

ATINGEREA REGELUI MIDAS

CURTEA VECHЕ PUBLISHING

București, 2012

DONALD J. TRUMP, președinte al The Trump Organization, reprezintă întruparea poveștii de succes americane, stabilind în permanență standarde de excelență în timp ce își extinde afacerile în domeniile proprietăților imobiliare, sporturilor și industriei de divertisment. Este un dezvoltator important de proprietăți imobiliare de calitate în întreaga lume, făcând din brandul Trump un adevărat etalon.

Angajamentul lui față de excelență se extinde, dincolo de portofoliul său imobiliar, în industria de divertisment. De la rolul de vedetă și coproducător al emisiunilor de succes *The Apprentice* și *The Celebrity Apprentice*, difuzate pe postul de televiziune NBC, și până la terenurile sale de golf și zgârie-norii care i-au adus premii, talentul său în afaceri este de neegalat.

Un autor desăvârșit, domnul Trump a scris peste zece bestselleruri, iar primul său volum, *The Art of the Deal*, este considerat o carte clasică în domeniul afacerilor. A primit o stea pe Hollywood Walk of Fame în 2007. Donald Trump întrupează arhetipul omului de afaceri — un negociator fără pereche și un filantrop pasionat.

Celebrul autor al volumului *Tată bogat, tată sărac* — cea mai bună carte de finanțe personale din toate timpurile —, **ROBERT T. KIYOSAKI**, a contestat și a schimbat felul în care zeci de milioane de oameni din întreaga lume se gândesc la bani. Este un antreprenor, formator și investitor care crede că lumea are nevoie de mai mulți antreprenori. Având o viziune asupra banilor și investițiilor care contrazice frecvent înțelepciunea convențională, Robert și-a câștigat reputația pentru stilul direct, ireverența și curajul său.

Prima carte scrisă de Donald Trump împreună cu Robert Kiyosaki, *De ce vrem să fii bogat* (Curtea Veche Publishing, 2008), s-a clasat din start pe locul 1 în topul *The New York Times* Bestsellers List și s-a vândut în 500 000 exemplare doar în Statele Unite.

DE ACEIAȘI AUTORI:

DE CE VREM SĂ FII BOGAT

DE DONALD J. TRUMP:

CUM SĂ FACI AVERE
NU RENUNȚA NICIODATĂ!

DE ROBERT T. KIYOSAKI:

CONSPIRAȚIA CELOR BOGAȚI
UN IQ FINANCIAR MAI BUN
CINE MI-A LUAT BANII?
GHID DE INVESTIȚII
CĂINI DE VÂNZĂRI
ȘCOALA DE AFACERI
TÂNĂR ȘI BOGAT
CADRANUL BANILOR
PROFEȚIILE TATĂLUI BOGAȚI
TATĂ BOGAT, TATĂ SĂRAC
COPIL BOGAT, COPIL ISTEȚ
BANII ALTORA
ÎNAINTE DE A DEMISIONA

ATINGEREA REGELUI MIDAS

*DE CE UNII ANTREPRENORI SE ÎMBOGĂȚESC,
IAR CEI MAI MULȚI NU*

DONALD J. TRUMP
și
ROBERT T. KIYOSAKI

Traducere din limba engleză de
MARIUS CHITOȘCĂ

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

TRUMP, DONALD J.

Atingerea regelui Midas : de ce unii antreprenori se
îmbogățesc, iar cei mai mulți nu / Donald J. Trump, Robert T. Kiyosaki ;
trad. Marius Chitoșcă. - București : Curtea Veche Publishing, 2012

Index

ISBN 978-606-588-322-2

I. Kiyosaki, Robert T.

II. Chitoșcă, Marius (trad.)

330.332

336

Redactor: Mihaela Popescu

Corector: Gabriela Bălțeanu

Tehnoredactor: Dragoș Dumitrescu

CURTEA VECHÉ PUBLISHING

str. Aurel Vlaicu nr. 35, București, 020091

tel.: 021 260 22 87, 0744 55 47 63

fax: 021 223 16 88

distribuție: 021 222 25 36

e-mail: redactie@curteaveche.ro

internet: www.curteaveche.ro

Design interior & coperta: Griffon and Swans

www.griffon.ro

DONALD J. TRUMP, ROBERT T. KIYOSAKI

Midas Touch. Why Some Entrepreneurs Get Rich and Why Most Don't

Copyright © 2011 Donald J. Trump and Robert T. Kiyosaki. All rights reserved.

Trump, Trump Organization and Trump University are trademarks of the Trump Organization.

CASHFLOW, Rich Dad, Rich Dads Advisors, ESBI, B-I Triangle are registered trademarks
of CASHFLOW Technologies, Inc.



are trademarks of Cashflow
Technologies, Inc.

This edition published by arrangement with

Rich Dad Operating Company, LLC.

All rights reserved.

© CURTEA VECHÉ PUBLISHING, 2011

pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-606-588-322-2

DEDICAȚIE

ANTREPRENORILOR ZILELOR NOASTRE care se luptă să răzbească și reușesc, precum și celor de mâine care văd oportunități acolo unde alții întâmpină obstacole.

Acelor vizionari care au curajul să lase o amprentă unică, asemenea regelui Midas, pe harta economică a lumii.

NOTELE ȘI MULȚUMIRILE AUTORILOR

AM DORI SĂ LE MULȚUMIM tuturor celor care au contribuit la pasiunea noastră de o viață față de procesul de învățare antreprenorială. Fără ei, această carte, bazată pe experiențele noastre, nu ar fi existat.

Am dori totodată să ne recunoaștem victoriile și înfrângerile, succesele și eșecurile, pentru că, fără echilibrul în viață dintre urcușuri și coborâșuri și fără creșterea personală și profesională care îl însoțește, nu am fi unde suntem astăzi.

Adresăm mulțumiri speciale lui Meredith McIver și Kathy Heasley, care ne-au oferit serviciile lor de asistență editorială. De asemenea, le mulțumim în mod deosebit lui Allen Weisselberg, Michael Cohen, Rhona Graff, Jonathan Gross și lui Kacey Kennedy de la The Trump Organization, și lui Mike Sullivan, Marian Van Dyke, Anita Rodriguez, Michael Joe, Rhonda Hitchcock și Monei Gambetta de la The Rich Dad Company și Plata Publishing. Eforturile lor colective și opiniile lor antreprenoriale au dat viață viziunii noastre din această carte, intitulată *Atingerea regelui Midas*.

În cele din urmă, am dori să le mulțumim tuturor antreprenorilor care inovează, riscând și depășind fiecare obstacol pentru a îmbunătăți viețile lor, ale familiilor lor și ale miliardelor de oameni din întreaga lume.

Nu există nimic mai nobil decât antreprenoriatul, iar noi vă aplaudăm pentru eforturile, pentru succesele și pentru contribuțiile pe care le aduceți lumii noastre.

CUVÂNT ÎNAINTE

de Mark Burnett

ANTREPRENORII AU O UNICĂ MOTIVAȚIE ce îi ajută să meargă pe drumul lor. O concentrare atât de intensă, încât nimic nu poate sta în calea lor și a planurilor pe care le au.

Cu ani în urmă, cu mult înainte să îl întâlnesc pe Donald, i-am citit prima carte, *The Art of the Deal*. La acea vreme, vindeam tricouri pe plajă în Los Angeles. În momentele în care nu aveam clienți, citeam constant *The Art of the Deal*. Am apreciat mai ales faptul că fusese scrisă pentru cineva ca mine — cineva care nu urmase niciodată cursurile unei școli de afaceri. Îl veneram pe acest mogul al afacerilor imobiliare, Donald Trump, și nu am crezut vreodată că îl voi întâlni personal, cu atât mai puțin că voi face cunoștință cu el. În mod sigur nu mi-am imaginat vreodată că aș face afaceri cu el.

Una dintre povestirile memorabile pe care mi le amintesc din *The Art of the Deal* a fost aceea despre felul în care Donald poate să recunoască „un învins“. El a explicat că un învins e o persoană care pune un anunț de vânzare pe o mașină murdară. Deși acest fapt pare evident, e uimitor cât de mulți oameni fac exact acest lucru în diferite feluri, în afaceri diverse.

Robert a vândut cu mult peste 30 milioane de cărți în țări de pe întreg mapamondul. Cu siguranță are un mesaj pe care lumea vrea sau are nevoie să-l audă. Se consideră în primul rând profesor și recunosc că eu văd și în Donald un profesor. Serialul de televiziune *The Apprentice* (*Ucenicul*) are un subtext educațional pe care el îl abordează și îl valorifică foarte bine și cred că acesta e unul dintre motivele pentru care

emisiunea a avut un asemenea impact și o viață atât de lungă. Acești doi profesori, acești doi titani ai afacerilor au un mesaj pentru noi toți.

După cum scoate în evidență volumul *Atingerea regelui Midas*, antreprenoriatul e un lucru care în prezent a devenit întrucâtva o responsabilitate, sau care ar trebui să fie o responsabilitate. Acesta e motivul pentru care cartea este de actualitate. Avem nevoie de oameni care au talentul de a crea locuri de muncă. Cei care dispun de deprinderile și abilitatea de a fi antreprenori trebuie să-și dezvolte aceste deprinderi pentru a contribui la dezvoltarea societății noastre. Această carte este scrisă de doi antreprenori desăvârșiți cu vieți foarte diferite care studiază problema din perspective diferite.

Oricine dorește să intre în liga antreprenorilor ar trebui să citească această carte.

Antreprenorii sunt caracterizați de o capacitate specială de concentrare și de o motivație puternică. Am observat această trăsătură a lui Donald cu mult timp în urmă; ea e prezentă și la Robert. Vă pot spune că motivația lor e palpabilă. Ei nu încetează să se dezvolte personal și profesional, iar succesul pe care l-au obținut e remarcabil. Sper că vă veți face timp să ascultați ce au de spus.

PREFAȚĂ

Visător... sau antreprenor

UN ANTREPRENOR, UN BĂRBAT cu o gândire analitică formată încă din copilărie, a întrevăzut șansa lui de a schimba lumea. A văzut o cale prin care să îmbunătățească viața tuturor oamenilor. Prin urmare, a pornit la drum, nu pentru a realiza averi, ci pentru a-și realiza visul: viziunea unui nou mod de viață pentru oamenii obișnuiți.

S-a luptat cu dificultățile legate de șlefuirea ideii sale, de realizarea a nenumărate prototipuri ale produsului său — fiecare înregistrând o mică îmbunătățire în raport cu cel anterior — și de construirea companiei sale. Însă, cea mai importantă luptă a dus-o cu oamenii care nu îi puteau înțelege viziunea, care nu își puteau lărgi perspectivele pentru a vedea lucrurile așa cum puteau fi, mai curând decât așa cum erau. Au fost multe bătălii, însă bărbatul și-a continuat drumul neabătut. S-a îndoit de sine, a făcut destule sacrificii pe parcurs și a deviat de multe ori de la traseul lui. A eșuat adesea și, pentru că i-au plăcut mereu citatele celebre, el a numit eșecul „oportunitatea unui nou început — mai inteligent“.

Nu a fost un elev silitor și a învățat foarte puține la școală, însă i-a plăcut să demonteze lucrurile pentru a vedea cum funcționează. „Demontarea ceasurilor“ a fost o ocupație preferată în timpul liber. Nu a avut diplomă de studii superioare, dar a participat la cursuri la școala serală pentru a-și dezvolta abilitățile. Avea o minte genială și a devenit în cele din urmă un profesor mult iubit în domeniul său. A atras elevi care, asemenea lui, erau plini de entuziasm. Târziu în noapte, aceștia își petreceau timpul muncind la proiecte și învățând din mers. Abilitatea lui de a

atrage talentul și de a lucra cu alții a fost de invidiat. În afacerea lui, s-a înconjurat cu oameni care știau ceea ce nu știa el.

A reușit să strângă bani de la investitorii care au crezut în produsul lui. Problema a fost că aceștia nu au crezut mereu în viziunea lui. S-a întristat pentru că investitorii se concentrau doar asupra banilor. La un moment dat, a fost concediat din cadrul propriei companii, compania care îi purta numele. Un bărbat mai slab s-ar fi declarat învins și și-ar fi găsit un loc de muncă.

Cu câțiva ani mai înainte, el renunțase la o slujbă stabilă într-o companie importantă. Antreprenoriatul nu era plătit prea bine, astfel încât familia lui a trăit de nenumărate ori în condiții modeste. Ca o ironie, în vreme ce lucra încă pe postul lui din timpul zilei, inspirația a venit din partea angajatorului său emblematic, un bărbat pe care îl venerase din copilărie și pe care a avut onoarea să-l întâlnească într-o zi, doar pentru o clipă. Bărbatul din fața lui a izbit cu pumnul în masă și a spus: „Tinere, ești pe calea cea bună. Ai ceea ce-ți trebuie. Nu renunța.“

„Acel pumn în masă a însemnat enorm pentru mine“, i-a spus antreprenorul soției lui răbdătoare. „Mă vei vedea rar în următorul an.“ De fapt, obținerea succesului a durat mai mult de un an. A durat decenii întregi.

Răspunsurile vin rareori în momentul triumfător al unei descoperiri geniale, ca acela în care Arhimede a strigat „Eureka!“ — și nu așa au venit ele pentru Henry Ford. El a observat lumea din jur și a ajuns să întrevadă oportunitatea pe care o avea, în timp. A demonstrat că un antreprenor nu trebuie să fie inventatorul unei tehnologii noi. Succesul lui a venit prin ceva mai valoros — un brand. Mașinile făcute la comandă, care reprezentau standardul epocii, nu se aliniau cu perspectiva lui Henry Ford asupra lumii. El dorea să le ofere *tuturor* luxul pe care numai cei bogați și-l puteau permite.

Dorea să schimbe lumea și credea că secretul era un automobil cu un motor pe bază de combustie internă, asamblat într-o fabrică, fiecare mașină fiind la fel ca următoarea. Eroul și vestitul lui angajator, Thomas Edison, credea și el același lucru. De aceea, a dat cu pumnul în masă,

înviorându-l pe Henry și îndemnându-l să-și continue eforturile vreme de mulți ani, în pofida multor eșecuri.

Henry a îndrăznit să viseze. Într-o duminică, el și-a auzit preotul predîcînd: „Legați-vă căruța de o stea“, și i-a spus surorii sale: „Asta voi face.“ Era anul 1893. Peste zece ani, pe 23 iulie 1903, dentistul Ernst Pfenning din Chicago a cumpărat primul Model A produs de Ford Motor Company.

Henry Ford reușise. Nu mai era un visător, ci un antreprenor.

TRANSFORMAREA GHIȚIONULUI ÎN
ȚĂRIE DE CARACTE

INCENTIV
DRUMUL CĂTRE
BRAND
CE REPREZINTĂ
RELATII
FACI TREABA BUNĂ
CU PARTENERI BUNI
LUCRURI MĂRUNTE
CARE CONTEAZĂ
DIFERENȚA DINTRE ANTREPRENORII
DE SUCCES ȘI CELI



INTRODUCERE

Antreprenorii sunt diferiți

ACEASTA E O CARTE DESPRE antreprenori și despre trăsăturile care îi particularizează. E o carte pentru acei oameni care sunt deja antreprenori sau pentru cei cărora le-ar plăcea să fie.

Acesta nu e un manual scris de profesorii de facultate care predau antreprenoriatul. Cartea nu prezintă antreprenoriatul în termenii unui optimism naiv și nici nu oferă o metodă practică, de obținere pas cu pas a succesului. Ambele aspecte sunt nerealiste, iar acest volum este foarte realist. Asta pentru că a fost scris de antreprenori care au învins, au eșuat și au luptat din nou pentru a învinge, iarăși și iarăși. În această carte ne spunem povestea în mod deschis.

