice?

---

\* PricewaterhouseCoopers este cea mai mare companie de servicii profesionale, de consultanță și audit din lume și una dintre cele mai mari companii private. Sediul său se află la Londra. (n.tr.)

Pentru a răspunde la această întrebare, am decis să ne uităm mai atent la liderii și la afacerile care au prosperat în era noastră de schimbare continuă. În ciuda provocărilor zilei, în ciuda aparentei asimetrii între abilitățile disponibile și oportunitățile uriașe, există un grup de oameni care creează valoare într-un ritm și la o scară explozive: miliardarii *prin forțe proprii*. Am definit miliardarii prin forțe proprii ca fiind acei indivizi care creează o avere mai mare de 1 miliard de dolari printr-o activitate antreprenorială; chiar și aceia care au moștenit niște resurse financiare sau o afacere se pot califica drept miliardari prin forțe proprii, dacă amplifică valoarea acelei resurse de 100 de ori sau mai mult.

În 2012, existau mai mult de opt sute de miliardari prin forțe proprii în întreaga lume; ei reprezentau mai bine de două treimi din totalul populației miliardare.<sup>2</sup> La nivel global, averea miliardarilor a crescut mai repede decât economia mondială, de peste trei ori, de la 2 la sută la 7 la sută din PIB, între 1987 și 2012.

De ce ne-am concentrat pe miliardarii prin forțe proprii? Deoarece, să creezi un miliard de dolari sau mai mult ca valoare, este o performanță incredibilă. Dacă ai disciplină și muncești din greu, poți deveni un contabil sau un avocat excelent. Mai mulți ani de dedicare și un pic de noroc te pot propulsa la statutul de partener în cadrul PwC sau al unei firme de avocatură ori poate în grupul de directori ai unei firme din Fortune 500\*. Fă acest lucru și vei obține probabil statutul de multimilionar, dar șansele tale să ajungi miliardar pe această cale sunt aproape zero. Există căi clare către

---

\* Revista *Fortune* întocmește anual un clasament al celor mai mari 500 de companii publice americane, în funcție de cifra de afaceri. (n.tr.)

bogăție, dar nu există niciun drum sigur către megabogăție. Miliardarii trebuie să facă ceva extraordinar ca să ajungă atât de departe. Norocul are rolul său, dar norocul va permite unei idei de un milion de dolari să aducă valoare de numai un milion. Pentru a deveni miliardar este nevoie de noroc și chiar de ceva în plus.

Miliardarii prin forțe proprii prosperă într-un mediu cu variabile în schimbare. Să-l luăm ca exemplu pe Dietrich Mateschitz, fondatorul Red Bull, care a generat un devotament ca de cult pentru o băutură despre care până și fanii înfocați cred că are gust de sirop de tuse. Sau pe Sara Blakely, o vânzătoare de faxuri și actriță de stand-up comedy, care se confrunta cu des întâlnita problemă a marginilor vizibile ale lenjeriei intime pe sub pantalonii săi albi. Spanx, compania de ciorapi pe care a creat-o pentru a realiza produsul pe care îl voia, a primit aprobarea influentei miliardare prin forțe proprii Oprah Winfrey și a generat o creștere explozivă într-o eră în care membrii de seamă ai industriei ciorapilor vedeau cum li se prăbușesc veniturile. Sau pe Joe Mansueto, fondatorul persuasiv al Morningstar, care la vârsta de douăzeci și trei de ani a fost forțat să treacă prin zeci de prospecte ale fondurilor mutuale pentru a gestiona tânărul său portofoliu de investiții personale. Înconjurat de mormane de hârtie, ce s-a gândit? „Zău că asta ar putea fi o afacere!” Mateschitz, Blakely, Mansueto și sute de alți oameni: ei sunt cei care creează afaceri extrem de profitabile în lumea de astăzi.

Când ne-am uitat mai atent la miliardarii prin forțe proprii, am constatat că aveau din plin o judecată sănătoasă. Aceștia sunt oameni care s-au confruntat cu lumea așa cum este, au făcut alegeri cumplite și au pariat pe baza



unor realități dure. Dar ce îi face cu adevărat să iasă în evidență e faptul că judecata lor este echilibrată de o viziune extraordinar de imaginativă.

Cultivarea unui echilibru între judecată și viziune este o sarcină dificilă. Descoperiri din domeniul neuroștiinței\* sugerează că, în cazul majorității oamenilor, judecata și imaginația se află la polii opuși ai spectrului mental. Cu cât ești mai priceput să vezi lucrurile așa cum sunt (judecată), cu atât îți este mai greu să vezi lucrurile așa cum ar putea fi (imaginație).<sup>3</sup> Dar, cumva, comunitatea miliardarilor prin forțe proprii reușește să învingă spectrul mental binar care plasează judecata și imaginația în opoziție.

Tacticile și obiceiurile pe care le-am identificat și care le permit miliardarilor prin forțe proprii să atingă acest echilibru constituie nucleul acestei cărți. Ele sugerează practici pe care companiile și indivizii le pot adopta pentru a-și îmbunătăți capacitățile de creare a valorii.

Deci care este sursa efectului miliardarului prin forțe proprii? Ce le permite să creeze o valoare atât de uriașă? Cum se ridică deasupra aparentei opoziții dintre judecată și imaginație? Ce alte abilități, obiceiuri, experiențe de viață sau talente îi disting de ceilalți? Și, cel mai important, ce ne pot învăța aceste cunoștințe despre talentul pe care noi,

---

\* Neuroștiințe – (din lb. fr. *neurosciences*) termen apărut la începutul anului 1970, care definește ansamblul științelor creierului (neurobiologia, psihofiziologia, psihobiologia, neuroetologia, neuropsihologia, neurofilozofia etc.). Termenul relevă tendința de integrare a demersurilor din domeniu, mai pronunțată în S.U.A. decât în Europa. Este în curs de dezvoltare curentul neuroștiințelor cognitive, care încearcă să coordoneze ori să integreze psihofiziologia, psihobiologia și neurobiologia cu psihologia cognitivă. (n.ed.)

ca directori, trebuie să îl găsim și să îl cultivăm pentru a prospera în vremuri dificile?

Începem să răspundem la aceste întrebări în capitolul 1, unde prezentăm descoperirile noastre fundamentale despre ceea ce îi face pe miliardarii prin forțe proprii diferiți de directorul corporatist obișnuit. Aceste descoperiri nu doar că ne-au surprins, dar au și schimbat felul în care concepem talentul executiv și ceea ce trebuie să căutăm la talentul pe care îl aducem și îl educăm în cadrul afacerii.

# 1

---

## DEMITIZAREA ANTREPRENORIATULUI DE EXCEPȚIE

---

Testul unei inteligențe de primă mână este abilitatea de a avea două idei opuse în minte în același timp, având totodată capacitatea de a funcționa.

– F. SCOTT FITZGERALD

În 1984, Dietrich Mateschitz era un director de marketing plictisit, în vârstă de patruzeci de ani, la compania germană de cosmetice Blendax. Își petrecea zilele vânzând cu amănuntul pastă de dinți și cosmetice retailerilor din întreaga lume. „Tot ce puteam să văd erau aceleași avioane gri, aceleași costume gri, aceleași fețe gri. Toate barurile din hoteluri arătau la fel și la fel arătau și toate femeile de acolo. M-am întrebat atunci dacă vreau să îmi petrec următorul deceniu așa cum îl petrecusem pe cel de până atunci.”<sup>1</sup> Apoi, în timpul unei călătorii de rutină în Thailanda – la fel ca alte zeci pe care le făcuse –, Mateschitz a avut o revelație care avea să îi schimbe cariera.

În timp ce citea ziarul într-o dimineață, în hotelul unde era cazat, Mateschitz a aflat că producătorul japonez al unei game populare de băuturi „sănătoase” extrem de dulci din Asia era cel mai mare plătitor de taxe din Japonia. Mateschitz știa băuturile și le folosisese pentru plusul de energie pe care îl dădeau ca antidot la oboseala provocată de diferența de fus orar. În Occident, nu exista niciun produs de acest fel. Ideea că aduceau venituri uriașe nu îi trecuse niciodată prin minte lui Mateschitz și s-a hotărât chiar atunci să demisioneze și să lanseze o companie pentru a produce și comercializa băuturile în Europa.

În câțiva ani, Red Bull, afacerea pe care Mateschitz a fondat-o cu asociatul thailandez Chaleo Yoovidhya – un producător de pastă de dinți care avea și o activitate paralelă cu băuturi –, a lansat băutura carbogazoasă reprezentativă în Austria, țara natală a lui Mateschitz, și în Slovenia. În decurs de un deceniu, Red Bull intrase în Marea Britanie, Germania și, în cele din urmă, pe uriașa piață de băuturi din Statele Unite. Pe toate piețele în care a fost introdusă, Red Bull a devenit o senzație aproape peste noapte. Red Bull a fost prima din ceea ce a devenit, în anii 1990 și 2000, o piață înfloritoare a băuturilor „energizante”, o categorie de băuturi care nu sunt nici băuturi pentru sportivi, precum Gatorade, nici sucuri energizante, precum Mountain Dew. Red Bull a pătruns pe piață ca o băutură carbogazoasă extrem de dulce, infuzată cu cafeină, care îmbina savoarea sucurilor dulci și sporturile extreme într-un produs cu totul nou: o băutură care „îți dă aripi”. Mateschitz a reproiectat băutura, astfel încât să fie o versiune carbogazoasă, mai puțin concentrată, a băuturilor siropoase din care s-a inspirat, reproiectând și cutia tradițională de suc sub forma

unui proiectil de aprox. 240 de ml, care semnală cumpărătorului că nu e doar o altă Cola.