Abilitatea antreprenorului de a visa, a câștiga, a pierde și a câștiga iarăși și iarăși e numită adesea *spirit antreprenorial*. Ea e cea care deosebește antreprenorii de restul oamenilor implicați în afaceri. E totodată ceea ce îi separă pe cei care doresc să fie antreprenori de cei care pot fi antreprenori.

La această carte s-a lucrat timp de aproape trei ani. Am depus eforturi pentru realizarea ei deoarece credeam amândoi că doar antreprenorii creează locuri de muncă reale. Iar atunci când lumea înregistrează niveluri ale șomajului fără precedent, locurile de muncă sunt lucrul de care avem nevoie.

Șomajul cronic cauzează neliniști sociale care pot duce la revoluții. Revoltele din 2011 din Orientul Mijlociu sunt cazuri elocvente. Ele sunt răskoale alimentate de oameni care sunt dornici, capabili și nerăbdători să muncească, dar cărora le lipsește oportunitatea. Ei trăiesc în societăți cu

niveluri ale șomajului extrem de ridicate. China tremură la gândul scăderii exporturilor sale și e îngrozită de posibilitatea apariției a milioane de muncitori fără locuri de muncă. Guvernul american se confruntă cu aceleași probleme și cheltuie miliarde de dolari în încercarea de a crea locuri de muncă prin intermediul legislației și al programelor guvernamentale.

Problema e că niciun guvern, nici cel american, nici cel chinez, nu poate crea locuri de muncă reale. Doar antreprenorii pot face asta. Doar antreprenorii pot vedea viitorul și îl pot aduce la viață — riscând, pierzând și câștigând — iarăși și iarăși. În acest proces, ei creează noi industrii și oportunități pentru oamenii din întreaga lume.

O altă problemă e că școlile nu creează antreprenori. Școlile sunt concepute pentru a crea angajați. Acesta e motivul pentru care oamenii spun: „Mergi la școală ca să obții o slujbă bună.“ Majoritatea studenților, chiar și absolvenții de programe de masterat, ajung să devină angajați, nu antreprenori. Milioane de studenți părăsesc școala în fiecare an împovărați de datorii imense în urma împrumuturilor pentru studii, incapabili să găsească locuri de muncă. În prezent, prea mulți oameni, tineri și bătrâni, caută locuri de muncă sau se tem să-și piardă slujbele. Avem nevoie de mai mulți antreprenori care pot crea afaceri și locuri de muncă.

De la prăbușirea piețelor care a început în 2007, acesta fiind cel mai mare crah de la Marea Criză încoace, mulți au așteptat ca economia să-și revină. Economia își va reveni, însă ea nu va mai fi la fel. Vechea economie a Erei Industriale e pe moarte, făcând loc unei economii noi a Erei Informatice. Regulile acestei economii noi internaționale, nu vor mai fi aceleași. Iar vechile idei din Era Industrială — siguranța pe viață a locului de muncă, pensiile, beneficiile asociate cu locul de muncă și sindicatele — nu vor reuși să supraviețuiască în noua Eră Informatică.

Multe dintre companiile actuale din topul Fortune 500, care s-au născut în Era Industrială vor dispărea. Companiile din topul Fortune 500 al zilei de mâine se vor naște din această criză, conduse de o nouă eră a antreprenoriatului și de o nouă clasă de antreprenori.

Cartea de față e scrisă pentru această categorie de antreprenori și pentru oamenii care doresc să devină astfel de antreprenori. Acest volum nu discută despre afaceri. El se referă la calitățile necesare pentru a deveni un antreprenor de succes.

În calitate de antreprenori, vă împărtășim gândurile și credințele noastre, toate victoriile și înfrângerile acumulate de-a lungul deceniilor. Vom afla ce ne ajută să reușim atunci când nouă din zece antreprenori dau greș. Vom descrie felul în care am reușit să ajungem dincolo de succes și de bogăție, transformându-ne afacerile în branduri internaționale, o realizare la care mulți antreprenori visează, dar la care puțini ajung. Mai important, vă dezvăluim ce anume ne ajută să continuăm atunci când alții renunță și motivele pentru care căutăm provocări mai mari. În această carte, a doua pe care o scriem împreună, vă împărtășim ce anume ne conferă Atingerea regelui Midas, capacitatea de a transforma în aur lucrurile pe care le atingem, și felul în care o puteți obține și voi, la rândul vostru.

Am împărțit această carte în cinci capitole, fiecare dintre ele reprezentând unul din cele cinci degete ale mâinii regelui Midas. În fiecare capitol, după povestirile noastre, am inclus o secțiune de „Distilare“ a ideilor, care oferă o recapitulare obiectivă a punctelor principale. Segmentul „Idei de reținut | Lucruri de făcut“ completează fiecare capitol cu acțiuni pe care le puteți întreprinde în viața voastră.

Cele cinci degete reprezintă cei cinci factori esențiali pe care trebuie să îi stăpânească fiecare antreprenor care visează succesul. Acești factori nu sunt predați la școală.

Mâna regelui Midas e metafora ideală prin care pot fi reprezentate atributele importante ale succesului antreprenorial. Stăpâniți fiecare deget și veți descoperi motivele magice pentru care unii antreprenori se bucură de un succes nebun, iar majoritatea nu.

Degetul mare reprezintă tăria de caracter. Fără ea, antreprenorii nu pot depăși eșecurile și dezamăgirile inevitabile care vin odată cu crearea din nimic a unei afaceri. Teritoriul neexplorat e plin de pericole.

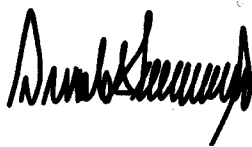
Degetul arătător e pentru concentrare. Antreprenorii trebuie să se concentreze într-o manieră adecvată pentru a reuși cu adevărat.

Degetul mijlociu, cel mai lung, se referă în întregime la brand, acesta reflectând lucrurile pe care le reprezentați. Fără un brand puternic și disponibilitatea de a-l face cunoscut lumii, nu puteți avea Atingerea regelui Midas.

Degetul inelar se referă la relații: cum să găsiți un partener bun, cum să fiți un partener bun și cum să construiți diferite tipuri de relații pentru a obține succesul.

În cele din urmă, degetul mic tratează lucrurile mărunte. El nu se referă la simpla stăpânire a detaliilor. Veți vedea că lucrurile mici pot deveni lucruri mari care vă pot îndrepta pe calea către succese de proporții. Veți învăța cum să găsiți lucrul mărunț care poate deveni un aspect major pentru clienții voștri și pentru afacerea voastră.

Fiecare dintre acești factori este important în sine. Dar când sunt împreună și întreaga atenție, abilitate, învățatură și cunoaștere se află în mâinile voastre, puterea reală a regelui Midas strălucește cu adevărat. Iar lumii noastre i-ar prinde bine puțină strălucire antreprenorială. De fapt, pentru a rezolva problemele globale ale șomajului și lipsei siguranței locului de muncă și a siguranței financiare, lumea are nevoie de mai mulți antreprenori. Avem în special nevoie de mai mulți antreprenori cu un succes nebun, care posedă Atingerea regelui Midas.



Donald J. Trump



Robert T. Kiyosaki



CAPITOLUL 1

Degetul mare Tărie de caracter

*„Viața e asemenea unei pietre de moară.
Dacă te macină complet sau te șlefuieste
depinde de materialul din care ești făcut.“*

Anonim

Transformarea ghinionului în noroc

Robert Kiyosaki

LA ÎNCEPUTUL ANULUI 2000, mă aflam în zona sălbatică a Australiei, departe de civilizație, în vacanță alături de câțiva prieteni, aventurându-ne într-unul dintre cele mai frumoase locuri din lume. Îmi luase aproape o săptămână să ajung în tabăra izolată din Australia.

Într-o seară, mi-a sunat telefonul prin satelit. Era soția mea, Kim, care se afla acasă în Phoenix.

„Ghici ce s-a întâmplat?“ m-a întrebat ea entuziasmată. „Producătorul lui Oprah a sunat și a spus că Oprah vrea să participe la emisiunea ei din Chicago.“

„Grozav“, am răspuns. „Dar de ce eu?“

„Oprah vrea să discutați despre povestea și despre cartea ta, *Tată bogat, tată sărac*.“

„Asta e bine“, am rostit eu. „Ține-mă la curent.“

„Vrea să participe la emisiune în câteva zile.“

„În câteva zile?“ am murmurat. „Abia am ajuns aici. Ai idee cât de mult mi-a luat? Două zile de zbor și aproape patru zile cu mașina. Nu putem programa pentru altădată?“

„Nu. Am muncit din greu pentru a le răspunde la toate întrebările. Producătorul chiar l-a sunat pe fiul tatălui bogat pentru a verifica dacă povestirea ta despre cei doi tați este adevărată. Oamenii sunt entuziasmați și te vor acum în emisiune.“ Kim a făcut o pauză înainte să continue. „Nu rata ocazia. Hai, întoarce-te. Te așteaptă bilete noi la aeroportul din Sydney.“

După șase zile, am ajuns la Chicago.

Emisiunea lui Oprah era transmisă din studioul propriu, Harpo Productions. O asistentă tânără și drăguță m-a condus din camera verde în studioul în care se aflau deja fanii devotați ai lui Oprah.

Amosfera din încăpere era electrizantă. Admiratorii lui Oprah îi așteptau cu nerăbdare intrarea. Pentru un moment, am uitat unde mă aflam. Am uitat că urma să particip la emisiune alături de cea mai puternică femeie din show business. Știam că audiența ei era estimată la peste 20 milioane de telespectatori doar în Statele Unite, emisiunea fiind preluată și retransmisă în peste 150 de țări ale lumii.

Privind împrejur, am zărit două scaune în mijlocul scenei. M-am întrebat în sinea mea: „Oare pentru cine e al doilea scaun?“ Inima mi-a înghețat în piept când mi-am dat seama că... al doilea scaun era pentru mine!

În încăpere a izbucnit brusc un ropot de aplauze în timp ce Oprah a urcat pe scenă. Era cu mult mai impresionantă în realitate. După ce a adresat câteva cuvinte publicului din studio și telespectatorilor ei, asistentă m-a luat cu blândețe de cot și mi-a șoptit: „Să mergem.“

Am inspirat adânc și mi-am spus în gând: „E prea târziu pentru a mai exersa.“

După o oră, emisiunea luase sfârșit. Mulțimea a aplaudat, iar Oprah și-a luat rămas bun de la lume. Odată ce camerele de luat vederi au fost oprite, ea s-a întors către mine, a arătat cu degetul, a zâmbit și a spus: „Tată bogat, tocmai am vândut un milion de exemplare din cartea ta.“

La acea vreme, *Tată bogat, tată sărac* (Curtea Veche Publishing, 2008), era o carte pe care o publicam singur. Asta a însemnat că nu a trebuit să îmi împart profiturile cu o editură. Deși nu fusesem niciodată bun la matematică, mă pricepeam la bani. După scăderea cheltuielilor, rămâneam cu un profit de cinci dolari pentru fiecare carte vândută. Dacă estimarea lui Oprah era corectă cu privire la vânzarea unui milion de exemplare, un calcul simplu îmi spunea că tocmai câştigasem 5 milioane de dolari într-o oră. A fost o zi profitabilă în multe privințe. Nu am știut-o la acea vreme dar, în numai o oră, m-am transformat dintr-o persoană anonimă într-una de renume mondial. După cum probabil știți, faima poate fi mult mai seducătoare decât banii.

Motivul pentru care am publicat singur volumul *Tată bogat, tată sărac* e că fiecare editură la care l-am trimis l-a refuzat. Majoritatea redactorilor au fost politicoși, dar mi-au spus, pur și simplu, că nu îi interesa cartea. Doi dintre ei s-au pronunțat ca profesorii mei de limba engleză, spunându-mi că trebuia să învăț cum să scriu. Un redactor a spus: „Povestea ta e absurdă! Niciun cititor nu o va crede vreodată.” Iar un redactor specializat în cărți financiare a respins-o spunând: „Habar n-ai despre ce vorbești.” El se referea la lecția mea din *Tată bogat, tată sărac*, în care afirmam: „Casa ta nu e un activ.” Desigur, după criza subprime (a creditelor ipotecare riscante), după toate executările silite și după toate casele care valorează acum mai puțin decât ipotecile lor, mă întreb dacă acel redactor ar reevalua mesajul meu din *Tată bogat, tată sărac*.

Trecând cu ușurință peste respingeri, Kim și cu mine am publicat singuri 1 000 de exemplare ale cărții și le-am lansat discret la petrecerea organizată cu ocazia zilei mele de naștere, în aprilie 1997.

Din 1997 și până în 2000, volumul *Tată bogat, tată sărac* a devenit tot mai cunoscut fiind promovat din gură-n gură. Prietenii împrumutau cartea prietenilor, iar aceștia o împrumutau la rândul lor membrilor familiei. A urcat încet în lista bestsellerurilor a ziarului *The New York Times*, fiind la acea vreme singura carte publicată prin eforturile autorilor. Producătorul lui Oprah a sunat la scurtă vreme după ce cartea

a ajuns în lista bestsellerurilor a ziarului *The New York Times*. După zece ani, în 2010, am estimat că ajutorul lui Oprah m-a ajutat să vând peste 22 milioane de exemplare din *Tată bogat, tată sărac* în peste 100 de țări. Cartea e tradusă acum în peste 50 de limbi. Aceasta e puterea lui Oprah.

Imediat după televizarea emisiunii, au început să mă sune ziariștii. Celor mai mulți dintre ei le-a plăcut povestea simplă a celor doi tați. Câțiva au fost sceptici, critici sau dezaprobatori.

Eșecul duce la succes

Mai mulți prezentatori TV și articole din reviste m-au etichetat ca fiind un om care a obținut „succesul peste noapte“. De fiecare dată când auzeam sau citeam acele cuvinte, chicoteam. Deși era adevărat că am trecut de la obscuritate la recunoaștere mondială într-o oră, eram departe de a fi obținut succesul peste noapte. În anul 2000, aveam 53 de ani. În majoritatea celor 53 de ani, am fost departe de a fi un om de succes.

Thomas Edison, inventatorul becului și fondatorul companiei General Electric, a spus odată: „Nu am dat greș. Am găsit 10 000 de metode care nu funcționează.“

Citatul lui Edison sintetizează motivele pentru care majoritatea oamenilor nu reușesc să devină antreprenori de succes. Citatul explică totodată de ce majoritatea antreprenorilor nu reușesc să dezvolte propria Atingere a regelui Midas. Simplu spus, majoritatea oamenilor nu obțin succesul pentru că nu eșuează suficient de mult.

În raport cu Atingerea regelui Midas, degetul mare reprezintă maturitatea voastră emoțională și tăria voastră de caracter. Fără degetul mare, celorlalte degete le lipsește stabilitatea necesară pentru a depăși dificultățile de zi cu zi, urcușurile și coborâșurile, victoriile și înfrângerile cu care se confruntă zilnic toți antreprenorii.

Ce vă lipsește?

Mulți oameni spun că există două lucruri care îi împiedică pe majoritatea noilor antreprenori să pornească o afacere:

1. Lipsa capitalului
2. Lipsa unei experiențe reale de afaceri

Din experiența proprie, aș adăuga un al treilea obstacol:

3. Lipsa maturității emoționale și a tăriei de caracter

Dintre acestea, cred că al treilea element, lipsa maturității emoționale și a tăriei de caracter, constituie principalul motiv pentru care oamenii eșuează ca antreprenori.

Lumea e înțesată cu oameni deștepți, bine educați, talentați care nu reușesc să-și dezvolte talentele sau darurile oferite de Dumnezeu. De câte ori studentul cu viitorul cel mai promițător nu reușește să obțină succesul? Mulți dintre noi cunoaștem oameni ale căror vieți sunt povești pline de suferință, tragedie sau trădare, care dau vina pe alte persoane pentru eșecurile lor sau pe un start greșit în viață. Cunoaștem cu toții oameni cu idei grozave despre cum să facă milioane de dolari, dar prea leneși pentru a se ridica de pe canapea. Cunoaștem cu toții oameni care trăiesc în viitor și nu reușesc să acționeze în prezent. Există milioane de oameni care doresc să schimbe lumea, dar nu pot schimba condițiile proprii vieți. Și cunoaștem cu toții oameni care mint, înșală și fură, și care totuși se mint pe sine, crezând că sunt oameni integri. Fără maturitatea emoțională și tăria de caracter reprezentate de degetul mare, majorității oamenilor le este interzis accesul la propria Atingere a regelui Midas.

Dacă aș fi știut atunci ce știu acum...

Atunci când mă adresez unui grup vorbind despre aspiranții la titlul de antreprenor, încep adesea prin a spune: „Dacă aș fi știut cât de multe nu știam, probabil că nu aș mai fi pornit la drum.“ Totodată, mai spun: „Dacă aș fi știut cât de greu urma să fie, probabil că nu aș mai fi început

nimic.“ Totuși, pentru a oferi acestor antreprenori în devenire o „viziune strălucitoare a viitorului“, adaug de obicei: „Mă bucur că nu am știut, pentru că, dacă aș fi știut, probabil că nu aș mai fi avut succes în prezent.“ După care încep să le povestesc despre eșecurile mele, întrucât eșecul a fost calea mea către succes.

Nu citești mai departe

În paginile următoare, vă voi împărtăși câteva experiențe din viața reală, despre durere și eșec. De ce vreau să vă povestesc despre durere și eșec? Răspunsul e simplu. Dacă durerea și eșecul meu vă fac să fac să renunțați la ideea de a deveni antreprenori, atunci v-am făcut o mare favoare.

Deși aproape oricine are *abilitatea* de a deveni antreprenor, nu oricine *trebuie* să devină antreprenor. Există maniere mai ușoare de a vă trăi viața.

Viața și succesul par ușoare pentru unii oameni, însă eu nu cunosc niciun astfel de om. După cum spunea adesea tatăl meu bogat: „Succesul cere sacrificiu.“ Încă nu am întâlnit o persoană de succes care să nu fi făcut sacrificii enorme pentru acel succes. De pildă, medicii plătesc scump din punct de vedere al timpului, banilor, energiei și relațiilor pentru a deveni doctori. La fel procedează majoritatea atleților de înaltă performanță, vedetelor de cinema, starurilor muzicale, liderilor politici și sociali. Succesul în afaceri este același lucru.

Sacrificiul este prețul pe care o persoană îl plătește pentru succes. Din nefericire, majoritatea oamenilor nu sunt dispuși să plătească acest preț. E mai ușor să fii mediocru, să trăiești confortabil, să te simți în siguranță și să-ți trăiești viața chiar sub pragul obținerii succesului.

Povestiri despre propria-mi prostie

Albert Einstein a spus cândva: „Numai două lucruri sunt infinite — universul și prostia umană. Și nu sunt sigur în privința universului.“

Sunt o dovadă vie a observației lui Einstein. Prostia mea e infinită.

Prezint în cele ce urmează exemple ale prostiei mele din perioada în care am demarat prima mea afacere, numită Rippers, o afacere cu portofele de nailon și velcro pentru cei care practicau surfingul, care s-a transformat într-o afacere mare. Pentru a prefața povestea, lansasem mai multe afaceri mai mici înainte de a crea Rippers, însă niciuna dintre ele nu mă dusesese la un nivel internațional ca aceea cu portofele din nailon. Aspectul interesant e că eu nu am vrut să mă implic în afacerea cu portofele de nailon. Am nimerit în această afacere prin prostia mea.

Prima povestire. Un fraier și banii lui

După cum știu majoritatea oamenilor, calitatea principală a unui antreprenor este abilitatea lui de a vinde, pentru că *vânzările înseamnă venit*. De vreme ce nu mă pricepeam să vând, am urmat sfatul tatălui meu bogat și la vârsta de 26 de ani am găsit un loc de muncă în cadrul companiei Xerox Corporation, nu pentru că îmi plăceau copiatoarele, ci pentru că Xerox avea un program grozav de instruire în vânzări. Deși nu eram bun la vânzări, am studiat, am aplicat, am urmat cursuri suplimentare și, încet dar sigur, după trei ani, eram unul dintre cei mai buni agenți de vânzări ai companiei și chiar am început să câștig ceva bani. Din 1974 și până în 1976, am reușit să economisesc 27 000 dolari (care pe atunci însemnau o grămadă de bani) pentru a-mi porni prima afacere.

Există o zicală care spune: „Un fraier se desparte repede de banii lui.“ Ei bine, eu am fost fraierul, iar banii mei au dispărut curând. Iată cum mi-am luat eu rămas bun de la banii mei.

Un prieten m-a sunat pentru a mă întreba dacă eram interesat să investesc în compania lui. Mi-a promis că voi avea banii înapoi într-o lună, cu o dobândă de 20%. Prietenul meu John fusese un antreprenor de mare succes (cu accent pe „fusese“). Astfel încât am considerat că era isteț, avea succes, și va avea grijă de banii mei timp de 30 de zile. În afară de asta, o dobândă de 20% pentru suma mea suna tentant. Așa că i-am dat banii, iar el mi-a înmânat un bilet la ordin.

După o lună, l-am sunat pe John ca să-mi recuperez cei 27 000 dolari plus dobânda de 5 400. După cum probabil ați ghicit deja, nu avea banii.

A dat vina pentru încurcătură pe directorul lui financiar (CFO), Stanley, contabil public autorizat (CPA).

„I-am zis lui Stan să cumpere o cantitate mai mare de produs pentru ca noi să îl putem livra comercianților noștri cu amănuntul, s-a justificat John, dar Stan a plătit în schimb unele facturi mai vechi. Acum nu avem nici produs, nici bani și nici profituri. Dacă Stan ar fi achiziționat materiale așa cum i-am spus, aş avea bani să te plătesc.“

Deși explicația lui John a avut sens din punct de vedere al afacerilor, am avut o presimțire rea. Ar fi trebuit să spun ceva, însă mi-am mușcat limba și am înghițit povestea lui. De fapt, i-am crezut povestea pentru că aveam nevoie să o cred. Trebuia să îl cred pe John. Dacă nu îl credeam, îmi era teamă că nu aveam să-mi mai primesc banii înapoi.

Evident că Stanley, contabilul public autorizat, nu cunoștea lecțiile tatălui meu bogat. Însă nu doar Stanley era cel ignorant. Majoritatea oamenilor fac exact ceea ce a făcut Stanley. Ei muncesc pentru bani, apoi plătesc facturile și economisesc ce le rămâne. Acesta e motivul pentru care majoritatea oamenilor trăiesc de la un salariu la altul. Antreprenorii trebuie să știe cum să-și cheltuiască banii pentru a crea mai mulți bani — investind timp și bani în marketing, publicitate, promoții de vânzări și bonusuri salariale pentru reprezentanții de vânzări.

De exemplu, în vremuri de criză, când vânzările sunt scăzute și veniturile sunt mici, majoritatea oamenilor tind să facă ceea ce a făcut Stanley — să economisească bani sau să plătească facturile. Acest lucru atrage în general după sine dezastrul. Într-o perioadă de criză, cu venituri sau vânzări reduse, antreprenorii inteligenți știu că trebuie să cheltuiască bani pe vânzări și promovarea marketingului, chiar dacă sunt nevoiți să împrumute acești bani. Abia atunci când încep să apară încasări din vânzări, își pot plăti facturile și returna banii împrumutați.

În timpul crizei financiare globale care a început în 2007, majoritatea oamenilor fac ceea ce a făcut Stanley. Își reduc bugetele, plătesc datoriile și încearcă să economisească bani. Această conservare a capitalului are un efect chiar mai pronunțat de încetinire a economiei. Companiile

și persoanele care urmează planul de acțiune al lui Stanley pot să nu își mai revină atunci când își revine restul economiei. Ei se vor afla cu mult în urma companiilor care au cheltuit și au mers înainte în perioadele dificile.

A doua povestire. Istoria se repetă

Când am întrebat cum mi-aș putea primi banii înapoi, John mi-a spus că singura cale de a îi recupera era să îi dau mai mulți bani. Probabil credeți că am fost destul de deștept încât să nu mă las convins de această replică, dar m-am lăsat prost. Pe durata următoarelor trei luni, am adunat peste 50 000 dolari de la prieteni pentru John și pentru afacerea lui muribundă. După cum poate ați ghicit deja, banii s-au topit imediat ce i-am înmănat cecurile.

Prin urmare, cum strângeți bani? Răspunsul e următorul: trebuie să exersați. Pe durata instruirii mele de la compania Xerox, am fost învățat să dau 100 de telefoane pentru a obține zece clienți potențial interesați. Din acei zece clienți potențiali, unul va cumpăra.

Ca să adun bani pentru John, am redactat un plan de afaceri simplu, am creat un fluturaș promoțional și am început să bat pe la uși. O situație destul de similară celei de la Xerox — am dat telefoane până mi-am atins scopul.

La acea vreme, compania lui John vindea săpun atârnat de o frânghie, în formă de microfon, pentru oamenii cărora le plăcea să cânte la duș. Am găsit investitori pentru compania sa.

Dați-mi voie să repet: abilitatea de a vinde este cea mai importantă deprindere a unui antreprenor. Dacă nu sunteți buni la vânzări, atunci trebuie să găsiți un partener care se pricepe.

Lucram încă la Xerox când prietenii mei au început să sune, cerându-și banii înapoi, plus 20% dobândă. După cum e regula, pe măsură ce frica mea s-a intensificat, inteligența mea s-a redus.

Am fost prea naiv ca să știu că era un lucru prostesc din partea mea să adun bani și să promovez produse pentru o afacere care era greșit administrată. Participam fără să știu la o schemă Ponzi, o versiune la scară redusă a scandalului de miliarde de dolari al lui Bernie Madoff. Din fericire, până la urmă am înapoiat banii.

Progresele lente și stabile câștigă întotdeauna o cursă. Există puține succese răsunătoare care sunt obținute în viață peste noapte, iar promovarea unei afaceri sau a unei idei cere timp.

A treia povestire. Alătură-te echipei

Iarăși, ca un nătărău, l-am întrebat pe John ce puteam să fac pentru a-l ajuta să îmi înapoieze banii. Ideea lui genială a fost să mă alătur companiei lui, să îmi câștig banii înapoi și să-l ajut să-și salveze afacerea. Și ce credeți? I-am acceptat oferta. Astfel încât munceam pe brânci la Xerox în timpul zilei, iar după program treceam strada la biroul lui John din centrul orașului Honolulu pentru a lucra la un plan prin care urma să îi salvez afacerea.

În faza de lansare a afacerii, antreprenorii trebuie să muncească 24 de ore din 24, șapte zile pe săptămână, lucrând adesea gratuit luni de zile sau chiar ani întregi. Numărul de ore muncite pe gratis sunt cele care definesc antreprenorii și îi deosebesc pe aceștia de angajați.

Numărul de ore pe care le munciți sau în care exersați în mod voluntar determină totodată nivelul de succes pe care îl veți atinge în orice domeniu. De pildă, jucătorii de golf profesioniști investesc ani de zile în studiu și în practică înainte de a fi plătiți — *dacă* ajung să fie plătiți.

Acesta e motivul pentru care e cel mai bine să vă păstrați locul de muncă din timpul zilei și să vă construiți afacerea în timpul liber. Poate gândiți altfel, dar e foarte posibil să munciți pe gratis multă vreme.

A patra povestire. Un licăr de speranță

Cu toți banii cheltuiți, John, Stanley și cu mine eram disperați. Acesta e momentul în care a luat ființă ideea portofelelor de nailon și velcro

pentru practicanții surfingului. De vreme ce practicam noi înșine surfingul și eram marinari, eram deja obișnuiți cu portofelele de nailon. Ne coseam singuri portofelele din pânzele vechi ale iahturilor.

John s-a gândit că aceste portofele s-ar vinde ca pâinea caldă. Era sigur că portofelele de nailon urmau să fie produsul care îi va salva compania. Deși eu nu eram la fel de sigur ca John, am început să lucrăm la planul nostru de afaceri, iar în curând am devenit prima companie din domeniul portofelelor de nailon.

Avantajul întregii experiențe a fost că am învățat să concep, să ambalez, să produc și să promovez pe piață un produs cu totul nou. Lecția m-a costat scump dar, în retrospectivă, a fost neprețuită. Deși nu aș vrea să retrăiesc acele evenimente, această experiență oribilă e cea care a dus la crearea jocurilor mele CASHFLOW, care continuă să genereze venituri pasive în prezent.

A cincea povestire. Stres și teamă

John s-a înșelat. Afacerea cu portofele de nailon nu a fost un succes răsunător. Acum eram mai îndatorați ca niciodată și ne îndreptam cu repeziciune către faliment.

Complet disperat, le-am arătat lui John și lui Stanley ideea unui produs nou din nailon, de această dată un produs pe care îl concepusem eu. John și Stanley erau marinari și surferi. Mie îmi plăcea să alerg. Alergătorii aveau o problemă: unde își pun cheile, o carte de identitate și ceva bani în timp ce aleargă? Pantalonii scurți pentru alergat nu aveau buzunare și nu era o soluție nici să îți pui toate acele lucruri în adidași sau în ciorapi. Astfel încât am venit cu ideea unui mini-portofel care era atașat de șireturile adidașilor unui alergător.

Aflându-ne acum în plin faliment și cu limitele cardurilor de credit împinse la maximum, am lansat produsul „Rippers Shoe Pocket“ pentru alergători, la târgul de articole sportive din New York.

Oricât de incredibil ar părea, acel produs a devenit unul dintre „noile produse fierbinți ale anului“ în cadrul industriei de articole sportive. Rippers Shoe Pocket a ajuns chiar să figureze în revistele *Runner's World*, *Playboy* și *Gentlemen's Quarterly*.

Antreprenorii trebuie să învețe cum să facă față stresului și temerilor. Stresul și teama trebuie să-i motiveze să devină mai creativi, să învețe mai repede și să-și sporească cunoștințele despre oameni și afaceri.

Cu alte cuvinte, antreprenorii trebuie să învețe repede și să caute idei și cunoștințe noi. Teamă e motivația antreprenorului de a învăța. Dacă frica vă paralizează, păstrați-vă locul de muncă actual.

Ce înseamnă în realitate acest lucru e că afacerea se dezvoltă numai atunci când antreprenorul se dezvoltă.

A șasea povestire. Cu tot greul în spinare

În curând, livram portofele în întreaga lume. Deși ne bucuram de succes internațional, compania noastră încă se îndrepta spre faliment. Câștigam mai mulți bani, dar cheltuiam și mai mulți. Într-un ultim efort, John mi-a cerut să vin cu o finanțare și mai mare, ceea ce am făcut. Încă îmi amintesc ziua în care am intrat în biroul său cu un cec de 100 000 dolari din partea unui investitor. John și Stanely au zâmbit și mi-au mulțumit.