Astăzi, Red Bull este mult mai mult decât băutura care îi poartă numele. Este o companie media, o franciză Formula 1, o franciză Nascar, un sponsor al alpieniștilor, schiorilor și al altor practicanți de sporturi extreme, o „filosofie” de viață – după cum a spus fondatorul său – trăită într-o stare de activitate intensă, plină de adrenalină, toate născute pe fundamentul modest al unei idei bune.<sup>2</sup>

## PRIN CE DIFERĂ MILIARDARII?

---

Povestea felului în care și-a construit Dietrich Mateschitz imperiul poate fi privită la suprafață ca unul dintre numeroasele exemple de succes antreprenorial de excepție: există momentul întâmplător al revelației, legăturile folositoare cu oamenii potriviți, dispoziția de a-ți risca cariera pentru o acțiune nesigură. Și totuși nu orice revelație, nu orice legătură de afaceri, nu orice risc asumat conduce la o valoare de miliarde de dolari. Faptul că succesul nu este distribuit egal în întreaga gamă de idei bune ne-a făcut să adresăm întrebarea care stă la baza acestei cărți: și anume, ce le permite miliardarilor prin forțe proprii să creeze o valoare atât de uriașă?

Există o mulțime de truisme disponibile care sunt avansate de liderii de opinie ca răspuns la această întrebare. Antreprenorii de excepție își asumă riscuri mai mari, de exemplu, sau se concentrează pe piețe noi. Nu am știut la început dacă vreuna dintre aceste idei era adevărată,

deoarece de unele singure nu păreau să explice dimensiunea succesului pe care îl ating acești oameni. Mulți oameni își asumă riscuri, dar foarte puțini se aleg cu profituri mari. Mulți antreprenori se lansează pe piețe noi, aflate în creștere, dar puțini ies la suprafață cu un produs blockbuster\*.

Răspunsul era mai complex, am hotărât noi. Pentru a-l găsi, am decis ca în primul rând să săpăm mai adânc în literatura de afaceri pentru a afla ce au de spus specialiștii în domeniul afacerilor în urma studierii miliardarilor prin forțe proprii. Ne așteptam să găsim o bază puternică de cercetare academică axată pe identificarea comportamentelor, caracteristicilor și secretelor succesului miliardarilor prin forțe proprii. Ce am găsit ne-a surprins: de fapt, nimeni nu făcuse un studiu sistematic al miliardarilor prin forțe proprii. Am identificat o mulțime de povești izolate și narațiuni la persoana I culese din prezentările făcute de reviste și din autobiografiile. Dar existaseră numai câteva încercări de evaluare sistematică a succesului antreprenorial la orice scară, iar aceste evaluări ajung adesea la concluzii contradictorii.<sup>3</sup>

Ne-a fost imediat clar că, dacă voiam răspunsuri, trebuia să le căutăm singuri. În cele din urmă, a fost un lucru bun: nu a trebuit să ne luptăm cu cercetări anterioare ce susțineau concluzii ferme, care ar fi putut să ne influențeze gândirea.

Am înființat o echipă de cercetare la începutul anului 2012 la PwC, unde Mitch este unul dintre vicepreședinți,

---

\* Deși nu a fost inclus încă în dicționarele românești, termenul englezesc *blockbuster* se folosește și în limba română pentru a desemna un produs (în general un film, o carte etc.; în cazul lucrării de față, o idee transformată într-o afacere) cu mare succes comercial. (n.tr.)

iar John este liderul Global Thought Leadership. Pentru a ne identifica subiecții de cercetare, am luat lista „Miliardarii lumii”, întocmită de *Forbes* în 2012, și am eliminat persoanele care moșteniseră averea de la un părinte, soț/soție sau vreun alt membru al familiei. I-am înlăturat de asemenea și pe miliardarii care își desfășoară activitatea pe piețe unde lipsește transparența reglementată pentru a asigura corectitudinea – toți miliardarii profită de condițiile economice, dar am ales să ne concentrăm pe cei care activează în medii unde predomină piețele rezonabil de transparente și competitive.<sup>4</sup>

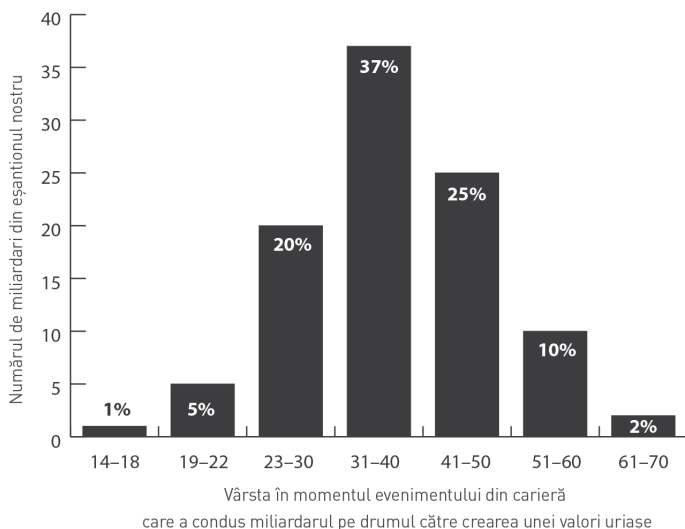
Rămași cu aproximativ 600 de oameni, am ales la întâmplare 120, însă în măsură să oglindească distribuția geografică și industrială a eșantionului mai mare, și ne-am apucat să aflăm tot ce se putea despre ei. Am colectat tot ce am putut găsi scris despre subiecții noștri și am preluat detaliile biografice (locul de naștere, vârsta, starea civilă, structura familiei) și traiectoria în carieră. (Când au început prima afacere? Care erau câteva dintre punctele-cheie de cotitură în creșterea afacerii lor principale? În ce moment au făcut tranziția de la statutul de antreprenor modest la cel de creator al unei valori uriașe?) Simultan, am invitat o serie de persoane de pe lista noastră să le luăm interviu, ca să putem afla mai multe despre ele.

Pe măsură ce am început să colectăm date și să realizăm interviuri, a devenit aproape imediat clar că multe dintre truisemele promovate drept secretul unui antreprenoriat de succes nu rezistau în fața datelor pe care le dobândiserăm. De exemplu:

### ➤ Vârsta

Era noastră dominată de tehnologie – populată de copii-minune – a lăsat impresia că majoritatea miliardarilor prin forțe proprii depășesc pragul de un miliard de dolari devreme în carieră. Deși este adevărat că oameni ca Bill Gates, Michael Dell și Mark Zuckerberg au făcut primul lor miliard când erau încă destul de tineri – și prin intermediul primelor companii pe care le-au fondat –, majoritatea celor din eșantionul nostru sunt asemenea lui Dietrich Mateschitz, care nu a atins pragul de un miliard de dolari decât mult după cea de a patruzecea sa aniversare. Pentru mai mult de 70 la sută din eșantion, ideea sau tranziția care i-a catapultat la succesul de un miliard de dolari a avut loc după vârsta de treizeci de ani (vezi figura 1-1).

*Figura 1-1: Majoritatea miliardarilor sunt deja profesioniști cu state vechi când își lansează ideea blockbuster*





### ➤ **Industria**

Preponderența tehnologiei i-a împins, de asemenea, pe mulți să creadă că drumul principal pentru antreprenorii prin forțe proprii este sectorul tehnologic, care e promovat adesea ca bastion al noilor averi și al meritocrației, unde orice individ cu o idee bună și dispus să programeze multe ore poate urca până la vârf. De fapt, mai puțin de 20 la sută din eșantionul nostru de miliardari prin forțe proprii provin din domeniul tehnologiei. Industria gestionării banilor și cea a produselor de consum nu sunt cu mult în urma celei tehnologice în ceea ce privește numărul de miliardari prin forțe proprii. În total, peste nouăsprezece industrii au fost reprezentate în eșantionul nostru, inclusiv petrol și gaze, îmbrăcăminte, mâncare și băuturi, editare, tipărire, dezvoltare imobiliară, divertisment și hoteluri, *precum* și tehnologie și servicii tehnologice, printre altele.

### ➤ **Inovatori în spații noi**

Există credința generală că miliardarii prin forțe proprii creează lucruri „nou-nouțe”. Ca să împrumutăm o frază de la profesorii W. Chan Kim și Renée Mauborgne, de la INSEAD\*, despre miliardari se crede că navighează pe „oceane albastre”. Nu încapе îndoială că explorarea noilor spații de piață are potențialul să aducă profituri mari, dar nu este ruta pe care majoritatea miliardarilor prin forțe proprii o trec pe hartă. Mai mult de 80 la sută din eșantionul

---

\* Institut Européen d'Administration des Affaires, facultate de administrare a afacerilor din Fontainebleau, Franța. (n.tr.)

nostru de miliardari prin forțe proprii și-au câștigat miliardele pe „ocean roșii”: industrii mature, extrem de competitive.

Dietrich Mateschitz constituie din nou un exemplu în acest sens: a introdus Red Bull ca o nouă categorie de produse (băutură „energizantă”) pe o piață deja existentă a băuturilor. A făcut-o să se deosebească de alte băuturi atât prin doza subțire de 250 ml, cât și prin prețul mai mare, mai mult decât dublu față de cel al unei doze de Coca-Cola. S-ar putea ca astfel de trucuri aparent neînsemnate să nu pară la fel de impresionante ca o inovație pe o piață nouă, dar valoarea tot există.

### ➤ **Norocul**

Când am realizat un simplu sondaj în care am întrebat prieteni și colegi despre felul în care îi percep pe miliardarii prin forțe proprii, am auzit o mulțime de comentarii despre „minuni singulare” și convingerea fermă că mulți dintre acești miliardari au câștigat atât de mult datorită norocului. Am putea crede în noroc, dacă majoritatea celor din eșantionul nostru ar fi avut doar o întreprindere de succes. Dar datele noastre ne-au convins că singur norocul nu explică succesul miliardarilor prin forțe proprii, dat fiind că peste 90 la sută dintre ei au lansat mai multe afaceri de succes.

### ➤ **Practicile abuzive**

Este greu să găsești o organizație de succes care să nu fi fost acuzată de cineva, undeva, de practici detestabile. Miliardarii în special sunt ținte ușoare

pentru astfel de acuzații. Deși nu facem afirmații despre puritatea lor universală, ca grup, afacerile lansate de miliardarii prin forțe proprii din eșantionul nostru tind către partea responsabilă, din punct de vedere social, a balanței în domeniile lor. Mai mult, un număr mare de miliardari prin forțe proprii au semnat The Giving Pledge\*, promițând să doneze mai mult de jumătate din valoarea lor netă; o parte semnificativă dintre ei sunt activi în acțiuni filantropice sau în proiecte sociale.