După câteva zile, mă aflu la Chicago la un târg comercial cu articole sportive, vânzând produse Ripper. La finalul târgului, am sunat în Honolulu pentru a-mi raporta rezultatele.

Jana, recepționista noastră, a răspuns la telefon. Plângea.

„Ce s-a întâmplat?“ am întrebat-o.

„Îmi pare rău că trebuie să-ți dau vestea asta proastă, dar John și Stan au închis azi compania. Au luat banii care au mai rămas și cred că au plecat din oraș. Nu știu unde sunt.“

Dacă nu am făcut atunci infarct, nici nu voi face vreodată. Am rămas năucit, ca lovit de trăsnet. M-am simțit ca și cum cineva mi-ar fi tras un pumn în stomac. Acea convorbire telefonică a marcat începutul coborârii într-unul dintre cele mai joase puncte ale existenței mele.

M-am întors în camera mea de hotel de la Chicago's Lake Shore Drive și am privit pierdut către lacul Michigan. M-am întrebat iarăși și iarăși: „Cum am putut fi atât de prost?”

John și Stan dispăruseră. Datoriile lor fuseseră plătite. Eu singur am rămas responsabil pentru împrumuturi de aproape un milion de dolari, bani pe care îi adunasem de la prieteni, familie și investitori. Nu aveam loc de muncă, nici afacere, nici casă, nici soție. Cea din urmă m-a părăsit când am rămas fără bani și am vândut apartamentul nostru pentru a plăti cardurile de credit, astfel încât să le pot utiliza din nou.

Mă poticnisem. Nu mai puteam înainta. M-am simțit stors de puteri și mă tot întrebam: „Cum am putut fi atât de nătărău?”

Tatăl bogat mă avertizase în mod repetat că nu era înțelept din partea mea să fac afaceri cu John și Stanley. I-a numit adesea „clovni” sau „escroci”. Problema a fost că eu nu am vrut să-l ascult și i-am ignorat părerile și avertismentele referitoare la John și Stanley. Tatăl bogat a spus: „Un escroc nu te poate păcăli decât atunci când vrei să obții ceva fără să oferi nimic.”

Stând singur în mica mea cameră de hotel din Chicago, mi-am lăsat mintea pătrunsă de cuvintele tatălui bogat. Am început să mă întreb: „Ce am vrut să obțin fără să ofer nimic?” Dacă găseam răspunsul la această întrebare, puteam afla de ce fusesem păcălit.

Aș vrea să spun că am găsit un răspuns definitiv. Dar până acum, de-a lungul anilor, răspunsul pe care l-am găsit e: „Sunt leneș. Țsta e motivul pentru care ajung să fiu păcălit.”

Iată câteva exemple ale felului în care lenea contribuie la escrocarea oamenilor:

- Angajații care cred în siguranța locului de muncă
- Alegătorii care votează politicieni ce promit să aibă grijă de interesele alegătorilor
- Investitorii care cred sfaturile consultanților lor financiari de a investi pe termen lung în acțiuni, obligațiuni și fonduri mutuale
- Oamenii care cred că obținerea notelor bune la școală le asigură certitudinea unui loc de muncă pe viață
- Oamenii disperați care se lasă amăgiți de reclame de genul: „Cumpără-mi cartea și devii milionar peste noapte“ sau: „Ia această pastilă și vei pierde 5 kilograme fără să depui efort fizic.“
- Oricine crede că următoarele afirmații sunt adevărate:
 - „Nu avem nevoie de bani. Putem trăi cu dragoste.“ (Atâta vreme cât locuiți cu părinții.)
 - „Voi câștiga la loto.“ (Sau veți fi loviți de trăsnet.)
 - „Eu și soțul meu suntem cât se poate de integri.“ (Această afirmație m-a costat pe mine milioane de dolari.)
 - „La fel de sigur ca banii din bancă.“ (Înseamnă nu prea sigur.)
 - „Guvernul va rezolva problema.“ (Ați intrat în bucluc.)

Sunt sigur că puteți adăuga escrocheriile voastre preferate la această listă.

Nu știți ceea ce nu știți

Deși tatăl bogat m-a avertizat cu privire la John și Stanley, nu a încercat să mă oprească. În schimb, a spus: „Copiii nu știu ce înseamnă «fierbinte» până nu se ating de plită.“ Așa că m-a lăsat să ating plita.

Lecția lui reală a fost: „Nu știi ce nu știi.“ Antreprenorii învață repede. El spunea: „În momentul în care o persoană renunță la locul ei de muncă și devine antreprenor, se va vedea imediat ceea ce nu știe.“

Unul dintre motivele pentru care nouă afaceri din zece eșuează în primii cinci ani e că antreprenorul este copleșit de ceea ce nu cunoaște. Lucrurile pe care nu le știe sunt cele care îi distrug afacerea, chiar dacă el s-a descurcat bine la școală.

Escrocii sunt profesori excelenți

Tatăl bogat obișnuia să spună: „Escrocii vor apărea în momentul în care îți lansezi afacerea.“ Nu a spus că escrocii sunt ceva rău. În viziunea lui, aceștia apar pentru a vă face o favoare, pentru a vă învăța lecții pe care aveți nevoie să le învățați. Acesta e motivul pentru care a afirmat adesea: „Escrocii sunt profesori excelenți.“ A adăugat totodată: „Numai să nu devii unul.“

El m-a învățat că „una dintre cele mai importante sarcini ale antreprenorului e să își protejeze angajații de lumea reală“. Prin asta a vrut să spună că lumea afacerilor este unul dintre cele mai ostile, mai corupte și mai periculoase medii în care poți lucra. Una dintre lecțiile pe care le-am învățat pe parcursul dezvoltării mele ca antreprenor a fost să-mi protejez angajații de lumea reală.

Am fost nerăbdător să învăț această lecție. Îmi văzusem tatăl — care a fost un profesor onest, muncitor și bine educat — devenind carne de tun imediat ce a lăsat în urmă siguranța sistemului școlar. Candidase la postul de viceguvernator al statului Hawaii, ca reprezentant al partidului republican. A pierdut alegerile și a rămas șomer după ce abia trecuse de cincizeci de ani. Cu economiile sale de o viață și cu banii de pensie, a cumpărat o franciză cunoscută de înghețată și a pierdut totul. Simplu spus, fusese în siguranță doar atâta vreme cât lucrase în sistemul școlar, un sistem în care el se aflase de la vârsta de cinci ani. În momentul în care a pășit în afara acestui sistem când abia trecuse de cincizeci de ani, a pierdut toți banii și toate lucrurile pentru care muncise întreaga sa viață.

Acesta e motivul pentru care maturitatea emoțională și tăria de caracter sunt esențiale în lumea antreprenoriatului.

Legea lui Murphy

Majoritatea dintre noi am auzit de Legea lui Murphy care spune: „Tot ceea ce poate merge prost va merge prost.“ Majoritatea antreprenorilor

eșuează pentru că, pur și simplu, nu știu ceea ce nu știu și nu reușesc să dea greș suficient de repede pentru a descoperi acele lucruri pe care trebuie să le cunoască. Cu alte cuvinte, succesul provine uneori din eșec, nu din învățarea pe de rost a răspunsurilor corecte.

Acesta e motivul pentru care atât de mulți așa-ziși oameni inteligenți și bine educați, ca tatăl meu, nu se descurcă bine în afaceri. Ei sunt inteligenți în lumea sălii de clasă, dar nu sunt deștepți în lumea afacerilor.

Definiția succesului e diferită

Succesul în lumea sălii de clasă înseamnă să nu faci greșeli. Când carnetul tău de note e perfect, primești nota 10 cu felicitări. În lumea afacerilor se întâmplă invers.

Dacă aruncați o privire la majoritatea programelor de administrare a afacerilor (MBA), puteți observa că acestea se concentrează pe minimizarea riscului și eliminarea greșelilor. De aceea atât de puțini absolvenți de MBA devin antreprenori. Cea mai mare parte își iau diploma MBA în speranța de a deveni angajați foarte bine plătiți. Același lucru se întâmplă în cazul absolvenților de drept și contabilitate. Sunt pregătiți și plătiți ca să nu facă greșeli.

Pentru a avea succes în lumea antreprenorilor, mai ales în stadiile timpurii, o persoană trebuie să învețe să eșueze, să corecteze, să învețe, să aplice ceea ce a învățat și să dea greș din nou. Aceasta e totodată calea prin care vă puteți dezvolta Atingerea regelui Midas.

Acesta e motivul pentru care am început să întocmesc o listă cu greșelile pe care le-am făcut în afacerea cu portofele de nailon. Și de aceea îl respect pe Donald Trump. Prima carte scrisă de el pe care am citit-o a fost *The Art of the Deal*. Următoarea carte a fost *The Art of the Comeback*, o carte chiar mai puternică, pentru că prezenta lumii greșelile sale, lucrurile pe care le învățase și felul în care revenise în afaceri. Acest lucru mi-a demonstrat tăria caracterului său.

Transformarea ghinionului în noroc

Poate cea mai importantă deprindere pe care și-o pot dezvolta antreprenorii e abilitatea de a transforma ghinionul în noroc. Acest lucru cere maturitate emoțională și tărie de caracter.

Toți facem greșeli. Greșelile sunt importante pentru că, atunci când eșuăm, avem ocazia de a ne descoperi pe noi înșine, de a ne dezvolta maturitatea emoțională și de a ne îmbunătăți tăria de caracter. *

Unul dintre motivele pentru care eu cred că John și Stanley nu au reușit să crească personal în urma unei experiențe negative este că, în loc să se confrunte cu problemele lor atunci când situația s-a înrăutățit, au mințit, au înșelat și au fugit. Cu alte cuvinte, adevăratul lor caracter a ieșit la iveală în perioadele dificile. Atunci când s-au întâmpnat lucruri rele, ei au transformat ghinionul în dezastru.

Nu spun că mă consider superior lor. Nu voi fi niciodată ușă de biserică. Deși am fost crescut într-o familie minunată, nu am oglindit întotdeauna înaltele valori etice și morale ale părinților mei. Am fost un copil bun în liceu, nu fumam și nu mă drogam niciodată, dar abia așteptam să plec de acasă. După ce am părăsit casa părintească, m-am străduit să fac exact opusul a ceea ce mama și tata mă sfătuiseră să fac. De câteva ori ar fi trebuit să ajung la închisoare.

În procesul dezvoltării mele ca antreprenor, a trebuit să revin la valorile mamei și tatălui meu, ceea ce a însemnat că nu mai puteam minți, înșela sau fura, mai ales atunci când eram în încurcătură. Iată doar câteva dintre ocaziile de care m-am folosit pentru a-mi îmbunătăți maturitatea emoțională și tăria de caracter.

Atunci când am pierdut banii investitorilor mei, tatăl meu bogat m-a încurajat să merg la ei și să îmi cer scuze. După care am fost de acord să le returnez banii. A durat aproape șase ani până mi-am îndeplinit promisiunea.

În loc de a fugi de dezastru, tatăl meu bogat m-a sfătuit să îmi reconstruiesc compania. Alături de fratele meu Jon și de prietenul meu Dave, am

făcut ordine în rămășițele companiei Rippers și am reconstruit afacerea. Am învățat mai multe despre afacere înfruntându-mi greșelile și reconstruind compania decât aș fi învățat vreodată dând bir cu fugiții.

Mi-am dat seama că trebuia să învăț mai repede. Pentru că am fost leneș, nu m-am descurcat bine la școală. Astăzi, deși sunt încă un elev și un cititor slab, continui să parcurg cărți și articole pe tema afacerilor și particip la seminarii. Iată câteva dintre lucrurile pe care le-am învățat:

- *Există o nestemată de înțelepciune în fiecare greșală.*

Unul dintre cei mai buni profesori ai mei, dr. R. Buckminster Fuller, considerat în prezent unul dintre cele mai mari genii ale lumii, a spus că „greșelile sunt păcate doar atunci când nu sunt recunoscute“. De fiecare dată când sunt supărat din cauza unei greșeli, îmi asum responsabilitatea pentru ea, deși aș prefera să dau vina pe altcineva. După care rezerv timp pentru a găsi pilda de înțelepciune din acea greșală. Odată ce descopăr nestemata, descoperirea îmi dă energie să merg înainte.

- *A învinui înseamnă „a fi slab“.*

Întâlnesc frecvent antreprenori lipsiți de succes și nefericiți care îi învinuiesc continuu pe alții pentru greșelile proprii. Ei nu învață din greșelile lor și nu se dezvoltă în urma experiențelor. Ceea ce nu reușesc să conștientizeze e că acele greșeli conțin pilde de înțelepciune pentru un viitor mai bun. Învinuirea e cel mai mare păcat dintre toate.

- *Confrunțați-vă cu greșelile proprii și recunoașteți-le.*

Mulți oameni își poartă cu ei greșelile și regretă că le-au făcut. Sau pretind că nu fac niciodată greșeli și apoi ajung să le repete. Alții devin infractori și mint în privința greșelilor lor. Încă o dată, ei transformă o experiență negativă în ceva chiar mai rău. Ideea e că, dacă o persoană face o greșală și apoi minte, învinuiește, se justifică sau pretinde că nu a făcut-o, ea va recidiva. Astfel de persoane nu progresează. Un exemplu edificator este cel al președintelui Bill Clinton care a mințit lumea cu privire la relația lui sexuală cu o stagiară de la Casa Albă. El ar fi putut fi unul dintre cei mai mari președinți, dar în schimb va rămâne în istorie

ca un om lipsit de caracter moral, care și-a înșelat soția și care a mințit totodată despre asta la televiziune. E nevoie de curaj pentru a-ți înfrunta greșelile și pentru a le recunoaște. Nu e nevoie de curaj pentru a minți.

Greșelile sunt calea voastră către Atingerea regelui Midas

La școală, greșelile sunt considerate un lucru rău. Elevii sau studenții care fac cele mai puține greșeli sunt numiți „deștepti“. Dar în lumea afacerilor, a face o greșală, a recunoaște greșeala și a învăța apoi cum să transformi acel ghinion în noroc reprezintă aspecte esențiale ale succesului. Einstein a afirmat că „numai două lucruri sunt infinite — universul și prostia umană“. Eu aș adăuga totuși că abilitatea ființei umane de a învăța este și ea infinită.

Ca antreprenori, greșelile pe care le faceți pot dăuna afacerii voastre, dar la fel se întâmplă cu greșelile angajaților voștri. Adesea, dacă încercați să corectați angajații și îi rugați să își asume responsabilitatea și să învețe din greșelile lor, ei pot pleca, căutând un loc de muncă nou, și vă pot lăsa să plătiți pentru greșelile lor. Acesta e unul dintre motivele pentru care majoritatea antreprenorilor mențin firma la un nivel redus, cu cât mai puțin angajați. Dacă un antreprenor este un lider slab sau nu știe să se poarte bine cu oamenii, angajații se pot transforma în datorii, nu în active.

Pentru a înrăutăți lucrurile, angajații pot deveni infractori, atunci când situația devine dificilă, când le întoarceți spatele sau când ei cred că banii pe care i-ați câștigat le aparțin. Există mulți pungași și escroci în lumea afacerilor. În lumea infractorilor, există două tipuri de bază ale infracțiunilor: cele violente și cele intelectuale. Infracțiunile violente implică în general o victimă și o armă sau aplicarea unei forțe traumatice. Majoritatea infracțiunilor intelectuale nu sunt urmărite în justiție pentru că minciuna, furtul, înșelăciunea și incompetența, în lipsa unei arme sau a unei răniri fizice, sunt greu de dovedit. Cu alte cuvinte, cei mai mari infractori pe care îi veți întâlni sunt adesea sinceri, bine educați, dar le lipsește maturitatea emoțională și tăria de caracter. Ei devin infractori atunci când lucrurile nu merg așa cum își doresc.

În viața mea, nu am pierdut nimic de pe urma unei infracțiuni violente. Am pierdut majoritatea banilor pe mâna unor oameni care s-au descurcat bine la școală. Au fost persoane inteligente care au crezut că sunt cei mai deștepți oameni de pe pământ, că nu ar putea face niciodată vreo greșeală și care nu ar recunoaște că fac greșeli. Asta nu înseamnă inteligență. Asta înseamnă aroganță, un defect tragic de caracter. O persoană arogantă nu poate obține feedback, nu poate învăța, nu se poate schimba sau corecta într-o lume aflată în permanentă schimbare. Astfel de oameni sunt lăsați în urmă.

Una dintre cele mai importante lecții predate la școala militară e abilitatea de a obține feedback. În prima zi de școală militară, feedbackul e practic în fața ta. Era uimitor cât de mulți tineri foarte inteligenți clacau, plângeau și renunțau, pur și simplu, datorită acestei presiuni directe.

Antreprenorii obțin mereu feedback, mai ales din partea clienților, a bancherilor, muncitorilor și a agenților de vânzări. Fără un feedback direct și sincer, antreprenorii nu pot lua decizii corecte.

Dacă antreprenorul e înconjurat de oameni supuși care îl aprobă constant sau de lingușitori, afacerea are probleme mari.

Diferența făcută de un mentor

Toate companiilor publice listate la bursă trebuie să aibă un comitet de conducere. Același lucru ar trebui să fie valabil și în cazul vostru. Chiar dacă nu aveți decât o idee, e important să beneficiați de sfatul unor consilieri buni. Ca o condiție minimă, ar trebui să aveți trei consilieri: un contabil public autorizat (CPA), un avocat și un mentor. Mentorul vostru ar trebui să fie un antreprenor de succes în domeniul de afaceri în care plănuți să vă implicați. De exemplu, dacă doriți să deschideți un restaurant, vorbiți cu antreprenori de succes care au deschis propriile restaurante și rugați-i să vă fie instructori sau mentori.

Atât eu, cât și Donald am avut un instructor și un mentor. Am avut amândoi tați bogați care au fost antreprenori.

Mulți antreprenori noi fac o mare greșeală atunci când cer sfaturi unui angajat de succes, în locul unui antreprenor de succes. Există o diferență colosală între cele două categorii de persoane.

Un ultim gând

Legea lui Murphy spune: „Tot ceea ce poate să meargă prost va merge prost.“ Combinați-o cu Principiul lui Peter: „Într-o ierarhie, fiecare angajat tinde să se ridice la nivelul său de incompetență.“

Unul dintre motivele pentru care multe afaceri nu reușesc să crească e faptul că antreprenorul a atins nivelul propriu de incompetență. Pentru ca antreprenorii să crească, ei trebuie să își depășească nivelul de incompetență, ceea ce înseamnă mai multă educație prin intermediul mai multor greșeli. Poate fi nevoie de încă 10 000 de greșeli, așa cum a spus Edison atunci când a fost întrebat cum a fost să eșueze de atât de multe ori înainte să inventeze becul.

Voi folosi metafora golfului pentru a explica mai bine Principiul lui Peter. Să spunem că un jucător de golf parcurge traseul din 72 de lovituri obișnuite de crosă. Acest jucător este numit „jucător la paritate“¹. După cum știu majoritatea jucătorilor de golf, există o diferență uriașă între un „jucător la paritate“ și un jucător profesionist de golf, chiar dacă diferența constă în doar câteva lovituri de crosă. Să spunem că jucătorii profesioniști trebuie să execute un număr constant de 70 de lovituri pentru a supraviețui în turneul profesionist. Orice jucător de golf știe că există o mare diferență între un jucător care parcurge traseul în mod constant din 70 de lovituri și altul care îl parcurge constant din 72 de lovituri.

Diferența celor două lovituri de crosă reprezintă Atingerea regelui Midas.

¹ Jucător care introduce mingea de golf într-o gaură (cupă) dintr-un număr predefinit de lovituri. (*n. trad.*)

Dacă nu aş fi avut ghinion

Donald Trump

FAPTUL CĂ ROBERT ÎNCHEIE cu o referire la golf și explică cum Attingerea regelui Midas constă în diferența de două lovituri de crosă nu e doar un exemplu grozav, ci totodată unul pe care îl îndrăgesc. Majoritatea oamenilor știu că sunt pasionat de golf — și de construcția terenurilor de golf.

Construiesc în prezent un teren de golf în Aberdeen, Scoția. Am găsit acest amplasament ideal după ce am vizitat peste 200 de locuri din Europa, de-a lungul unei perioade de peste cinci ani. Am fost răbdător pentru că am vrut să găsesc locul perfect, iar în cele din urmă l-am găsit. Proiectul The Trump International Golf Links Scotland e acum în devoltare, iar cei cinci ani de căutare și alegere a terenului au fost urmați de alți câțiva ani de negocieri intense, mai ales cu privire la grijile legate de protecția mediului înconjurător. Aproape că am devenit un expert în geomorfologie (studiul mișcării formelor de relief, care a devenit un fel de cuvânt la modă) datorită imenselor dune de nisip de pe această proprietate cu deschidere la ocean. Unii oameni s-au opus propunerii mele de dezvoltare a terenului, iar alții au manifestat mult entuziasm. Era rețeta perfectă pentru o saga — în asemenea măsură încât un autor scoțian a scris o carte despre procesul prin care am trecut. El a adunat suficiente informații pentru a umple sute de pagini. (Pentru cei dintre voi care sunteți pasionați de golf sau de povestiri captivante, cartea e intitulată *Chasing Paradise*, e scrisă de David Ewen, iar subtitlul ei este „Donald Trump and the Battle for the World's Greatest Golf Course.“)

A trebuit să negociez cu lideri din afaceri, susținători guvernamentali și cu localnicii. Chiar și Sir Sean Connery s-a implicat în acțiune, sprijinindu-mă atunci când mulți erau împotriva mea. Unii oameni erau siguri că aş strica acest teren și că nu l-aş conserva.

Povestea a ajuns în atenția mass-media internațională, lucru care a avut avantajele și dezavantajele sale. O revistă cunoscută din Statele Unite a avut un articol de prima pagină despre unul dintre localnici care nu voia să se mute din casa lui, ceea ce i-a adus faimă și recunoaștere fără

precedent. Casa lui și faptul că s-a mutat sau nu din ea nu au avut prea multe consecințe, însă au devenit o sursă grozavă de publicitate atât pentru proprietar, cât și pentru proiect în sine.

Declarația de mediu pentru acest teren a umplut două cărți de cinci inci (12,7 cm). Toate chestiunile de acolo au trebuit să fie abordate împreună cu problemele de afaceri ale proiectului de dezvoltare. Acest teren prezintă o importanță istorică pentru Scoția, iar proiectul de dezvoltare ar fi unul scump pentru mine, cu un cost de aproape un miliard de lire sterline. Totuși, proiectul de construcție ar crea aproximativ 6230 locuri de muncă pe termen scurt, iar terenul în sine ar implica 1440 locuri de muncă pe termen lung.

Cercetarea noastră, atât de afaceri, cât și de mediu, a fost extrem de detaliată. Am colaborat cu Scottish National Heritage și am investit nenumărate ore în lămurirea fiecărui detaliu. Pentru a vă ajuta să înțelegeți anvergura acestui proiect, Trump International Golf Links Scotland va include o academie de golf, 950 de apartamente, 500 case, un hotel cu 450 camere, 36 vile de golf și locuințe pentru 450 membri ai personalului.

În timp ce am trecut prin toate aceste aspecte, am păstrat o atitudine pozitivă și am știut că aveam tenacitatea despre care vorbește Robert cu privire la Atingerea regelui Midas. Știam că mă voi confrunta cu unele dificultăți — care vor dura ani de zile —, dar mai știam totodată că, prin perseverență, voi reuși să înving și să construiesc un teren de golf extraordinar care va contribui la dezvoltarea economiei regiunii înconjurătoare fără să aibă un impact negativ asupra mediului. Eram deja pasionat de acest proiect și credeam cu adevărat în el. Iar mulțumită încurajării publice a lui Sir Sean Connery, mulți oameni au început să înțeleagă de ce acesta ar sluji cel mai bine interesele cetățenilor Scoției.

În acest interval de timp, a trebuit să mă ocup de multe alte lucruri, însă terenul de golf a rămas în permanență o prioritate. Aceasta e o componentă esențială a norocului. Niciun element nu ar trebui să-și piardă prioritatea, dacă doriți să excelați la un nivel superior. Totul este important.

Deși oamenii pot crede că am la dispoziția mea persoane foarte calificate care fac toată munca pentru mine (și chiar am astfel de persoane), eu rămân foarte implicat. Cunosc fiecare detaliu al acestui proiect. Am făcut drumuri repetate în Scoția, nu pentru plăcerea personală, ci pentru a vizita șantierele în lucru și pentru a mă întâlni cu constructorii noștri, cu oficialii comunitari și cu reprezentanții Scottish National Heritage. Nu prea am avut timp de distracții. Acest proiect nu e o poveste a succesului obținut peste noapte. Însă a meritat fiecare minut investit.

Se fac greșeli; lucrurile se schimbă

Pentru cei dintre voi care urmăriți să deveniți antreprenori sau să vă transformați afacerea antreprenorială în ceva mai mare și mai bun, care exercită un impact semnificativ, acest aspect este important. Fiecare minut contează.

Iată regula principală pe care o urmez: dacă puteți număra pe degete intervalul de timp pe care îl investiți într-un proiect înseamnă că nu investiți suficient timp în el. Va trebui să lucrați la un proiect până când simțiți că nu mai puteți face acest lucru. Veți fi avea de înfruntat multe critici și negativism și veți fi refuzați în mod repetat. Lucrurile se vor înrăutăți înainte să se îmbunătățească.

Dar, dacă vă amintiți semnificația degetului mare al Atingerii regelui Midas — ce reprezintă maturitate emoțională și tărie de caracter —, vă veți atinge scopul. E un fapt binecunoscut că situația mea financiară s-a schimbat radical la începutul anilor 1990. Nu am dat niciodată faliment, deși mulți oameni au crezut acest lucru, dar aveam datorii de miliarde de dolari. Nu a fost o situație prea grozavă. Ar fi ușor să o percep ca pe un ghinion, dar eu nu am văzut-o așa.

Știam că economia și afacerile imobiliare urmau anumite cicluri, dar ceea ce s-a întâmplat în New York a fost catastrofal pentru multe persoane. Afacerile imobiliare au înregistrat un regres considerabil și orașul a trecut prin vremuri grele, iar aceste dificultăți nu m-au ocolit nici pe mine. Mulți oameni au dat faliment. Cea mai mare greșală a mea a fost

că mi-am pierdut puterea de concentrare și m-am jucat prea mult. Mergeam la spectacole de modă la Paris și nu îmi controlam afacerile așa cum trebuie. Pur și simplu, am crezut că lucrurile vor continua să meargă ca pe roate și că banii vor continua să curgă. Tatăl meu îmi spunea odată că tot ceea ce atingeam se transforma în aur și începusem să cred acest lucru. Afacerile erau ușoare și profitabile. Părea că nu trebuia să le acord atenție, așa că nu am făcut-o. Am fost trezit în mod dur la realitate atunci când lucrurile au încetat să mai meargă înainte și în sus, luând-o înainte și în jos.

Din fericire, în timp, am fost în măsură să îmi recâștig puterea de concentrare și averea. De fapt, am obținut succese chiar mai mari după marea mea pierdere. Unul dintre motive era că mă considerasem mereu, și încă mă consider un individ norocos. Nu am îngăduit ca experiența neplăcută a unei mari pierderi să îmi schimbe perspectiva de sine. Am perceput întreaga poveste ca pe o excepție de la regulă și nimic altceva. Știam că aveam deprinderile necesare pentru a reveni în joc, la fel cum un jucător de golf cunoaște și folosește aceeași tehnică pentru a ieși din capcana de nisip și a trimite mingea în gaură.

Mai fac încă greșeli? Da, desigur. Dar la fel cum am procedat pe durata regresului meu financiar, îmi dau seama că nu pot da vina pe nimeni altcineva decât pe mine. Îmi asum pe deplin responsabilitatea deoarece sunt răspunzător pentru orice situație în care ajung. Așa cum subliniază Robert, aceasta e o cale către Atingerea regelui Midas. Toată lumea face greșeli, dar ceea ce contează e ce anume faci cu greșelile și ce anume înveți din ele. Iar toate acestea țin de maturitate emoțională și tărie de caracter.

Una dintre cele mai importante calități pe care le puteți deține e un sentiment intens al responsabilității. În primul rând, acest lucru vă dă putere, iar eficiența voastră va crește enorm atunci când vă asumați responsabilitatea pentru lucrurile bune și rele generate de toate acțiunile voastre. În afaceri și în viață, acesta e un aspect pe care îl puteți îmbunătăți. Imediat ce vă asumați responsabilitatea pentru tot ceea ce atingeți, puterea de a excela va fi în mâinile voastre. Pentru mine, deținerea celui sentiment al controlului a reprezentat un catalizator al succesului.

West Side Story, în variantă personală

Poate credeți că succesul meu se datorează faptului că brandul Trump are greutate și face ca totul să fie mai ușor, dar eu știu că nu dețin mereu controlul asupra destinului nostru ca brand și ca organizație. Trebuie avut în vedere factorul sincronizării. Au existat multe situații în care a trebuit să aștept vreme îndelungată și cu multă răbdare pentru ca proiectele să demareze, pentru ca lucrurile să se întâmple. De pildă, dacă vă vine să credeți, am așteptat 20 de ani pentru a vedea demararea construcției la Trump Place pe malul râului Hudson. Câți dintre voi ar fi suficient de răbdători și de concentrați pentru a aștepta atâta vreme? Câți dintre voi ar crede suficient de mult în proiect pentru a rezista la încercările și problemele apărute pe durata celor 20 de ani? E o perioadă lungă, însă viziunea mea în privința construcției era clară și doream să o duc la capăt. A fost ușor? Nu. Dar, repet, a meritat să aștept, iar acest lucru m-a făcut mai puternic și mai hotărât.

Iată câteva detalii. Această poveste a început în 1974, când mi-am asigurat opțiunea de a cumpăra depozitele de cale ferată West Side de la Penn Central Railroad. Orașul New York nu se descurca prea bine la acea vreme, chiar dacă această proprietate era pe malul râului, iar eu o obțineam la un preț mic.

Pe atunci, eram ocupat cu celelalte proiecte ale mele, printre care renovarea hotelului Commodore/Hyatt și Trump Tower. Pe malul râului, am întâmpinat o mare rezistență din partea comunității din West Side, care nu voia ca proiectul Trump Place să prindă viață. În plus, subvențiile de la guvern, care sprijineau profitabilitatea proiectului, au scăzut pentru tipul de locuințe pe care îl aveam eu în vedere. Acest lucru m-a pus în încurcătură. Conștientizând că afacerea nu avea să se concretizeze, am renunțat la opțiunea mea inițială de cumpărare în 1979, iar orașul a vândut depozitele de cale ferată altcuiva.

Din fericire pentru mine, cumpărătorii nu știau prea multe despre New York și chiar mai puține despre zonări urbane. Aceasta e o fațetă complexă a domeniului imobiliar în acest oraș. Lipsa lor de experiență i-a determinat să facă multe greșeli, iar în cele din urmă au fost forțați să

vândă. În 1984, m-au sunat pentru a-mi da de știre că erau interesați să vândă. Am fost de acord să cumpăr proprietatea pentru 100 de milioane de dolari. Asta înseamnă cam un milion pe acru pentru o proprietate aflată pe marginea râului în centrul Manhattanului. A fost o afacere grozavă. Dar încă eram departe de a dezvolta proprietatea.