### ➤ **Succesul obținut peste noapte**

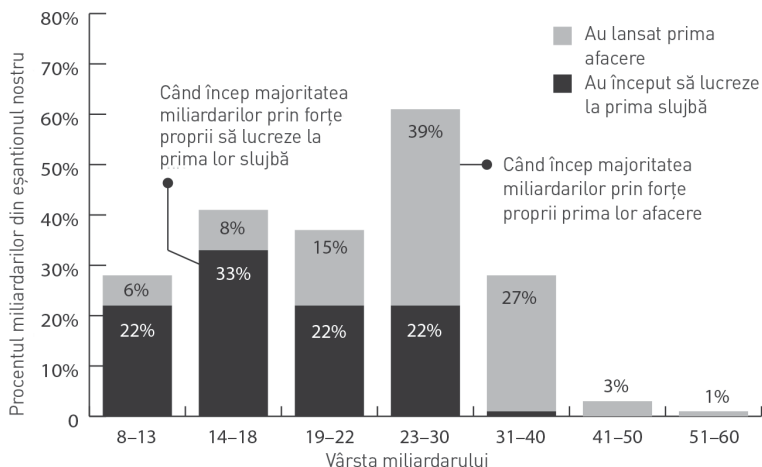
Poate părea că anumiți indivizi formează companii și intră brusc în conștiința publicului cu un produs de succes meteoric, dar realitatea este că mulți miliardari prin forțe proprii ating un succes de excepție abia după mulți ani de investiții profesionale și angajament față de un anumit spațiu de piață. Ei prezintă adesea tendințe antreprenoriale timpurii: mai mult de 50 la sută au avut o primă slujbă înainte de împlinirea vârstei de 18 ani; aproape 30 la sută și-au lansat prima activitate antreprenorială înainte să împlinească 22 de ani și aproape 75 la sută înainte de 30 de ani (vezi figura 1-2). Reține că, deși unii miliardari au avut o copilărie modestă, care a necesitat o intrare timpurie în câmpul muncii, aceștia sunt în minoritate: peste 75 la sută dintre miliardarii prin forțe proprii au crescut în familii cu

---

\* The Giving Pledge este un angajament lansat de Bill Gates și Warren Buffett în iunie 2010, prin care miliardarii sunt încurajați să doneze mai bine de jumătate din avere în scopuri caritabile. (n.tr.)

un nivel ridicat de bunăstare, din clasa de mijloc sau mai sus.

**Figura 1-2: Miliardarii încep devreme**



### ➤ **Talentul, dar și practica**

Primele întreprinderi ale miliardarilor au asigurat foarte multă practică în câteva zone-cheie, ceea ce le-a îmbunătățit și alte abilități pe care le aveau deja. 75 la sută sau mai mult au avut experiență directă în vânzări; și aproape 70 la sută au fost proprietarii unui cont de profit și pierdere înainte de împlinirea vârstei de treizeci de ani.

Acestea sunt doar câteva dintre descoperirile contrare tuturor așteptărilor care ne-au clarificat faptul că exista o diferență între ceea ce mulți susțin că „știi” despre succesul excepțional și ceea ce indică datele.

## PRODUCĂTORI ȘI PRACTICIENI

---

Luând-o de la capăt, am început să căutăm ce este cu adevărat diferit la miliardarii prin forțe proprii. Ne-am uitat la date pornind de la premisa noastră, și anume că miliardarii prin forțe proprii abordează provocarea creării unei valori noi diferit față de majoritatea liderilor și managerilor corporatiști. Cumva, acești miliardari sar peste acele obstacole în crearea valorii care îi încurcă pe majoritatea directorilor.

Ne așteptam să aflăm că miliardarii prin forțe proprii au dat peste un set de factori *externi* comuni devreme în viață – anumite experiențe sau circumstanțe – care i-au îndemnat să acționeze sau să se comporte cu o mare determinare. Poate că majoritatea au trebuit să se lupte cu provocări existențiale devreme în viață. Sau poate că proveneau din medii defavorizate. Sau poate că reciproca este adevărată și cei mai mulți dintre ei provin din familii extraordinar de privilegiate. Însă ne-a fost repede clar că nu existau tendințe la nivel de date care să sugereze că ar exista un factor comun în ceea ce privește circumstanțele sau experiențele în rândul populației. Un număr echivalent de miliardari au crescut și în familii extrem de sărace, și în familii destul de bogate; în proporții egale, unii nu au reușit să termine liceul, iar alții au obținut o diplomă de doctorat.

Pe măsură ce am cercetat mai adânc, a devenit clar că nu în circumstanțele externe se afla legătura, ci în ceea ce am ajuns să definim drept „mentalități” interne. Miliardarii prin forțe proprii sunt capabili să integreze idei și acțiuni pe care majoritatea indivizilor și organizațiilor le păstrează separate sau chiar în tensiune directă unele cu altele. Ne

referim la această coexistență de forțe prin dualitate. Miliardarii prin forțe proprii operează eficient într-o lume a dualităților: ei păstrează perfect mai multe idei, mai multe perspective și mai multe scări.<sup>5</sup>

Aceste mentalități distinctive pe care le-am observat la miliardarii prin forțe proprii se concretizează în diverse feluri. Am menționat deja abilitatea de a cultiva imaginația – acea abilitate de a vizualiza ce ar putea fi – în timp ce își păstrează judecata: abilitatea de a vedea lucrurile așa cum sunt. Dualități similare se aplică felului în care acești miliardari abordează gestionarea timpului, realizarea unei idei de afaceri, manevrarea riscului și echilibrarea talentelor din organizațiile lor. Aceste mentalități și acțiuni duale le permit să funcționeze ca *producători*, după cum i-am numit noi: ei vizualizează un produs nou, aduc împreună oamenii și resursele pentru a-l crea și îl vând clienților, care nici nu știuseră că aveau nevoie de el.

În schimb, corporația modernă a ajuns să separe multe dintre aceste dualități în activități diferite, date apoi pe mâna unor oameni talentați ce excelează la optimizare în cadrul sistemelor cunoscute. Pe acești lideri îi numim *practicieni*. Practicienii sunt adesea foarte buni la ceea ce fac. Dar sunt elogiați și promovați tocmai pentru că operează atât de bine într-o singură arenă. Acel talent concentrat pe un singur scop pentru atingerea unor înălțimi supranaturale într-un mediu bine delimitat – atât de necesar în multe aspecte ale unei afaceri – întărește sistemele cu funcție unică, care descurajează mentalitățile și acțiunile integrate necesare pentru producători.

Scriitorul de literatură științifico-fantastică Thomas Disch a scris la un moment dat că „creativitatea este

abilitatea de a vedea legături acolo unde nu există”. De fapt, ține de natura umană să cauți legături, dar crearea unui lucru nou-nouț impune ca persoana să nu fie doar capabilă să vadă legăturile, ci și să fie capabilă să separe legăturile reale de cele false. Cu alte cuvinte, nu toate ideile sunt bune. Ca să recunoști când ai dat de aur și când ai dat numai de pirită, este nevoie de o abordare integrativă. Adică, să vezi legăturile care contează pentru clienți și de acolo să scoți la lumină o nouă idee empatică.

Integrarea pare irațională în multe organizații. Decenii de concentrare pe optimizare și eficiență le-a îndemnat pe multe să se specializeze în descompunerea problemelor și întreprinderea activităților, astfel încât să gestioneze părțile separat. Ele îi promovează pe practicieni să optimizeze și să exceleze în aceste activități separate. Spre deosebire de ei, producătorii se delectează cu aducerea laolaltă a elementelor discordante.

Operarea într-o lume a dualităților nu este același lucru cu gestionarea cerințelor contradictorii precum „livrează la timp și fără să depășești bugetul” sau „mulțumește-ți clientul și menține costurile mici”. Corporațiile planifică constant obiective aflate în tensiune, creează provocări și stabilesc scopuri exagerate. Dar în majoritatea cazurilor este clar că două cerințe care par a fi în tensiune nu sunt de fapt astfel. Mandatul corporatist oficial poate fi să „le îndeplinești pe ambele”, dar toată lumea știe ce valori contează. Dacă atingi obiectivele pe termen scurt, cuantificabile, organizația te va susține.

## O LUPTĂ ÎMPOTRIVA NATURII

---

Mentalitățile și acțiunile care le permit anumitor indivizi să prospere într-o lume a dualităților le vin de la sine producătorilor, dar nu sunt naturale pentru majoritatea populației, care gravitează către capătul spectrului reprezentat de practicieni. Există un număr limitat de idei sau probleme de care directorii se pot ocupa simultan. Oamenii pot încerca să-și mărească „memoria de lucru”, acel sistem din creier care ne permite să păstrăm mai multe idei sau moduri de gândire, dar asta nu ne va conduce neapărat la adoptarea dualității. Deceniile de cercetare psihologică au arătat că ființelor umane nu le place, în general, să integreze idei opuse. De fapt, când ne confruntăm cu idei care ne contestă convingerile fundamentale, tindem să le desconsiderăm sau să le ignorăm.

Totuși, putem să trecem peste natura noastră inerentă. Mulți dintre miliardarii prin forțe proprii pe care i-am studiat păreau să fie producători înnăscuți, dar aspectele observate mai sus despre importanța practicii și a angajamentelor pe termen lung pe care mulți dintre ei le iau față de piețele pe care în cele din urmă au prosperat arată că au, de asemenea, nevoie să perfecționeze și să cultive mentalitățile și acțiunile necesare pentru a deveni producători pe deplin dezvoltați. Da, calificarea înnăscută și abilitățile contează. Dar toți – de la producătorul înnăscut la practicianul înzestrat – pot construi și perfecționa mentalitățile care îi vor face manageri mai buni, directori mai buni, antreprenori mai buni, gânditori mai imaginativi și creatori de valoare mai mare. Și toate afacerile pot construi



structurile organizaționale care să-i susțină pe producătorii nativi.