Între 1984 și 1996, atât răbdarea, cât și tenacitatea mea au fost cu adevărat puse greu la încercare. A trebuit să mă ocup de problemele vechi ale orașului, care erau destule și ridicole. Priceperea în afaceri vine odată cu experiența. De vreme ce aveam deja mai multă experiență, eu am folosit unele dintre dezavantajele orașului în beneficiul meu.

Situația nu era încă roz în New York, chiar și la începutul anilor 1990, dar lucrurile mergeau mai bine. Pentru început, datorită situației orașului, mi-a fost mai ușor să obțin aprobarea pentru planul de zonare urbană necesar. Acest lucru mi-a fost de ajutor pentru că, pe măsură ce climatul economic a început să se îmblânzească, începeam să construiesc într-un moment propice. Sincronizarea era bună. Nu ar fi fost, dacă eu nu aș fi fost răbdător și hotărât. E important de înțeles că acesta a fost cel mai mare proiect imobiliar aprobat vreodată de New York City Planning Commission. A inclus 16 blocuri turn și clădiri rezidențiale cu un design unic, cu vedere la Râul Hudson. Am început construcțiile în 1996, iar rezultatele au fost spectaculoase.

Trump Place a devenit locul de întâlnire pentru populația odinioară împovărată, dar în prezent înfloritoare din West Side, cu un parc de 100 000 m² pe care l-am donat orașului, cu piste pentru biciclete, pe care să le folosească locuitorii permanenți și ocazionali ai orașului, zone pentru picnic și practicarea sporturilor, care aduc oamenii laolaltă, un chei și un spațiu deschis pentru organizarea evenimentelor comunitare obișnuite. A fost o situație în care toată lumea a avut de câștigat — orașul, locuitorii lui, compania și brandul nostru. Tenacitatea a meritat cu siguranță.

Robert face referire la antreprenorii „aspiranți“ care nu își dau întotdeauna seama cât de dificile pot deveni lucrurile — mai ales atunci când

se află abia la început. Mă regăsesc în acest aspect. Prima mea afacere pe cont propriu a devenit atât de complicată și încâlcită încât, la un moment dat, am vrut, pur și simplu, să uit de ea. Mă bucur că nu am abandonat-o, pentru că a devenit primul meu succes important și m-a făcut cunoscut ca dezvoltator imobiliar în Manhattan.

Hotelul Grand Hyatt

Poate ați auzit de Grand Hyatt Hotel din New York. E chiar lângă Grand Central Station. E un hotel aspectuos, cu patru pereți exteriori placați cu oglinzi, situat într-o zonă frumoasă și înfloritoare din centrul Manhattanului. Totuși, în anii 1970, situația era alta. Această zonă căzuse în ruină, iar oamenii o evitau, în afara cazului în care trebuiau să treacă prin Grand Central Station pentru a face naveta în și din oraș. Exista un hotel vechi, Commodore Hotel, în apropierea gării. Hotelul avea probleme și arăta jalnic. Întreaga zonă era deprimantă și devenise un magnet pentru infracțiuni.

Știam că respectivul cartier avea nevoie de o mare schimbare și am crezut că primul pas ar fi achiziționarea și renovarea Commodore Hotel. Îmi amintesc că nici tatălui meu nu îi venea să creadă că vorbeam serios. De fapt, el a spus: „Să cumperi Commodore-ul într-o vreme în care până și Clădirea Chrysler e în faliment e ca și cum te-ai lupta să prinzi un loc pe Titanic.“ Știam amândoi că era riscant, însă eram sigur că renovarea avea să transforme iarăși cartierul în zona prosperă care putea fi și ar trebui să fie. Puteam să vizualizez asta și, datorită acestui lucru, știam că aveam dreptate. Acest fapt mi-a dat multă încredere — de care urma să am nevoie.

Cam cu un an înainte să încep negocierile pentru hotel, proprietarul (Penn Central Railroad) irosise circa 2 milioane de dolari pe renovări care nu aduseseră nicio îmbunătățire. Era limpede că mai trebuia lucrat mult la hotel, iar proprietarul încă mai avea impozite neplătite la stat de 6 milioane dolari. Cei de la Penn Central Railroad erau pregătiți să vândă. Aveam, prin urmare, opțiunea de a cumpăra hotelul pentru suma de 10 milioane dolari — dar trebuia să pun la punct un plan complex

pe cont propriu, înainte de a face achiziția. Aveam nevoie de finanțare, de un angajament din partea unei companii hoteliere și de o reducere a taxelor din partea orașului New York. Toate acestea erau complicate, iar negocierile au durat câțiva ani.

Pe durata acestor negocieri, am căutat un proiectant talentat care putea transforma acest hotel vechi într-o clădire spectaculoasă. Am întâlnit un tânăr arhitect, pe nume Der Scutt, care mi-a înțeles viziunea. Am dorit să îmbrac hotelul cu un material strălucitor care să ofere întregii zone o fațadă nouă. Nici măcar nu eram sigur că voi reuși să închei această afacere, dar am fost atât de convins că realizarea proiectului ar fi un lucru foarte bun pentru regiune, încât am petrecut timp discutând cu Der Scutt și l-am angajat să realizeze câteva schițe, ca să le avem pregătite pentru orice eventualitate.

Știam totodată că aveam nevoie de un mare operator hotelier, pentru că un hotel cu 1 400 camere și 140 000 metri pătrați nu e o sarcină de care se poate ocupa oricine. Când am evaluat lanțurile hoteliere cu cea mai mare experiență în domeniu, cel cu cele mai multe realizări, Hyatt, a ieșit primul pe listă. Speram ca și ei să fie interesați pentru că, deși e greu de crezut acum, la acea vreme Hyatt nu avea niciun hotel în New York. Am avut dreptate. Oamenii erau interesați. Am încheiat o afacere ca parteneri egali, iar cei de la Hyatt au fost de acord să administreze hotelul după renovarea completă a acestuia.

Până acum, aveam un arhitect, un partener pentru hotel și costuri estimate. Ceea ce nu aveam era finanțarea — și o reducere a taxelor în valoare de mai multe milioane de dolari din partea orașului. Pe atunci aveam doar 27 de ani, astfel încât mi s-a părut logic să găsesc un agent imobiliar cu multă experiență. Colaborarea cu o persoană experimentată m-ar fi ajutat totodată la capitolul imagine.

Cu toate lucrurile desfășurându-se conform planului, după ce depășisem atâtea dificultăți, ne-am poticnit de un alt obstacol, un obstacol real, de proporții monumentale, care părea insurmontabil. Fără finanțare, orașul nu voia să aibă în vedere o reducere a taxelor, iar fără reducere băncile,

pur și simplu, nu erau interesate să ne finanțeze. Ne-am lovit de toate piedicile posibile, fără exagerare. Astfel încât ne-am decis să facem apel la îngrijorarea băncilor referitoare la orașul care se dărâma în jurul lor. Poate că aveau să se simtă vinovate pentru că adoptaseră un rol activ la redresarea lui. Nici asta nu a funcționat.

Când părea că am discutat cu toți bancherii din oraș și am utilizat toate abordările care ne-au trecut prin minte, am găsit în cele din urmă o bancă ce părea interesată. Am petrecut nenumărate ore lucrând la un contract care arăta bine, chiar foarte bine. Dintr-odată, din senin, cineva s-a răzgândit și s-a agățat de un aspect neimportant pentru afacere. Acel lucru a ucis practic afacerea. Am rămas uluiți de schimbarea bruscă de atitudine și am prezentat toate argumentele posibile, dar fără succes. Acest individ, pur și simplu, rămânea neclintit, iar eu mă săturasem. Îmi amintesc că m-am întors către agentul meu imobiliar și i-am spus: „La naiba cu afacerea asta.“

Acesta e unul dintre puținele momente din viață în care am vrut, pur și simplu, să renunț. Eram epuizat. George Ross, agentul meu imobiliar, avocatul și consilierul meu ocazional în cadrul serialului de televiziune *The Apprentice*, a fost cel care a izbutit să mă convingă că trebuie să merg înainte. A subliniat în mod înțelept cât de mult timp și efort investisem deja în acest proiect și a avut perfectă dreptate. „De ce să renunți acum?“ m-a întrebat el. Pentru că nu mă dau ușor bătut, m-am decis imediat să îmi duc proiectul la capăt. Totodată, nu voiam să fiu un antreprenor „aspirant“. Acesta era, pur și simplu, un moment dificil. Veți avea și voi parte de câteva astfel de momente.

Mi-am revenit după acel moment de cumpănă și am devenit chiar mai puternic. Punctul cel mai de jos a devenit momentul de cotitură, iar eu eram chiar mai hotărât ca niciodată să concretizez acest proiect. Noua mea strategie a fost să explic situația celor de la primărie, chiar și în lipsa finanțării. Organizația Hyatt Hotel era cu siguranță interesată să deschidă un hotel în New York. Totuși, dacă orașul nu ne scutea de impozitele pe proprietatea imobiliară, costurile aveau să fie prea mari și realizarea proiectului imposibilă.

Argumentele mele au fost eficiente, iar primăria a căzut de acord să încheie o afacere din care toată lumea avea de câștigat și care ne transforma în parteneri. Eu urma să obțin o reducere a taxelor pe o perioadă de 40 de ani și să cumpăr hotelul Commodore pentru suma de 10 milioane de dolari, cu 6 milioane de dolari ajungând la primărie ca impozite. După care aveam să vând hotelul orașului pentru un dolar, iar cei de la primărie urmau să mi-l închirieze pe 99 de ani.

Sună complicat, pentru că a fost complicat. Dar înțelegerea a fost avantajoasă pentru toată lumea. În cele din urmă, am primit finanțare de la două instituții, iar hotelul Grand Hyatt a fost un succes. A fost deschis în 1980 și a marcat începutul revigorării centrului și a gării Grand Central. El este în continuare un hotel frumos.

Cred că veți fi de acord cu faptul că am avut câteva ghinioane pe durata realizării acestui proiect, dar am reușit să rezolv problemele și lucrurile s-au desfășurat conform planului. Așa cum menționează Robert, noi nu știm dinainte cât de grea va fi realizarea unui lucru. În ciuda tuturor piedicilor, dacă vă doriți Atingerea regelui Midas, vă veți urma drumul neabătuți și vă veți duce proiectele la capăt. Uneori aș vrea ca lucrurile să fie ușoare, dar de obicei nu sunt.

Când am încheiat primul parteneriat cu postul de televiziune NBC pentru ceremoniile concursurilor Miss Univers și Miss SUA, aceste concursuri nu o duceau prea bine. Nu erau difuzate la ore de audiență maximă. Beneficiau de foarte puțini sponsori, iar telespectatorii păreau să aștepte prea târziu de ele. Unii oameni s-au întrebat de ce aș fi interesat de concursuri ca de o afacere (lăsând la o parte femeile frumoase care participau la ele). Am întrevăzut un mare potențial și știam că respectivele concursuri puteau deveni atracții majore, dacă erau organizate bine. Concursul Miss SUA 2011 a înregistrat cea mai mare cotă de audiență în seara difuzării lui. Aceste concursuri sunt acum evenimente naționale și internaționale uriașe și sunt considerate etalonul concursurilor de frumusețe. Unii oameni spun: „Păi, ai fost norocos“, dar a fost mai mult decât noroc. Am muncit din greu pentru a realiza un produs bun prin actualizarea formatului, angajarea unor producători excelenți

și îmbunătățirea produsului sub toate aspectele. Abordarea și concentrarea noastră au mulțumit pe toată lumea. Succesul e rareori o pură întâmplare. Iar cel mai bun aspect al succesului e acel sentiment minunat pe care îl ai atunci când reușești să aduci la viață un lucru care abia mai respira.

Îmbunătățirea unei situații constituie o provocare specială, indiferent că e vorba de o zonă urbană, de un program sau de o clădire. Un aspect al Atingerii regelui Midas este deținerea capacității de a vedea lucrurile așa cum ar putea fi, în loc de așa cum sunt. Cineva trebuie să o facă, iar eu am avut mereu energia și ochiul format pentru îmbunătățiri. Pentru mine lucrurile pot fi foarte clare și nu m-am ferit niciodată de provocări. Abordez fiecare proiect cu pragmatism și controlându-mi emoțiile, dar păstrez totuși entuziasmul necesar pentru a duce treaba la capăt. E important să obțineți acest echilibru.

Orașul vânturilor

Trump International Hotel & Tower din Chicago a câștigat premiul acordat de publicația *Travel + Leisure* pentru hotelul numărul unu din Statele Unite și Canada. Aceasta a fost o distincție minunată pentru o clădire fantastică. Și în acest caz, construcția a avut momentele — și lunile — ei dificile. De exemplu, la trei luni după ce am început construcția fundației, am descoperit că pe locul clădirii se scursesese apă din râul Chicago. De vreme ce fundația era turnată sub nivelul râului, vechiul dig deja existent s-a dovedit a fi un motiv de îngrijorare. Oare avea să țină? Problema a fost agravată de faptul că apa intra printr-un colț în care digul se întâlnea cu Wabash Avenue Bridge, ceea ce putea complica mult situația. Ne-am ocupat de acest aspect cu multă migală.

În continuare, am descoperit o problemă în proiectul structural al clădirii. Am proiectat inițial primele 14 etaje și baza ca pe un cadru structural din oțel, ele urmând să aibă deasupra lor o clădire din beton armat. Mult mai târziu în procesul de proiectare, datorită creșterii economice a Chinei care absorbise marea parte a producției mondiale de oțel, ne-am confruntat cu o creștere uriașă a prețului oțelului.

Trebuia să ne întoarcem din nou la planșe. Am reproiectat clădirea cu o structură integrală din beton, economisind mai multe milioane de dolari și simplificând totodată aspectele logistice ale construcției. Acest impas aparent a funcționat în favoarea noastră.

Evoluția acestui proiect subliniază răbdarea necesară realizării acestei clădiri. Planul meu pentru clădire a început în anul 2000, iar noi am început construcția în 2005. A trebuit să depășim unele dificultăți pe parcurs dar, dacă aveți ocazia să vedeți clădirea, vă veți convinge că eforturile noastre au meritat. Orice „ghinion“ a fost transformat într-un avantaj.

Consider că am avut noroc încă de la început, datorită familiei mele. Părinții mei au fost exemple foarte bune, tatăl meu mi-a fost mentor și am avut parte de o educație excelentă. Aștept multe de la mine pentru că mi s-au oferit multe avantaje. Am învățat să întorc în favoarea mea orice ghinion. De aceea știu că se poate.

A duce treaba la capăt

Uneori, nu mă confrunt cu ghinionul meu, ci cu al altora. În anumite momente, înțelegerea problemelor altor oameni e esențială în găsirea unor oportunități. În 1980, New York a anunțat că va renova Wollman Skating Rink, un patinoar vechi din Central Park, care a fost mereu o atracție populară pentru copii, familii și oameni de toate vârstele. După ce a cheltuit 12 milioane de dolari pe renovări făcute pe durata a șase ani, patinoarul nu era încă deschis. Astfel încât, în 1986, orașul a anunțat că va reîncepe renovările. Nu se ajunsese nicăieri. Urmărisem vreme de șase ani desfășurarea acestui proces (sau fiasco) pentru că apartamentul meu avea vedere spre Woolman Rink.