Gândește-te la participarea la un maraton. Există puțini oameni în lume cu capacitatea athletică, rezistența și toleranța la durere naturală pentru a putea alerga alături de profesioniști într-o cursă prestigioasă precum cele din Boston, New York sau Londra. Dar marea majoritate a adulților sănătoși pot termina un maraton, dacă sunt dispuși să investească timp și efort. Chiar și cei care nu ar putea fi capabili să alerge întregul traseu de 42 km pot avea parte de îmbunătățiri fizice și mentale semnificative de pe urma regimului de antrenament.

La fel se întâmplă și în cazul mentalităților și acțiunilor producătorilor. Nu toată lumea va avea și va fi capabilă să pună în practică o idee de un miliard de dolari. Dar cu toții putem face pași care să ne permită să producem mai multă valoare în ceea ce facem. Primul pas este să înțelegem mentalitățile și să le dezvoltăm în lăuntrul nostru, în cadrul echipei noastre și în organizația noastră. Capitolele următoare îți vor arăta cum să construiești în mod practic, pornind de la acele mentalități, și cum să acționezi.

După cum am subliniat în deschiderea acestui capitol, un număr mare de miliardari prin forțe proprii au lucrat în organizații consacrate, înainte să plece și să-și urmeze ideile. Unii priveau aceste slujbe ca pe niște etape ale drumului, locuri unde să învețe înainte de a porni pe cont propriu. Mulți au fost concediați, înlăturați sau au demisionat împinși de un val de frustrare, fiindcă felul lor de a gândi și ideile lor nu erau recunoscute sau prețuite. În toate cazurile, firmele care îi angajaseră nu ofereau un mediu care să susțină crearea unei valori uriașe. Și astfel, Stephen Ross,

Phil Knight, Joe Mansueto, George Soros și alți zeci asemenea lor au creat o valoare imensă nouă pornind pe cont propriu.

Nu trebuie să fie așa. Gândește-te câți oameni au plecat din organizația ta și au ajuns să creeze o valoare semnificativă în altă parte. Ce s-ar fi întâmplat dacă ar fi rămas? Liderii în domeniul afacerilor pot învăța să recunoască producătorii în devenire, să le hrănească ideile și să creeze un spațiu care să le permită să se dezvolte și să prospere în interiorul organizației.

## DUALITĂȚI ÎN PRACTICĂ

---

Cultivarea mentalității duale începe cu înțelegerea celor mai importante dualități. Cele cinci dualități esențiale pe care le-am observat la populația miliardarilor prin forțe proprii sunt:

### ➤ **Ideile – Imaginația Empatică**

Producătorii văd un potențial de blockbuster acolo unde alții văd doar o schimbare. Ideile lor de un miliard de dolari vin din mariajul unei empatii extreme față de nevoile și dorințele clientului cu un mod de gândire imaginativ, care le permite să vină cu idei noi, netestate, și să le exploreze.

### ➤ **Perspectiva – Urgența Răbdătoare**

Producătorii nu pot prezice momentul exact în care să facă o investiție sau să scoată un produs pe piață,

dar sunt dispuși să opereze simultan la mai multe viteze și în mai multe intervale de timp. Ei acceptă că sincronizarea nu se află sub controlul lor, așa că lucrează repede, încet, super-încet sau în toate aceste feluri în același timp. Ei se pregătesc să profite urgent de o oportunitate, dar așteaptă răbdători ca ea să se ivească.

➤ **Acțiunea – Execuția Inventivă**

Practica tipică de afaceri tinde să separe activitățile creative de departamentele operaționale care aduc idei pe piață. Producătorii, pe de altă parte, abordează executarea ideilor lor cu același mod de gândire integrator, inventiv pe care l-au aplicat, ca să vină cu ideea de un miliard de dolari. Libertatea inventivă le permite să proiecteze aspecte ale experienței clientului pe care alții le consideră fixe, deblocând astfel o valoare nouă.

➤ **Atitudinea – Viziunea Relativă asupra Riscului**

Contrar înțelepciunii populare, miliardarii prin forțe proprii nu își asumă riscuri uriașe. Dar riscurile care îi îngrijorează realmente sunt foarte diferite de cele pe care se concentrează majoritatea corporațiilor. Ei nu sunt paralizați de riscul absolut al pierderii unei investiții. În schimb, percepția lor asupra riscului este relativă: sunt mult mai puțin îngrijorați de pierderea a ceea ce au decât de a nu face parte dintr-un viitor mai măreț. Când se confruntă totuși cu regrese – și multe dintre acțiunile de început ale producătorului aduc doar rezultate moderate sau

au parte de regrese paralizante –, ei au reziliența necesară pentru a încerca din nou.

### ➤ **Conducerea – Parteneriatul în Conducere**

Arhetipul geniului singur este atât de universal în felul în care oamenii vorbesc și gândesc despre succesul extraordinar încât ascunde adevărata poveste a felului în care ideile bune devin afaceri mari. Realitatea este că producătorii sunt coplesitor de *ne-singuri*. Crearea unei valori de miliarde necesită atât un producător maestru care poate aduce laolaltă idei și resurse divergente într-un concept de produs blockbuster, cât și un practician virtuoz, care își poate pune în practică agerimea creativă pentru a optimiza potențialul acelu concept. Astfel, cea mai importantă dualitate a producătorului, de fapt, poate să nu fie una autonomă: este parteneriatul construit între indivizi cu abilități complementare și încredere reciprocă.

Să ne uităm mai atent la această ultimă dualitate – parteneriatul în conducere – pentru că pare să fie în contradicție cu ideea pe care am prezentat-o mai devreme despre producătorii care manifestă atât o imaginație activă, cât și o judecată sănătoasă. Deși este adevărat că producătorii mențin o dualitate a judecății și imaginației, ei au rar abilități excepționale în *ambele*. Gândește-te la Lynda și Stewart Resnick, perechea producător-practician din spatele Teleflora, POM Wonderful și FIJI Water, pe lângă alte afaceri în domeniul agriculturii din California. Stewart are o judecată puternică – așa cum spune Lynda, „el este cel care se asigură că afacerile sunt profitabile”<sup>6</sup>. Dar transformarea

rodiei dintr-o raritate a magazinelor de produse alimentare sănătoase de pe Coasta de Vest într-o băutură scumpă de larg consum a necesitat imaginația Lyndei. Ea a observat mania pentru antioxidanți a celor atenți la sănătate și a știut cum să opereze, ocupându-se de tot, de la gustul produsului la forma sticlei. Geniul său nu numai că pune în mișcare milioane de sticle de suc pe an, dar a reușit ca, în decurs de câteva luni, să schimbe imaginea unui *fruct* și astfel să determine milioane de americani să se refere la clementine prin termenul „cuties”<sup>\*</sup>.

Mulți oameni cu talente diferite se trezesc amenințați sau în competiție unii cu alții, deoarece punctele lor forte opuse creează o ciocnire a viziunilor asupra lumii. Prin contrast, miliardarii prin forțe proprii pe care i-am studiat au pus preț pe abilitățile și perspectivele celor care reprezentau o completare a lor. Ei au încrederea și înțelegerea necesare pentru a prețui abilitățile partenerului potrivit, care aduce un lucru necesar și distinct față de ceea ce au ei de oferit.

## CUM SĂ REECHILIBREZI TALENTUL ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

---

Cercetarea noastră ne-a deschis ochii către propriile noastre mentalități și miriadele de feluri în care ne înghionțim accidental pe noi înșine și pe colegii noștri, cu scopul de a ne comporta mai mult ca niște practicieni. I-am presat pe

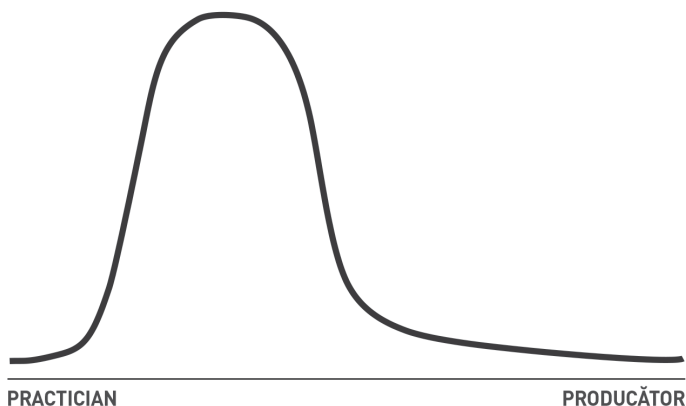
---

<sup>\*</sup> O denumire de marketing care înseamnă „drăguț”, dar și „deștept”, „ingenios”. (n.tr.)

oameni să exceleze într-o zonă (adică să practice), în loc să îi ajutăm să-și reunească resursele, astfel încât să creeze o valoare nouă (adică să producă). Ascultându-i pe miliardarii prin forțe proprii reflectând asupra frustrării pe care o simțeau ca angajați prinși în interiorul organizațiilor, ne-am convins că liderii și organizațiile pot și trebuie să se schimbe pentru a încuraja și prelua valoarea producătorilor.

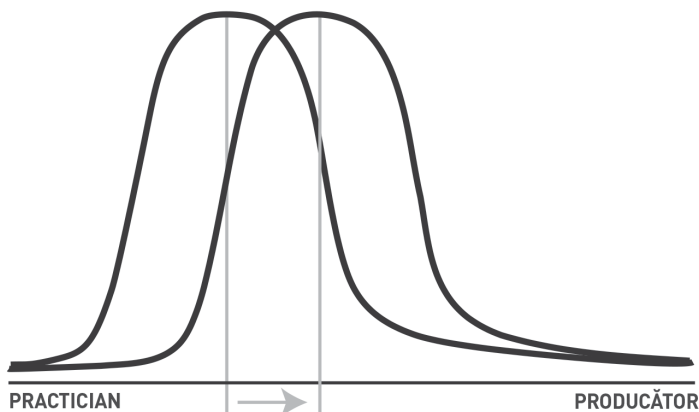
De-a lungul cărții intrăm în detalii cu privire la câteva feluri diferite de a schimba cursul acțiunii. Mai întâi, organizațiile trebuie să ia măsuri care să-i încurajeze pe toți managerii să dezvolte o mentalitate de producător. În prezent, axa talentului din organizația ta se bazează pe un continuum practician-producător, distribuția lor asemănându-se cu o curbă clopot înclinată dramatic către capătul spectrului reprezentat de practicieni (vezi figura 1-3).

*Figura 1-3: Distribuția standard producător-practician, în afaceri*



Pașii pe care îi propunem urmăresc să schimbe progresiv profilul general de organizare dinspre practicieni spre producători (vezi figura 1-4). Nu toată lumea poate fi producător – acest lucru nu reprezintă o judecată de valoare, ci una economică. Practicienii joacă un rol critic și necesar în organizație, dar nu sunt cei care creează valoarea inovatoare. Cu toate acestea, credem că și cei mai încăpățânați practicieni pot beneficia din cultivarea, în ei și în cei din jurul lor, a câtorva dintre mentalitățile producătorilor. Acest lucru este esențial pentru a prospera în lumea noastră aflată în schimbare.

*Figura 1-4: Schimbarea distribuției producător-practician*



Însă talentul și abilitatea de producător nu sunt distribuite uniform și nu sunt valoroase sau benefice în mod egal, în fiecare poziție dintr-o corporație. Deși există beneficii importante și evidente în practicarea de către fiecare manager a unei mentalități precum imaginația empatică, nu toată

lumea ar trebui să petreacă timp considerabil implicat într-o execuție inventivă și să încerce să schimbe modelul tău de afacere. Chiar mai puțini ar trebui să adopte complet mentalitatea producătorului în ceea ce privește riscul.

Am organizat următoarele capitole în așa fel încât numărul oamenilor la care se aplică lecțiile și recomandările să scadă, pe măsură ce parcurgi ideile. Aceasta îți permite să încurajezi fiecare mentalitate în cazul persoanelor potrivite din organizație. Pe măsură ce înaintezi tot mai mult în conținutul cărții și începi să adopți aceste practici și politici, vei fi capabil să identifici mai bine cine anume din organizație are atributele și aptitudinile de producător necesare pentru o dezvoltare ulterioară. Sfatul dat la sfârșitul fiecărui capitol are ca scop îmbunătățirea progresivă a abilității tale de a crea și prelua o valoare nouă.

Nu ne oprim acolo. Schimbarea progresivă este în mod clar insuficientă. Schimbarea unei echipe de practicieni este importantă, dar insuficientă pentru a face față provocărilor cu care se confruntă majoritatea organizațiilor. Pentru a excela, organizațiile trebuie să găsească – și să păstreze – cel puțin câțiva producători excepționali. Acest lucru necesită schimbări culturale și organizaționale mai profunde decât cele pe care le abordăm în ultimul capitol. Concluzia stabilește pași și abordări suplimentare pentru transformarea unei organizații astfel încât să își permită să atragă și să rețină producători de clasă mondială. „Să rețină” nu înseamnă întotdeauna că un producător de clasă mondială va rămâne angajatul organizației. Vor exista mereu producători care vor pleca: aceasta este natura tipului pur de producător. Însă, prin crearea unui mediu prietenos pentru producători, pui acele baze necesare pentru ca organizația



să mențină o relație cu producătorii care trec pe holurile tale și crezi posibilitatea unor parteneriate în viitor. Dar acesta este un subiect pe care îl vom aborda mai târziu. Deocamdată, să vedem ce cuprinde restul cărții.

## MENTALITĂȚILE PRODUCĂTORULUI

---

De-a lungul următoarelor capitole dezvăluim cum reușesc miliardarii prin forțe proprii să aducă idei adaptabile pe piață, grație calităților producătorului, cu toate suișurile și coborâșurile de pe parcurs. Datorăm o enormă recunoștință tuturor celor care au fost dispuși să se întâlnească cu noi. Poveștile lor ne pot ajuta pe noi ceilalți să ne dezvoltăm mentalitățile duale de care avem nevoie pentru a profita de oportunitățile aflate peste tot în jur, în aceste vremuri nesigure.

Restul cărții va explora dualitățile, descoperite în cercetarea noastră, care le permit miliardarilor prin forțe proprii să creeze o valoare imensă nouă. Le-am clasificat astfel: Idee, Perspectivă, Acțiune, Atitudine și, respectiv, Leadership; miliardarii prin forțe proprii pe care i-am studiat le au pe toate, deși fiecare individ poate fi mai bun la unele categorii decât la altele.

*Capitolul 2* cercetează de unde vin **ideile** de un miliard de dolari ale producătorilor. Arătăm cum proprietarul unei francize de fotbal Jeffrey Lurie, editorul financiar Joe Manueto, comerciantul de îmbrăcăminte sportivă Chip Wilson, antreprenorul în serie Mark Cuban și antreprenorul de bunuri de consum Hui Lin Chit au dezvoltat idei blockbuster

printr-o *imaginație empatică*, o îmbinare a înțelegerii practice adânci a nevoilor clientului cu ideile imaginative.

*Capitolul 3* discută perspectiva producătorului asupra  **timpului și sincronizării**. Producători precum Steve Case, directorul executiv al Groupon Eric Lefkofsky și dezvoltatorul de proprietăți imobiliare Alex Spanos aduc perspectiva *urgenței răbdătoare* în munca lor, spre deosebire de modul de gândire tipic corporatist organizat în trimestre, într-un an fiscal. În cazul AOL, Steve Case a petrecut zece ani străduindu-se să facă bani în timp ce construia cât mai grabnic furnizorul de servicii de rețea și aștepta să apară clientul conectat la piața de masă. Producătorii sunt răbdători când este vorba de timpul necesar pentru ca o tendință longitudinală majoră să ajungă să fie fructificată, dar grăbiți cu privire la nevoia de a dispune de capacități, oferte și relații, când clientul este pregătit.

*Capitolul 4* discută procesul prin care producătorii iau **măsuri** ca să transforme o idee bună într-o realitate extrem de valoroasă. Miliardarul din industria farmaceutică Michael Jaharis, inovatorul din domeniul croazierelor Micky Arison și directorul executiv al unui fond speculativ de investiții Tom Steyer aduc inovația în procesul de execuție. Pentru ei, fiecare aspect al livrării unui produs este un candidat la inovație. Ei abordează designul produsului, livrarea acestuia, stabilirea prețului, modelul de afacere, prezentarea promoțională și, făcând toate acestea, aplică *execuția inventivă* procesului de aducere a unui produs pe piață. Această atitudine se află într-un contrast puternic cu majoritatea corporațiilor, pentru care execuția este moștenită: modelul de afaceri, modelul de stabilire a prețului, activitățile, prezentările promoționale și structura ofertelor.

Aproape totul este tratat ca fiind prestabilit de modelele, costurile și prețurile care există deja în companie și/sau în industrie. Producătorii nu sunt constrânși de aceste idei preexistente.

*Capitolul 5* discută despre **atitudinea** producătorului față de risc. O descoperire relevantă de cercetarea noastră, și care ne-a surprins, este aceea că bravada care a ajuns să fie sinonimă cu asumarea riscului antreprenorial e în mare parte un mit. Prin succesele, eșecurile și redresările cu care s-a confruntat dezvoltatorul imobiliar Stephen Ross, antreprenorul din industria petrolului și gazelor T. Boone Pickens, producătoarea chineză de articole din hârtie Yan Cheung și alții, arătăm cum adoptă producătorii o *viziune relativă asupra riscului*. *Tipurile* de riscuri pe care le evită aceștia sunt destul de diferite față de cele pe care corporațiile încearcă în mod tradițional să le minimalizeze. Rezultatul este că ei urmăresc oportunități pe care alții nici măcar nu le văd, ce conduc la o valoare uriașă.

*Capitolul 6* discută practica de **leadership** a producătorului, care presupune un parteneriat cu o persoană ale cărei talente și viziuni asupra lumii contrastează cu ale sale și le completează. Majoritatea companiilor au tendința să se concentreze fie pe individ, fie pe echipă. Dar producători precum John Paul DeJoria, fondatorul John Paul Mitchell Systems și Patrón Spirits, și dezvoltatorii de malluri Herb și Mel Simon demonstrează diversele feluri în care parteneriatul în leadership – doi indivizi lucrând împreună și completându-se reciproc – descoperă capacități și idei creative, ce conduc către performanțe mai bune decât alte opțiuni. În mod specific, acest capitol este despre crearea

unei dualități prin potrivirea cu un partener care are abilități contradictorii, dar complementare.

Istoriile eșuate ale numeroșilor producători în mediile corporatiste demonstrează clar că avem ceva de lucru pentru a-i identifica pe producătorii din mijlocul nostru și pentru a cultiva un mediu în care să se simtă bine-veniți și prețuiți. *Concluzia* arată zonele specifice în care manageri și organizații întregi se pot dezvolta pentru a identifica, angaja, perfecționa și reține mai bine mai mulți producători. Prezentăm, de asemenea, exemple preluate din diverse domenii, pentru a arăta că anumite inovații legate de procese și management pot aduce mari beneficii.

## 2

---

# IMAGINAȚIA EMPATICĂ

## Arta proiectării blockbusterului

---

Inspirația există, dar trebuie să ne găsească muncind.

– PABLO PICASSO

**C**ând Joe Mansueto, la vârsta de douăzeci și patru de ani, a început să cumpere fonduri mutuale în prima parte a anilor 1980, intra pe un teritoriu restrâns. Fondurile mutuale existau încă de dinaintea Marii Crize Economice\*, dar erau un produs de nișă pentru un public de nișă – doar persoanele bogate investeau pe piața de capital și majoritatea foloseau brokeri care se ocupau de acțiuni individuale. Relativ puțini brokeri promovau fondurile mutuale, de unde și puținii investitori individuali care să le cumpere.