M-am decis să fac ceva în această privință. Faptul că patinoarul nu era deschis cetățenilor și vizitatorilor părea o risipă. I-am scris primarului de la acea vreme, primarul Koch, și m-am oferit să construiesc un patinoar nou și să fac acest lucru în șase luni — fără niciun cost pentru oraș. Am vrut să fac acest dar orașului și cetățenilor.

Atât oferta, cât și sinceritatea mea au fost refuzate cu dispreț de primar, care mi-a publicat scrisoarea în ziarele din New York ca pe o glumă. Totuși, această tactică s-a întors împotriva lui atunci când jurnaliștii și publicul mi-au luat partea. S-a iscat o reacție intensă în presă, iar un ziar a anunțat: „Primăria nu a dovedit altceva decât că e incapabilă să ducă treburile la bun sfârșit.“

A doua zi, primarul Ed Koch și-a schimbat radical atitudinea și dintr-odată primăria voia să mă apuc de treabă. Am avut o întâlnire cu oficialii orașului și am căzut de acord că urma să vin cu banii pentru construcție și să termin patinoarul în șase luni, adică la mijlocul lunii decembrie 1986. La deschidere, primăria avea să îmi returneze costurile (dacă patinoarul funcționa), până la aproape 3 milioane de dolari. Dacă depășeam bugetul, urma să plătesc eu însumi sumele suplimentare. M-am bucurat să pot face ceva în privința patinoarului Wollman Rink.

A fost un proiect uriaș. În primul rând, patinoarul are o suprafață de aproape 5 000 m², necesitând peste 35 de kilometri de conducte și două unități de refrigerare ce cântăreau aproape 16 tone. Existau totodată deteriorări și găuri cauzate de apă în acoperișul incintei patinoarului, iar lucrările de acolo erau subminate de probleme serioase de conducere. Știam că trebuie să îmi asum un rol activ în realizarea acestui proiect. Am discutat cu mulți experți și am găsit cel mai bun constructor de patinoare disponibil. Am verificat eu însumi zilnic progresele făcute, atât la fața locului, cât și de la fereastra apartamentului meu.

La câteva luni după demararea proiectului, am avut momente în care mi-am dat seama că îmi puteam știrbi reputația, dacă acest plan măreț nu era finalizat, iar mass-media cu siguranță s-ar fi legat imediat de acest lucru. Însă mi-am păstrat intactă viziunea unui patinoar frumos și terminat la timp și mi-am dat seama ce noroc ar fi fost acest lucru pentru toți cei implicați. Orașul și cetățenii săi avuseseră deja parte de șase ani de ghinion, iar eu voiam să schimb această situație.

După cinci luni de muncă, patinoarul a fost deschis înainte de termenul limită și cu mai puține cheltuieli decât prevăzuse bugetul. Am fost ușurat

și m-am simțit foarte mândru. Patinoarul era frumos, iar orașul era într-o dispoziție de sărbătoare penru că acesta funcționa din nou în perioada sărbătorilor de iarnă. Am organizat o ceremonie de deschidere împreună cu Peggy Fleming, Dorothy Hamill și Scott Hamilton, printre alții, pentru a marca acea zi specială. M-am simțit fantastic văzând Wollman Skating Rink în sfârșit deschis și toate profiturile au fost donate în scopuri caritabile și către Parks Department. Asta înseamnă să transformi ghinionul într-un mare noroc pentru toată lumea. Asta înseamnă să ai Atingerea regelui Midas.

Rezumat. Tărie de caracter

Povestirile pe care le-am prezentat în acest prim capitol arată că tăria de caracter este o trăsătură fundamentală a Atingerii regelui Midas. Degetul mare semnifică acea tărie pentru că e degetul care ne permite să prindem lucrurile și să deținem controlul asupra lor. El ne separă de restul regnului animal, transformând o labă într-o mână. Din punct de vedere simbolic, degetul mare reprezintă abilitatea unui antreprenor de a găsi putere atunci când alții vor să fugă, să se ascundă, să renunțe sau să dea vina pe altcineva pentru eșecurile lor. Mai semnifică totodată capacitatea unică a antreprenorului de succes de a transforma clipele dificile în momente de triumf.

Majoritatea oamenilor ar fi antreprenori, dacă victoria le-ar fi garantată. Probabil că ați auzit destui oameni afirmând nostalgic: „Ar fi cu siguranță bine să fii propriul șef.“ Sună bine să îți poți stabili propriul program și să muncești în stilul în care vrei să muncești. Pentru alții, satisfacția construirii unei afaceri și posibila obținere a unei averi și faime considerabile e ceea ce face ca întreaga idee a antreprenoriațului să fie atrăgătoare. Asta dacă nu ar exista acea teamă nesuferită de eșec!

Și acesta e motivul pentru care majoritatea oamenilor nu devin antreprenori. Se tem, pur și simplu, să dea greș în mai mare măsură decât își doresc să câștige. Din nefericire, viața are suișurile și coborășurile ei, ceea ce înseamnă că, dacă vrei să învingeți, trebuie să acceptați și

înfrângerea. E imposibil să ne trăim viața undeva la mijloc. Aceasta ne provoacă vrând-nevrând, iar a te aștepta să câștigi de fiecare dată e nerealist. Ceea ce îi diferențiază pe antreprenorii care posedă Atingerea regelui Midas de toți ceilalți e că atunci când se confruntă cu o pierdere, ei se ridică repede în picioare, învață din propriile greșeli și merg mai departe. Antreprenorii de succes știu că învățând din propriile greșeli dobândesc o înțelepciune și o putere mai mare pentru următoarea încercare. Cu toate că eșecul îi transformă pe mulți oameni în ratați, greșelile îi fac mai inteligenți pe antreprenorii care au Atingerea regelui Midas.

Sala de clasă versus viața

Iată paradoxul: dacă studenții cu note de 10 sunt considerați cei mai deștepti oameni, oare de ce nu devin toți antreprenori extrem de bogați? Răspunsul e că majoritatea studenților de nota 10 obțin victorii în sala de clasă, unde câștigă făcând cât mai puține greșeli. Ei învață că greșelile și eșecurile sunt lucruri rele, astfel încât fac tot ce le stă în putință pentru a excela. Prin contrast, în lumea reală a antreprenoriatului, persoanele care fac cele mai multe greșeli — și învață cel mai repede din acele greșeli — devin câștigători. Așa sunt recompensați oamenii de către mediul de afaceri.

Asta înseamnă că programele educaționale tradiționale fie încercă să evite provocările în care am putea face greșeli, fie abordează astfel de provocări cu precauție și ezitare. A doua atitudine nu e cu mult mai bună. Unii oameni paralizează în astfel de situații și nu pot lua nicio decizie. Prin urmare, nu e deloc surprinzător că majoritatea oamenilor își trăiesc viețile evitând riscul. Aceștia sunt oameni care preferă un loc de muncă și un salariu stabil în locul unei averi considerabile și al propriei afaceri. Nu e nimic greșit în asta, dacă asta vă doriți.

Pe de altă parte, antreprenorii, dintre care mulți nu sunt elevi de nota 10, adoră provocările. Ei cunosc și acceptă faptul că pe drum îi așteaptă greșeli, frustrări, regrese și eșecuri. Ei știu că provocarea de a depăși greșelile reprezintă sala lor de clasă și calea de urmat în încercarea de a deveni antreprenori mai buni.

Nu e ca și cum vor să dea greș. Nu vor asta. Diferența e că, în loc să evite provocările, antreprenorii știu că greșelile pe care le pot face și riscurile care îi așteaptă îi vor forța să devină antreprenori mai inteligenți, mai buni, mai bogați.

Majoritatea școlilor de afaceri îi învață pe studenți să își minimizeze riscul. Deși majoritatea studenților de nota 10 văd în risc un lucru rău, majoritatea antreprenorilor percep riscul ca pe o provocare. E ocazia lor de a face ceea ce restul lumii evită să facă. Riscul le stimulează creativitatea și le pune la încercare încrederea în sine. Atunci când înving, antreprenorii au un sentiment copleșitor al împlinirii, care îi energizează și le dă putere. Atunci când sunt făcute greșeli, și ele vor fi făcute, adevăratul caracter al antreprenorului iese la iveală, iar antreprenorul trece prin stadii noi ale creșterii personale.

Câteva întrebări personale

În caz că vă întrebați dacă posedați sau nu tăria de caracter necesară pentru a deveni antreprenor, ca să nu mai vorbim de un antreprenor cu Atingerea regelui Midas, va trebui să priviți în sufletul vostru, la istoricul realizărilor voastre. Iată câteva întrebări de pornire:

- Ce atitudine aveți față de pierderi?
- Cum vă controlați temerile?
- Sunteți dispuși să munciți ani de zile, fără a primi un salariu, la un proiect care poate nu va demara niciodată?
- Ați fost vreodată trădați?
- Cum ați abordat trădarea?
- Sunteți o persoană de încredere în situațiile tensionate? Sau înjunghiați oamenii pe la spate în momentele dificile?
- Cum vă simțiți când cineva face greșeli pe care trebuie să le plătiți voi? Puteți concedia un prieten sau un membru al familiei?
- Sunteți generoși sau lacomi din fire?

- Cum vă simțiți atunci când rămâneți fără bani?
- Atunci când rămâneți fără bani:
 - O sunați pe mămica?
 - Îl sunați pe tăticul?
 - Apelați la pomana statului?
 - Căutați un loc de muncă?
 - Vă întoarceți la școală?
 - Dați vina pe altcineva pentru problemele voastre financiare?

Dacă nu știți răspunsurile la aceste întrebări sau nu simțiți că puteți fi obiectivi în privința propriei persoane, puteți cere ajutorul unui prieten care vă va spune lucrurile verde-n față. Vedeți voi, pentru a fi antreprenori de succes trebuie să fiți în măsură să acceptați feedbackul. Dacă nu puteți accepta un feedback tăios și direct, e mai bine să rămâneți la locul vostru de muncă actual. Oamenii care nu au un caracter puternic nu sunt în stare să audă critici directe. Feedbackul este important pentru că o afacere nu e altceva decât un mecanism uriaș de feedback. Indiferent cât de buni sunteți, feedbackul pe care îl veți primi nu va fi mereu grozav, și va trebui să puteți accepta acest lucru. Pe piață, atunci când clienților nu le place produsul vostru, nu îl vor cumpăra. Asta înseamnă feedback. O companie care are cheltuieli mari și venituri mici înseamnă feedback. Dacă spuneți unui angajat să facă un lucru, iar el face pe dos, asta înseamnă feedback. Dacă descoperiți că un partener în care aveți încredere fură de la voi, asta înseamnă feedback. Dacă bancherul vă refuză atunci când îi cereți un împrumut, acea respingere e un feedback.

Găsiți un prieten care va spune lucrurilor pe nume. Oricât de dureros ar fi, depășiți momentul. Acceptați reacția, chiar dacă nu vă place ce auziți. Gândiți-vă la asta ca la o ocazie de a vă întări caracterul. Și veți avea nevoie de cât mai multe astfel de ocazii. Așa cum am spus de multe ori, feedbackul e mai ușor și mai necostisitor atunci când îl primiți de la un prieten decât atunci când vi-l oferă piața.

De-a lungul acestei cărți, veți învăța că pentru a deveni antreprenor de succes aveți nevoie de mai mult decât un produs reușit, bani, educație sau un plan de afaceri solid. A fi un antreprenor priceput cere inteligență,

dar nu tipul de inteligență pe care ni-l imaginăm de obicei atunci când ne gândim la oamenii inteligenți.

Există șapte tipuri diferite de inteligență. Excelați în privința unuia și așa veți pune bazele pentru Atingerea regelui Midas.

Cele șapte tipuri de inteligență

Howard Gardner, specializat în psihologia dezvoltării și profesor de cogniție și educație la Harvard Graduate School of Education, a dezvoltat teoria conform căreia nu există doar un singur tip de inteligență, ci șapte. Unul dintre ele este cu deosebire esențial pentru Atingerea regelui Midas. Până nu veți stăpâni acest gen de inteligență, Atingerea regelui Midas vă va ocoli.



*Cele șapte tipuri de inteligență, conform lui Howard Gardner
Retipărite cu permisiune. Toate drepturile rezervate.*

Gardner credea că oamenii au diferite tipuri de inteligență, cu maniere diferite de a învăța și de a procesa informațiile. Indiferent că sunteți sau nu de acord cu el, toți ne putem gândi la oameni talentați în una sau mai multe dintre aceste arii pe care Gardner le numește tipuri de inteligență. Cunoaștem oameni care sunt muzicieni sau atleți talentați. Cunoaștem oameni care sunt genii matematice și proiectanți extraordinari.

Printre aceste șapte inteligențe există una care e de o importanță crucială pentru obținerea succesului ca antreprenor. Nu trebuie să vă nașteți cu ea, dar dacă nu o posedați din naștere, trebuie să v-o formați. Haideți să le privim pe fiecare mai îndeaproape pentru a le analiza semnificația în domeniul antreprenorial. Puteți ghici care dintre ele este cel mai important indicator al succesului antreprenorial?



Inteligența verbal-lingvistică

Oamenii se descurcă bine la școală, sunt elevi de nota 10, dispun adesea de inteligență verbal-lingvistică. Sunt cititori și scriitori excelenți. Pot cita scriitori celebri și se descurcă bine la examenele susținute sub formă de eseu. În afaceri, studenții care se descurcă bine din punct de vedere lingvistic pot deveni avocați.



Inteligența logico-matematică

Acești oameni adoră numerele și rezolvarea problemelor matematice. Ei vă pot oferi echivalentul zecimal al unei fracții mai repede decât o puteți calcula voi pe telefonul mobil.

Astfel de persoane sunt, de obicei, elevi de nota 10, iar multe ajung să obțină diplome avansate. Mulți rămân în mediul academic și devin învățători, profesori și cercetători. Pot lucra, de asemenea, pentru

universități, corporații și guvern. Studenții care se descurcă bine în domeniul matematic au o înclinație către contabilitate, programarea pe computer sau inginerie.



Inteligența corporal-kinestezică

Majoritatea atleților s-au născut cu această inteligență. Cei câțiva foarte talentați, care formează elita, ajung atleți sau dansatori profesioniști. Unii se pot îndrepta către afaceri din domeniul sănătății și al agrementului.



Inteligența spațială

Cei care posedă această inteligență tind să favorizeze artele, urmează școala de artă și unii dintre ei devin artiști de mare succes. Oamenii cu inteligență spațială devin adesea arhitecți, designeri de interioare, graficieni și creatori de site-uri.



Inteligența muzicală

Studenții care dețin această inteligență visează adesea să fie vedete rock sau soliști ai unor trupe muzicale. Unii visează să cânte într-o orchestră simfonică. Ei iau instrumentele în mâini și se familiarizează repede cu ele. Pot auzi muzică și recunoaște aproape ca prin farmec, notele pe care le aud. Oamenii cu acest tip de inteligență se simt cel mai bine atunci când sunt pe scenă și vor căuta cariere în domeniul artelor muzicale.



Inteligența interpersonală

Acest tip de inteligență este important pentru profesioniștii în comunicare, precum politicienii, predicatorii și specialiștii în vânzări și publicitate. Oamenii din această categorie au un talent natural de a întâlni și a discuta cu oameni noi, construind relații și câștigând prieteni. Ei sunt „oameni pricepuți la oameni“.



Inteligența intrapersonală

În vreme ce inteligența interpersonală este abilitatea voastră de a comunica cu alții, inteligența intrapersonală reprezintă abilitatea de a comunica cu voi înșivă. Oamenii care posedă acest tip de inteligență dețin controlul asupra propriilor gânduri.