Nimic din toate acestea nu l-a descurajat însă pe Mansueto. Persoană meticuloasă, nu era intimidat de efortul

---

\* A fost perioada de criză a lumii capitaliste datorată supraproducției, între anii 1929-1933, caracterizată printr-o scădere dramatică a activității economice mondiale. Primele semne ale crizei s-au manifestat încă din anul 1928. (n.ed.)

necesar pentru a contacta mai multe companii de fonduri mutuale și pentru a comanda prospectele trimestriale ale fiecărui fond pe care voia să îl urmărească. Ele veneau prin poștă, tone de hârtii livrate la ușă, pe care Mansueto le târa apoi în apartamentul său cu un singur dormitor, pentru a se adânci în ele la masa din bucătărie. În timpul unei sesiuni de documentare s-a gândit cât de folositor ar fi dacă cineva ar alcătui un raport care să ofere toate informațiile cu privire la compararea fondurilor, într-un format simplu, atractiv, cu o evaluare rapidă, care să compare aceste fonduri pe baza anumitor caracteristici. „Zău că asta ar putea fi o afacere”, și-a amintit el că i-a trecut prin cap.

Doi ani mai târziu, după scurte perioade în care a învățat despre sectorul financiar la o bancă de investiții și la o firmă de management financiar, Mansueto a lansat Morningstar, o afacere care se specializează în cercetarea de investiții, cu accent special asupra performanței fondurilor mutuale. În următorii treizeci de ani, fondurile mutuale din Statele Unite au trecut de la un produs de nișă la un instrument de masă în investiții, cu mai mult de opt mii de opțiuni disponibile și 2,8 trilioane de dolari investiți. Morningstar a fost capabilă să profite de acea creștere, oferind un produs de o valoare atât de evidentă pentru investitor, încât este greu de imaginat că a existat o vreme în care oamenii se descurcau fără el. Afacerea s-a extins exponențial din 1984, când Mansueto a scris prima ediție a emblematicii sale lucrări *Mutual Fund Sourcebook (Colecția de fonduri mutuale)*, până la statutul său prezent de firmă multinațională care publică date financiare și comercializează mai multe produse<sup>1</sup>.

## PUTEREA DUALĂ A ÎNȚELEGERII ȘI IMAGINAȚIEI EMPATICE

---

În exemplul cu privire la felul în care Joe Mansueto și-a conceput afacerea se poate observa un set de dinamici care se întâlnesc pretutindeni în rândul miliardarilor. Există o piață pe care să se schimbe, o necesitate neexploată, nerecunoscută, gata să se dezlănțuie, și un producător cu o empatie profundă față de nevoile clientului, împreună cu imaginația necesară pentru a converti acea înțelegere empatică într-o idee bună de afaceri, cu potențial pentru piața largă. Puterea duală a înțelegerii și imaginației empatice reprezintă formula producătorului pentru conceperea unei idei blockbuster.

E ușor de văzut retrospectiv ce anume face un blockbuster să fie unic și inovator. Afacerile de miliarde de dolari au adesea în comun un element de o evidență *ex post facto*<sup>\*</sup>, care contrazice faptul că mulți producători întâmpină o rezistență aproape paralizantă față de ideile lor în primele luni și primii ani ai întreprinderilor lor. Oamenii care cunosc cu adevărat piețele pe care acești producători încearcă să intre susțin că ideile lor nu vor prinde. De exemplu, Sara Blakely, fondatoarea Spanx, s-a chinuit să găsească o fabrică de ciorapi dispusă să creeze prototipuri pentru ea, deoarece proprietarii fabricilor credeau că ideea ei de colanți până la glezne, cu efect de subțiere, era sortită eșecului pe o piață aflată în mare dificultate, în care exponenții de seamă cu state vechi precum L'eggs and Hanes pierdeau venituri.

---

\* „Retroactiv”, în limba latină în original. (n.tr.)

Aceste exemple ar trebui să certifice faptul că ideile bune sunt greu de găsit, iar ideile excelente chiar și mai greu. Dar sunt imaginate de către producătorii care cultivă conștient și meticulos abilități precum empatia și creativitatea, pentru a vedea potențialul acolo unde alții nu îl văd.

Ce anume le permite producătorilor să vadă ceea ce alții nu văd? Ce le permite să îmbine înțelegerea empatică cu imaginația? De unde le vin ideile blockbuster?

Cercetarea noastră arată că producătorii generează idei printr-un soi de creativitate cunoscută sub numele de gândire divergentă. Gândirea divergentă implică libera circulație a ideilor și a asocierilor în scopul identificării soluțiilor pentru o problemă dată. Toți cei aflați la nivelurile strategice ale afacerii trebuie să se angajeze într-o gândire divergentă de un fel sau altul. Diferența de calitate – sau, mai degrabă, fantezia – în ceea ce privește rezultatele depinde de calitatea și varietatea ideilor avute, precum și de *accentul relativ* pe care producătorul îl pune pe imaginarea a ceea ce ar putea fi și pe judecarea aceluia lucru pe baza a ceea ce există deja. Oamenii imaginativi sunt capabili să facă ambele acțiuni aproape simultan: își pot imagina idei noi și pot evalua în ce fel pot fi îmbunătățite și dezvoltate.<sup>2</sup>

Este deosebit de diferit față de modul în care operează majoritatea dintre noi în cercurile de afaceri. Natura lucrează împotriva majorității prin izolarea impulsurilor imaginative de capacitatea de evaluare. Apoi intervine educația, astfel că, prin cultură, antrenament sau frică, învățăm să ne ținem în frâu imaginația și să ne concentrăm în schimb pe ideile considerate comode și realizabile. În consecință, când vine vorba de dezvoltarea unor idei noi, nu ne acordăm spațiul necesar pentru a ne întreba „dar dacă”, într-un



fel cu adevărat deschis. Ne punem limite gândirii, înainte ca măcar să fi început. Spunem, de exemplu, că ideile noastre trebuie să servească clienții pe care îi avem deja, sau să fie executate folosind tehnici pe care știm deja cum să le folosim, sau să aducă o anumită sumă în decurs de douăsprezece luni. Astfel, dezvoltăm și prezentăm doar acele idei despre care credem că vor fi acceptate de factorii de decizie, sau care se încadrează în piață sau în obiectivele strategice deja existente, sau pentru executarea cărora avem infrastructura și abilitățile necesare. Prin definiție, aceste idei sunt progresive. Îmbunătățirea progresivă este benefică, când e cultivată ca o trambulină către schimbarea exponențială. Dar în atât de multe afaceri creșterea progresivă este limita până la care se merge, încât e puțin probabil să genereze un progres.

Adevărații producători nu acționează astfel. Ei nu resping o idee doar pentru că este îndrăzneță, improbabilă sau greu de executat. Sunt capabili de o idee complet imaginativă, dezvoltată de-a lungul unei vieți de perfecționare a competenței, cultivare a curiozității și de empatie cu clientul. Ca urmare, pot să evadeze din automatismele de gândire și să aibă revelații capabile să creeze o valoare explozivă.

## COMPETENȚĂ ȘI IMAGINAȚIE

---

Jeffrey Lurie, proprietarul miliardar al echipei Philadelphia Eagles\*, a fost întotdeauna un fan înrăit al sporturilor. Fotbal, baschet, baseball, hochei – le urmărise pe toate live și la televizor în timpul copilăriei sale în Boston. Dar, când a venit momentul să înceapă o carieră, a intrat în afacerea familiei ca director al General Cinema, lanțul de cinematografe fondat de bunicul său. Lurie a acționat ca om de legătură între afacerea familiei și studiourile de la Hollywood, iar după câțiva ani și-a lansat propria companie de producție, Harcourt, unde a produs câteva filme, atât pentru distribuția în cinematografe, cât și pentru televiziune.<sup>3</sup> Din aproape toate punctele de vedere a avut succes, iar unul dintre filmele sale, *Inside Job (Inside Job: Adevărul despre Criză)*, a câștigat un Premiu al Academiei Americane de Film.

În ciuda succesului său, la începutul anilor 1990, Lurie a început să aibă senzația că era în căutarea unor succese de tip blockbuster în locul greșit. „Mi-am dat seama că există o distincție reală în acele zile între afacerea de film/televiziune și afacerea cu sporturile”, a spus când am stat de vorbă cu el în biroul său spațios, vitrat, cu vedere spre terenul de antrenament al echipei Eagles. „Aproape că nu era nicio legătură. Nimeni nu vedea cu adevărat faptul că NFL\*\* producea emisiuni de televiziune de succes care începeau să umbrească orice se producea la Hollywood. Piața prețuia producția de televiziune într-un fel foarte, foarte puternic. Și totuși nu exista o valoare reală cu privire la

---

\* Echipă de fotbal american. (n.tr.)

\*\* National Football League, Liga Națională de Fotbal. (n.tr.)

ceea ce ar fi dat garantat lovitura [precum meciurile pe care le oferea NFL]. Așa că asta s-a combinat cu ideea că difuzarea lor era doar începutul – cred că o parte dintre noi și-au cam dat seama. Nu urmau să fie doar NBC, CBS, ABC și câteva canale prin cablu cu plată, HBO și Showtime, adică ce era în zilele acelea. Începeai să vezi televiziuni prin satelit. Începeai să vezi televiziuni prin cablu. Era înainte de internet, așa că nimeni nu a anticipat exact cum aveau să evolueze lucrurile. Simțeam însă că urma să aibă loc o schimbare semnificativă de paradigmă.”

La fel ca în cazul multor idei blockbuster, acum, în era reality-show-urilor, este evident că consumatorii aveau să adopte sporturile ca formă de divertisment și că programarea lor avea să fie, prin urmare, apreciată competitiv cu, să zicem, *Homeland (Homeland: Rețeaua terorii)*. De fapt, perspectiva lui Lurie a devenit atât de dominantă în lumea sporturilor de azi încât antrenorii se referă în mod obișnuit la ceea ce fac ca parte a unei afaceri de divertisment. Dar Lurie a afirmat în repetate rânduri în timpul conversației noastre că, inițial, nu a înțeles că viitorul fotbalului ca divertisment era evident de la început.

Istoria susține afirmația sa. Prețul de cumpărare de 185 de milioane de dolari pe care Lurie l-a negociat într-un final cu Norman Braman, pe atunci proprietarul echipei Eagles, la începutul anului 1994, a fost cel mai mare preț plătit vreodată pentru o franciză NFL, atât de mare încât până și Lurie s-a îngrijorat o clipă atunci când afacerea a fost încheiată și a aruncat în sfârșit o privire atentă la ceea ce cumpărase, inclusiv la spațiile de antrenament dărăpănate și la stadionul distrus. „Ajung aici, mă uit la spațiile respective și mă gândesc: «Și eu tocmai le-am cumpărat?

Fără să le fi văzut înainte?». Șobolanii alergau prin biroul în care mă aflam. Nu avea ferestre. Oamenii spuneau: «Cine e puștiul ăsta?».”

În aceeași zi, *Wall Street Journal* a publicat un articol critic la adresa perioadei în care Braman s-a aflat la conducerea echipei Eagles și a achiziției lui Lurie, pe care autorul a caracterizat-o drept emoțională, juvenilă și la un preț care depășea cu mult valoarea echipei.<sup>4</sup>

„Iar partea cea mai rea”, a spus Lurie cu privire la reacția sa la articolul din *WSJ*, „a fost că mă gândeam: «Cred că au dreptate. Tocmai i-am transferat 185 de milioane de dolari lui Norman Braman. Sigur trebuie să mă fi păcălit. Eu nu știu ce fac, iar ei știu și s-ar putea să fiu foarte prost în cazul ăsta». Însă era deja prea târziu, iar Lurie nu e o persoană care să stea și să-și plângă de milă. În orice caz, acele sentimente erau trecătoare. Era sigur de instinctul care îi spunea că lumea sportului și cea a divertismentului aveau să-și dea mâna și că sarcina lui, după achiziționarea echipei, era să revitalizeze clubul Eagles într-o franciză de nivel mondial, capabilă să inspire ceea ce este cunoscut de-a lungul Statelor Unite ca o bază de fani loiali și pasionați ai Philadelphiei. „Am retractat acele cuvinte și am spus: «Bine. O să continui, o să fac tot ce-am plănuț și o să văd ce se întâmplă.»”

Nu a trebuit să aștepte mult ca să i se confirme viziunea. „Imediat după ce am cumpărat echipa, familia Glazer a achiziționat echipa Tampa Bay\* la același preț sau mai mare, și acela a fost momentul când Fox [compania de televiziune] a intrat în joc. Acela a fost punctul de cotitură. Un nou punct de cotitură în rețeaua de difuziune.”

---

\* Echipă de fotbal american. (n.tr.)

## ***Toate oceanele sunt violet***

Când am început să cercetăm evoluția miliardarilor prin forțe proprii și a afacerilor lor, aveam niște așteptări standard cu privire la inspirația în afaceri, pe care o consideram un fel de proces magic, accidental – chiar norocos. În parte, limbajul pe care l-au folosit miliardarii pentru a-și descrie experiențele s-a conformat, la început, acestui punct de vedere. Jeffrey Lurie ne-a spus: „A fost un fel de moment «a-ha». Nu un proces de lămurire sau analitic de lungă durată. A fost o schimbare de paradigmă. Divertismentul ar putea veni de oriunde. Ratingurile de blockbuster și cererea de vizionare ar putea veni din orice”.

Experiența lui Lurie ar putea fi caracterizată mai precis ca un moment „a-ha” întins pe o perioadă de patruzeci de ani – vârsta aproximativă pe care o avea când a cumpărat echipa și timpul necesar ca să acumuleze cunoștințele și competența de care avea nevoie pentru a conștientiza oportunitatea și a acționa pe baza ei. În realitate, ideea aflată la baza unui blockbuster este mai precis definită ca fiind cumulativă și repetitivă. Când ne uităm la circumstanțele care îi fac pe atât de mulți miliardari prin forțe proprii să vină cu ideea care se transformă cu repeziune într-un blockbuster, nu vedem o sclipire aleatorie și instantanee apărută din senin, ci o acumulare deliberată de cunoștințe și experiență dobândită printr-un angajament pe termen lung față de un anumit domeniu. Deși există unele excepții, ideea de blockbuster este cel mai adesea ascunsă într-un set de abilități sau idei în care miliardarul se cufundă de mulți ani, uneori chiar de decenii.

Joe Mansueto era foarte tânăr când a avut ideea care urma să devină Morningstar, dar era deja un antreprenor

în serie și mai experimentat decât majoritatea în arta investiției: își gestiona de mulți ani propriul portofoliu din ce în ce mai mare și își crease o asemenea reputație de investire inteligentă și profitabilă, încât alți membri ai familiei îi dăduseră bani ca să-i gestioneze în numele lor. Abilitatea lui Jeffrey Lurie de a vedea o schimbare de paradigmă în divertisment nu a fost o întâmplare de proximitate. A putut să o vizualizeze exact pentru că era atât de adânc implicat în activitățile din industria filmului și avea o dragoste obsesivă pentru sporturile cu spectatori.

Rolul pe care îl joacă experiența în imaginarea unui succes de tip blockbuster poate explica în ce domeniu tind miliardarii să-și lanseze afacerile. Rugați orice om de pe stradă să enumere cinci miliardari prin forțe proprii, indiferent dacă strada se află în New York, Shanghai, Mumbai, Londra sau Ciudad de México, și pariem că cel puțin trei din cinci vor fi miliardari care și-au câștigat banii în sectoare ce țin de tehnologie, telecomunicații sau mass-media. Steve Jobs și Bill Gates ar putea să apară pe listă, așa cum ar putea să apară și Jack Ma de la Alibaba, Terry Gou de la Foxconn, magnatul telecomunicațiilor din Mexic, Carlos Slim, Larry Page și Sergey Brin de la Google, fondatorul Bharti Airtel, Sunil Mittal, și personalitatea cunoscută la nivel mondial și experta în mass-media Oprah Winfrey. Miliardarii care ating statutul de celebritate tind să fie asociați într-o asemenea măsură cu industriile noi sau cu inovațiile uluitoare, încât atunci când profesioniștii vorbesc despre un succes sau o avere de excepție, înclină să le asocieze cu descoperirea unor sectoare în întregime noi, precum piața de calculatoare în curs de dezvoltare sau explozia internetului.

Specialiștii de la INSEAD Renée Mauborgne și W. Chan Kim au numit aceste spații noi „ocean albastre”, în apreciată lor carte *Strategia Oceanului Albastru: Cum să creezi zone de piață inedite*\*. „Oceanele albastre” oferă o metaforă emoțională și folositoare pentru credința conform căreia companiile trebuie să caute un teritoriu nou-nouț pentru a crea o valoare uriașă, pe când „oceanele roșii” – acele piețe sângeroase, marcate de bătălii, cu un număr mare de concurenți – sunt epuizate.

Deși Mauborgne și Kim au surprins felul în care corporațiile tind să gândească despre piețele neexploatare, producătorii nu par să fie preocupați de aceste distincții. Din afară, piețele în care lucrează arată toate violet, un amestec de abordări noi în cadrul unor procedee vechi, care dezvăluie moduri de a recrea spațiul. James Dyson nu s-a oprit să reimagineze aspiratorul, doar pentru că dl Hoover a reușit primul. Doar și l-a imaginat mai bun, ca pe un obiect mai frumos creat pentru un public inspirat de branduri ca Braun și Apple să vrea să vadă funcția în cadrul formei.

De fapt, 80 la sută dintre miliardarii prin forțe proprii pe care i-am studiat și-au făcut averile în spații de piață competitive care ar fi considerate din orice punct de vedere „roșii”. Însă miliardarii nu par să vadă lumea în felul acesta. Pentru ei, toate oceanele sunt violet, un amestec de oportunități disponibile existente în practica stabilită. John Paul DeJoria a lansat John Paul Mitchell Systems pe piața bine populată a îngrijirii de calitate a podoabei capilare; existau alte feluri de a-i plăti pe comercianții online înainte ca Elon Musk să înființeze PayPal; fondatorul Bharti

---

\* *Blue Ocean Strategy*, în original, Editura Curtea Veche, București, 2007. (n.tr.)

Enterprises, Sunil Mittal, a debutat importând tehnologii vechi, *cunoscute*, în India; produsele Spanx ale Sarei Blakely au fost introduse pe o piață de ciorapi dominată de L'eggs and Hanes; miliardarul de la Carnival Cruise, Micky Arison, și-a făcut miliardele prin reinventarea afacerii din domeniul croazierelor, depășind statutul lor de opțiune de vacanță doar pentru cei bogați și în vârstă; James Dyson a inventat tehnologia dublu ciclon\* pentru a concura într-un spațiu de produse care era atât de bine apărat, încât numele dlui Hoover devenise sinonim cu „aspirator”; fondatorul companiei de fonduri speculative de investiții Farallon, Tom Steyer, a folosit tehnici de investiție similare cu ale colegilor săi; dezvoltatorul de locuințe Eli Broad a adoptat ideea emblematică de a construi case accesibile fără subsol, în parte deoarece văzuse că aceasta fusese deja implementată în altă parte; cafeaua exista de mii de ani, fiind una dintre cele mai vechi mărfuri din lume, când Howard Schultz a cumpărat și apoi a modernizat Starbucks; iar Glen Taylor, a cărui primă afacere a fost o tipografie, a făcut parte dintr-un val de antreprenori care au recunoscut investițiile tot mai mari pe care oamenii le făceau pentru nunți.

Aceste exemple sunt vești minunate pentru corporațiile consacrate: arată clar că oportunitățile există tot timpul, pentru a crea un produs blockbuster în cadrul unei piețe existente. Producătorii din mijlocul vostru înțeleg că nimic nu este permanent și că nicio piață nu este deținută doar de un singur produs sau o singură idee. Cei care pot profita de flux pot câștiga mult.

---

\* Tehnologia utilizată de aspiratoarele Dyson decantează praful și alte particule din fluxul de aer. (n.tr.)



Producătorii iau și reinventează constant produse sau abordări pe piețe consacrate. Din acest act de imaginație, ies la iveală adesea cu o mișcare blockbuster. Cunoașterea profundă cu privire la un anumit statu-quo în industriile lor le permite în mod constant să vadă potențialul de schimbare în devenire: să distingă tendințele violet. La o reflecție mai atentă, povestea nou-venitului din senin sau a senzației apărute peste noapte care este atât de populară în era internetului e mult mai probabil să aibă un veteran cunoscător la cârmă, un individ care înțelege cum se fac lucrurile de obicei și are destulă imaginație pentru a vizualiza o alternativă.

### **„Văzusem deja filmul acesta”**

Chip Wilson, fondatorul Lululemon, ilustrează rolul pe care cunoașterea și imersiunea l-au jucat în abilitatea sa de a vedea o afacere blockbuster în vechea practică yoga.

Primul lucru pe care l-am observat când ne-am întâlnit cu Wilson în Australia a fost înălțimea sa: 1,91 metri înălțime și umerii lați de campion canadian la naționalele de juniori pentru înot în stilul fluture, când era copil. Sportul s-a aflat în centrul conversației despre copilăria sa – sportul și *hainele*. Tatăl său era profesor de educație fizică, iar mamei sale îi plăcea să coasă, așa că, atunci când Wilson nu era afară cu tatăl său sau la piscină, ca să se antreneze, stătea cu mama sa la mașina de cusut. „Probabil că am avut parte de cele zece mii de ore\*”, ne-a spus despre experiența sa.<sup>5</sup>

---

\* Concept conform căruia este nevoie de 10.000 de ore de practică pentru a atinge performanța într-un domeniu. (n.tr.)

Miliardarul născut în California a crescut în Vancouver, Canada, de unde se întorcea în Statele Unite vară de vară în timpul copilăriei, pentru o lună, ca să-și viziteze bunicii. Mania pentru surfing era abia la început în orașele de litoral ale Californiei, când Wilson era adolescent, iar el îl practica atunci când putea; la vârsta de nouăsprezece ani a luat pauză, pentru a se duce cu un prieten în Alaska să lucreze la conducta de petrol. S-a întors acasă după un an cu ceea ce era – pentru un tânăr de douăzeci de ani și fără obligații – o mică avere. Era independent, capabil să își plătească singur facultatea și să călătorească în Europa și Asia.

Cunoștințele pe care Wilson le acumulase despre materiale, croirea hainelor și moda internațională au început să dea roade. „Existau șorturi de surf”, a spus el, „dar, pe vremea aia, vreau să zic că vedeai, pe bune, anul înscris pe moneda de zece cenți din buzunar, atât de multate erau șorturile. Eram un tip masiv, așa că, dacă voiam să port ceva, trebuia să-mi fac singur.”

Wilson a început să croiască haine pentru alte persoane. Stilurile pe care le văzuse în California nu erau disponibile în Vancouver, așa că mai întâi a făcut un șort pentru femeii inspirat de unul pe care îl cumpărase în Statele Unite ca să i-l dea cadou prietenei sale. Apoi, pe măsură ce s-a implicat mai mult în surf, a ajuns la concluzia că un șort mai lung și mai larg ar fi mai potrivit pentru surferi decât șorturile multate care erau la modă, așa că a făcut și câteva din acelea. Cu cele două produse a abordat marile magazine canadiene Eaton's și The Bay, dar nu au fost interesate, așa că și-a înființat propriul magazin, Westbeach Surf, cu un capital de pornire alcătuit din cei 10.000 de dolari pe care îi câștigase la conducta de petrol.

„Nimeni nu mai făcuse așa ceva”, a spus el despre șorturile mai lăbărțate și mai lungi pe care le crease. „Am vândut câteva milioane. Practic, am acaparat industria surfului. Am fost primul care a dus-o în Europa și apoi în Japonia. Și apoi, când skate-boardul a dat lovitura, acela a fost șortul perfect pentru skate-board... Și eram perfect situat în Vancouver. Masivul Windsor se afla acolo, avea un ghețar și toți adolescenții de paisprezece-cincisprezece ani din lume veneau pe Windsor în timpul verii ca să facă snow-board. Așa că m-am gândit: «Iată un lucru la care aș putea fi foarte original și pe care chiar pot să-l înțeleg» și am putut vedea piața [de snow-board] cu zece ani înaintea tuturor.”

Multe afaceri ale miliardarilor se confruntă cu ani de creștere lentă, cu rezultate mediocre și chiar eșecuri în toată regula. Exact așa cum Picasso a creat literalmente mii de picturi în decursul vieții, dar numai câteva capodopere adevărate, tot astfel 94 la sută dintre miliardarii din eșanționul nostru au creat sau condus mai mult de o afacere, dar nu toate afacerile au generat o valoare de miliarde de dolari. Ca să ai o idee blockbuster e nevoie de imersiunea reală într-un subiect, de bunăvoința reală de a veni cu multe idei și de abilitatea de a renunța la judecarea ideilor care ar putea să pară ciudate sau nebunești, e nevoie să îți asumi riscurile și poate chiar să eșuezi.

În cazul lui Chip Wilson, el nu avea o imunitate excepțională față de luarea unor decizii greșite. „Am avut câteva eșecuri acolo”, ne-a spus. „Voleiul de plajă nu a dus nicăieri, ciclismul montan nu a dus nicăieri. Deci nu e ca și cum aș fi văzut că fiecare tendință se realizează.”

Dar cu siguranță a văzut destule cu Westbeach pentru a ști ce ar câștiga și când ar trebui să se retragă. Wilson a

vândut compania, pe atunci Westbeach Snowboard, Ltd., în 1997, exact când începea să aibă dificultăți – Westbeach vindea 70 la sută dintre produse în Japonia, conform spuselor lui Wilson, așa că, atunci când Japonia a intrat în stagnarea economică din anii 1990, Westbeach a fost profund afectată. Dar nu a durat mult până când Wilson a văzut care urma să fie următorul său pas.

„Când am descoperit yoga, sentimentul pe care l-am avut a fost același pe care îl avusesem cu surful, skate-boardul și snow-boardul. Și puteam să-mi dau seama: aveam experiență în îmbrăcămintea tehnică și am văzut o clasă ajungând de la șase la treizeci de oameni, în treizeci de zile – văzusem deja filmul acesta.”

În 1998, Wilson a lansat Lululemon, magazinul de haine pentru yoga care a pus bazele stilului yoga șic, a făcut unul dintre primii pantaloni de sport confortabili, cu cusătură plată, la modă, și l-a transformat pe Wilson în miliardar. Departe de a fi un moment a-ha de inspirație miraculoasă, Lululemon era o ramificație naturală a talentului și a experienței de mai bine de douăzeci de ani ale lui Wilson. Deoarece știa atât de multe despre haine, sport și răspândirea internațională a tendințelor sportive, a fost capabil să construiască o afacere de miliarde de dolari pentru a valorifica tendința yoga.

## CURIOZITATE

---

Experiența contează mult în generarea ideilor creative practice, dar experiența ar putea aduce puține beneficii fără un simț natural al curiozității, fără acel impuls de a întreba „de ce” companiile sau piețele operează într-un anumit fel sau „dar dacă?”, când e vorba despre idei noi, aparent ciudate. În cercetarea noastră, am observat o conexiune directă între aspectul curiozității la grupul miliardarilor și descoperirea unei idei care a creat o afacere de miliarde de dolari.

Această observație s-a legat de o altă descoperire din literatura de specialitate a domeniilor psihologie și neuroștiințe, și anume că oamenii creativi sunt mult mai predispuși să prezinte ceea ce psihologii numesc deschidere către experiență. Deschiderea către experiență este una dintre trăsăturile de personalitate ale modelului celor cinci factori („Big Five”), pe care psihologii îl folosesc drept cadru de referință pentru a defini „tipul” de personalitate al unui individ. Deschiderea către experiență este marcată de un simț al curiozității și aventurii, o dorință de a explora și învăța despre oameni, locuri, idei, culturi și alte aspecte ale vieții aflate în afara experienței imediate a individului.<sup>6</sup>

Lectura era cea mai populară metodă folosită de miliardari pentru a se inspira. Constructorul de case miliardar Eli Broad, de exemplu, citea mai multe ziare în fiecare zi, pe când era doar un contabil în vârstă de douăzeci de ani. Era în anii 1950, iar explozia demografică postbelică se afla în plin proces de desfășurare și constituia un subiect de discuții aprinse la știri. Obiceiul de a citi al lui Broad i-a catalizat imaginația și a început să se gândească la tinerii de

douăzeci de ani ai viitorului și la modul în care demografia în schimbare a Statelor Unite avea să creeze o cerere înfloritoare de locuințe accesibile pentru tinerii care aveau să vină. Această înțelegere empatică a dorințelor și nevoilor generației postbelice i-a permis să-și imagineze afacerea de construire a unor case accesibile, pe care a perfecționat-o și rafinat-o cu partenerul său, Don Kaufman, un constructor experimentat de case, care se întâmpla să facă parte din familie (Kaufman era căsătorit cu o verișoară a soției lui Broad). Împreună, cei doi au creat firmă nouă, concepută pentru a valorifica oportunitatea.<sup>7</sup>

În capitolul 1 am spus povestea felului în care lui Dietrich Mateschitz, fondatorul Red Bull, i-a venit ideea de a lansa o afacere cu băuturi energizante, după ce a citit în ziar despre proprietarul unei mărci de băuturi energizante siropoase. Mateschitz lucra la vremea respectivă pentru Blendax, firma germană de cosmetice. Călătoria frecvent în Asia în interes de afaceri și era familiarizat cu băuturile – chiar folosise o marcă ce dădea rezultate bune ca mijloc de a lupta împotriva oboselii provocate de diferența de fus orar. Dar nu a luat în considerare potențialul lor comercial până când nu a citit în *Newsweek* despre producătorul japonez al băuturilor.<sup>8</sup> Mateschitz a tras concluzia că băuturile erau mari aducătoare de bani, un fapt care în sine nu ar fi condus la nimic în condițiile în care Mateschitz nu l-ar fi condus la nivelul următor, pentru a vedea dacă ar fi acceptate de consumatorul occidental. Înțelegerea empatică a nevoilor consumatorilor activi, pasionați să stea în aer liber, l-a convins că în Occident exista o piață pentru o băutură energizantă carbogazoasă diluată, așa că a pus în mișcare roțile unei afaceri care să creeze exact acest lucru.