Pentru a dezvolta acest aspect, inteligența intrapersonală este numită adesea inteligență emoțională. Ea e abilitatea voastră de a controla emoții precum frica, lăcomia, mânia, tristețea și dragostea. De pildă, atunci când vă temeți, reacționați și fugiți sau vorbiți calm cu voi înșivă, răspunzând rațional mai degrabă decât reacționând instintiv? Atunci când sunteți furioși, vă controlați sau izbucniți, spunând lucruri pe care le veți regreta mai târziu? Acestea sunt exemple ale inteligenței intrapersonale.

Inteligența intrapersonală e numită totodată *inteligența succesului*, de vreme ce ea e necesară pentru a obține succesul în cazul tuturor celorlalte inteligențe. De exemplu, o persoană ar putea fi un geniu verbal-lingvistic, dar fără inteligența intrapersonală sau emoțională, poate să nu studieze niciodată și poate eșua la fel ca elevii care au deprinderi verbal-lingvistice slabe. Atleții dăruiți cu inteligență

corporal-kinestezică pot să nu ajungă niciodată la nivel profesionist, dacă nu exersează și nu-și controlează propriul dialog cu sine.

Același lucru e valabil pentru inteligența muzicală și toate celelalte inteligențe. Ați auzit vreodată un comentator de golf spunând că un jucător de golf „a stăpânit jocul mental?” Ceea ce voia să spună crainicul e că acel jucător posedă o inteligență intrapersonală dezvoltată. Acesta e motivul pentru care ea e numită adesea inteligența succesului.

În această carte, inteligența intrapersonală este degetul mare. E inteligența care oferă antreprenorului avantajul în lumea afacerilor. Inteligența intrapersonală ajută antreprenorii să facă ceea ce multor altora le e teamă să facă sau nu vor să facă. Probabil că știți oameni care s-au descurcat foarte bine la școală, dar nu și în lumea reală. Unul dintre motive poate fi faptul că ei sunt talentați din punct de vedere lingvistic și matematic, dar le lipsește controlul emoțional, inteligența intrapersonală, pentru a face față dificultăților lumii reale.

Majoritatea dependențelor — de droguri, alcool, sex și tutun — sunt relaționate cu o inteligență intrapersonală diminuată. Cu alte cuvinte, e nevoie de o inteligență intrapersonală dezvoltată pentru a depăși dependențele și obiceiurile nesănătoase.

Inteligența intrapersonală joacă totodată un rol important când vine vorba de recompensarea amânată. Oamenii cu o inteligență intrapersonală redusă au probleme cu voința. Ei vor recompense imediate, așa că merg la cumpărături atunci când sunt deprimați, mănâncă o prăjitură atunci când sunt plictisiți, beau un pahar atunci când sunt agitați, se uită la televizor în loc să studieze, renunță atunci când dau de greutate, își pierd cumpătul atunci când ar trebui să-și muște limba sau dau vina pe alții pentru greșelile lor.

Dacă nu ați ghicit până acum, inteligența intrapersonală, numită și inteligență emoțională sau inteligența succesului, este cea mai importantă inteligență pentru orice antreprenor.

Vă puteți dezvolta inteligența intrapersonală?

Răspunsul e da, cu certitudine, dar e un cerc vicios. Ideea e că este nevoie de inteligență intrapersonală pentru a dezvolta inteligența intrapersonală. Cu alte cuvinte, cu cât vă confrunțați cu mai multe provocări ca antreprenor și cu cât reușiți să le faceți față mai bine, cu atât mai puternică devine inteligența voastră intrapersonală. Acesta e motivul pentru care a deveni antreprenor e un proces educativ de dezvoltare personală care durează o viață întreagă. Priviți-vă degetul mare. Folosiți-l data viitoare când vă confrunțați cu o dificultate, pentru a vă aminti că lucrul cu care vă confrunțați e șansa voastră de a câștiga tărie de caracter și de a vă dezvolta Atingerea regelui Midas.

Idei de reținut | Lucruri de făcut

Degetul mare se referă în întregime la tărie — și e nevoie de tărie de caracter pentru a fi antreprenor. Cei care sunt deștepți la școală nu mai sunt la fel de deștepți în viață.

- Există șapte tipuri de inteligență. Inteligența de care are cea mai mare nevoie un antreprenor e cea intrapersonală. Atunci când aveți aptitudini intrapersonale puternice, vă puteți controla dialogul interior care vă împiedică avansarea și vă subminează succesul.
- Feedbackul se produce fie că vreți, fie că nu vreți, așa încât obișnuiți-vă să îl acceptați și să învățați din el. Antreprenorii de succes primesc feedbackul cu brațele deschise și îl folosesc în avantajul lor.
- A fi antreprenor nu e o schemă de îmbogățire peste noapte. Sacrificiile sunt o parte a călătoriei. E nevoie de tărie de caracter pentru a merge înainte.
- A fi deștept la școală nu e același lucru cu a fi deștept în viață. Pentru a fi antreprenor, aveți nevoie de tăria și dârzenia ce vin din experiență.
- Puterea nu înseamnă că trebuie să fiți aroganți, răutăcioși, nesuferiți sau disprețuitori. Tăria de caracter ține de atitudine, disciplină, determinare și hotărâre. Încercați să găsiți tăria proprie.
- Piața vă angajează și vă concediază zilnic. Antreprenorii care au Atingeră regelui Midas se ridică atunci când cad, se scutură de praf și își continuă drumul.



CAPITOLUL 2

Degetul arătător Concentrare

*„Concentrează-ți toate gândurile pe munca ta.
Razele soarelui nu ard până nu sunt acumulate într-un focar.“*

Alexander Graham Bell

Concentrarea în luptă, în afaceri, în viață

Robert Kiyosaki

ÎN IUNIE 1971, am intrat în hangarul în care mă aștepta elicopterul meu. De data asta era ceva foarte diferit la el. Nu mai era același aparat de zbor cu care mă antrenasem în ultimii doi ani. În acea zi, elicopterul meu a fost dotat cu lansatoare de rachete; cu patru mitraliere montate lateral și controlate de pilot și cu două mitraliere pentru mitraliorii de la uși. Motivul pentru care fusesem instruit ca pilot devenise cât se poate de real. Aparatul meu de zbor se schimbase, iar asta însemna că trebuia să mă schimb și eu.

Până în acea zi, zburasem doar cu un copilot și cu un șef de echipaj, în total trei oameni fără armanent. A pilota un elicopter cu două lansatoare de rachete, șase mitraliere, muniție și un echipaj de cinci oameni e ca și cum ai fi zburat pe un aparat diferit. Nu numai că era mult mai greu, ceea ce îl făcea să pară foarte diferit în zbor, dar elicopterul nu mai răspundea la fel de repede la comenzi, ceea ce însemna că trebuia să fiu cu mult înaintea lui. Trebuia să știu dinainte ce fac, să anticipez întoarcerea sau oprirea dintr-o coborâre. Zborul părea amenințător. Elicopterul meu nu mai era un aparat de zbor pentru instrucție. În acea zi,

dotarea cu armament a elicopterului meu l-a transformat dintr-un vehicol de instrucție într-un instrument de război, iar eu știam că trebuie să mă transform la rândul meu.

O poveste de război

Am avut nevoie de doi ani de instruire intensă la Naval Air Station din Pensacola, Florida, pentru a deveni pilot. În aprilie 1971, am absolvit în sfârșit. A fost una dintre cele mai importante zile din viața mea. După absolvire, am străbătut țara cu mașina până în California pentru a începe instruirea avansată la Camp Pendleton, o bază importantă a trupelor de Marină aflată cam la 80 kilometri de San Diego.

După absolvirea școlii de zbor din Pensacola, majoritatea colegilor mei de clasă au fost trimiși în escadrile de tranziție, alcătuite din elicoptere de transport. Piloții de transport zburau într-o manieră diferită de cea a piloților de elicoptere înarmate ca mine. Ei pilotau elicoptere mult mai mari precum CH-46 Sea Knight cu două rotoare și CH-53 Sea Stallion, care era numit adesea „Jolly Green Giant“. Doar câțiva dintre noi am fost trimiși la școala de pilotaj militar, pentru a zbura pe elicoptere înarmate ca Huey Guns și Huey Cobras.

Primii piloți pe care i-am întâlnit la Camp Pendleton tocmai se întorseseră din Vietnam. Erau diferiți de instructorii mei din Florida. Aici, instructorii de pilotaj pe elicoptere de luptă erau mai serioși, mai tăcuți, mai puțin politicoși și mai puțin iertători. Chiar dacă eram, tehnic vorbind, un aviator calificat al Marinei, instructorii mei veterani de război mă tratau ca și cum nu știam nimic. Din aprilie și până în iunie, am fost pus la încercare și îndemnat să-mi asum riscuri, executând manevre despre care aș fi jurat că sunt imposibile. Dacă un pilot trecea testul cu bine, se adăugau mitraliere și rachete și începea o nouă fază de instruire avansată. Dacă piloții nu se descurcau, ajungeau să „piloteze un birou“, ceea ce însemna că erau numiți pe un post de birou.

Filmul *Top Gun*, cu Tom Cruise, a fost filmat mai jos de Camp Pendleton, la Miramar Naval Air Station, de asemenea, la nord de San Diego. *Top Gun*, cu toate că e prea „hollywoodian“ pe alocuri, chiar a zugrăvit cu fidelitate intensitatea instruirii în lupta aeriană (aer-aer), un mediu în care nu e suficient să fii doar un bun pilot.

La Camp Pendleton, eram instruiți în lupta aer-sol, ceea ce însemna că eram antrenați să zburăm la altitudini extrem de mici. Mai curând decât să luptăm cu alte aparate de zbor aflate în aer, eram instruiți să luptăm cu oameni de la sol. Am aflat că rata de supraviețuire a piloților de luptă în Vietnam era de 31 de zile și în scădere, pe măsură ce inamicul câștiga mai multă experiență și obținea echipamente mai moderne. Instruirea a devenit rapid mai serioasă.

Trezirea la realitate

Prima zi în care aparatul meu de zbor a fost dotat cu mitraliere și rachete a însemnat trezirea mea la realitate. Până în ziua respectivă, fusesem mereu un elev mediocru. Din școala primară, trecând prin liceu, școala militară și școala de pilotaj, am fost de o mediocritate cronică.

Acum știu că eram mediocru pentru că eram leneș și plictisit. Dar mai știu că sistemul școlar acorda note care se încadrau într-un clopot al lui Gauss și că în fiecare clasă erau copii etichetați ca inteligenți, mediocri și proști. Există câțiva copii deștepți la un capăt al curbei, câțiva săraci cu duhul la celălalt capăt, dar majoritatea copiilor din mijloc sunt mediocri.

Fericit să mă aflu la mijloc, nu prea m-am omorât cu învățatul. Mi-am dat curând seama că, pentru a rămâne în mijloc, trebuia să fac două lucruri:

1. Să știu cine era mai prost ca mine. Atâta vreme cât existau elevi cu performanțe sub ale mele, știu că eram în siguranță.
2. Să îmi dau seama ce era important pentru profesor, să memorez acele idei și să iau examenul.

În majoritatea cazurilor, această metodă de studiu și observație m-a ajutat să rămân la mijloc, fiind un elev de o mediocritate constantă. Nu sunt mândru de acțiunile mele, dar așa am reușit să trec prin școală fără să învăț. În iunie 1971, îndreptându-mă spre aparatul meu de zbor acum încărcat cu rachete și mitraliere, zilele mele de elev mediocru au luat brusc sfârșit. Dacă aș fi fost un elev mediocru aș fi cauzat moartea mea și a echipajului meu.

În ianuarie 1972, după ceva mai mult de șase luni, mă aflam la bordul unui portavion staționat lângă coasta Vietnamului. După alte câteva săptămâni, în timp ce eram într-o misiune la nord de Da Nang, primele rafale de gloanțe inamice au fost trase în direcția elicopterului meu, de pe un vârf de deal. Șeful meu de echipaj, aflat în cel de-al treilea tur al său în Vietnam, mi-a bătut ușor în cască, apoi mi-a apucat masca, mi-a întors capul pentru a putea vorbi cu mine față în față și m-a întrebat: „Știi care e chestia nasoală în această meserie?”

Am clătinat din cap și am răspuns: „Nu.”

Fără să zâmbească, el a strigat, referindu-se la inamicul de la sol: „Doar unul dintre noi se va întoarce azi acasă. Sau el, sau noi. Dar nu vom ajunge toți acasă.”

Antreprenorule, ia notițe

Atunci când antreprenorii își fac curaj și își lansează afacerea, procesul seamănă cu cel în care un pilot de elicopter militar se înarmează cu mitraliere și rachete și zboară către câmpul de luptă. În război, ca și în antreprenoriat, nu e suficient să fii bun. Acesta e unul dintre motivele pentru care nouă afaceri din zece eșuează în primii cinci ani de existență. Nu aș fi scris această carte împreună cu Donald Trump, dacă mi-aș fi păstrat atitudinea de elev mediocru. Mai întâi de toate, nu aș mai fi în viață. În al doilea rând, Donald nu tolerează mediocritatea.

Nu vreau să spun că trebuie să deveniți soldați în marina militară și să vă pregătiți de război pentru a deveni antreprenor. Am menționat

transformarea elicopterului meu și transformările din interiorul meu doar pentru că ele sunt o metaforă din viața reală pentru tranziția prin care angajații trebuie să treacă pe măsură ce devin antreprenori. Când oamenii părăsesc lumea siguranței locului de muncă, salariilor stabile, beneficiilor salariale și planurilor de pensionare, ei urcă într-un aparat de zbor diferit și se pregătesc pentru o lume diferită, o lume în care puțini supraviețuiesc și chiar mai puțini prosperă.

Să ne concentrăm pe concentrare

În afara lenei care mă caracteriza, nu m-am descurcat bine la școală pentru că nu mă puteam concentra. Dacă veți căuta în dicționar definiția ADD (Attention Deficit Disorder sau tulburarea deficitului de atenție), ar trebui să vedeți fotografia mea acolo. Uneori, am atenția unui gândac de bucătărie. Pur și simplu, nu mă pot concentra asupra subiectelor de care nu sunt interesat. Școala a fost plicticoasă și am urât fiecare secundă petrecută acolo. Când venea vremea surfingului, îmi înșfăcam repede placa și intram în apă. Măcar valurile reușeau să îmi atragă atenția.

Tranziția de la pilot de transport la pilot de luptă mi-a prins bine. A trebuit să devin cu adevărat elev. A trebuit să învăț. A trebuit să mă concentrez, nu doar de dragul vieții mele, ci și pentru viețile și familiile membrilor echipajului meu. Precum surfingul pe valuri mari, și lupta mă obliga să mă concentrez. În război nu există locul doi. În mod ciudat, războiul a scos la iveală tot ce-i mai bun din mine. Același lucru îl face și antreprenoriatul.

Concentrarea înseamnă putere

Concentrarea e un cuvânt simplu și, datorită acelei simplități, el e deseori abuzat, tratat cu lipsă de respect. E greșit înțeles. Ceea ce nu înțeleg mulți oameni este legătura dintre atenție și putere. Oamenii care se pot concentra au capacitatea de a-și utiliza toate abilitățile și de a se focaliza asupra sarcinii sau scopului de moment. Concentrarea e esențială

pentru a obține succesul, iar oamenii se succed sunt oameni care se pot concentra.

Cunoaștem toți oameni cărora le lipsește direcția în viață. Le lipsește concentrarea. Cunoaștem toți persoane care renunță atunci când dau de greu. Ei îngăduie unor mici piedici, cum ar fi faptul că rămân fără bani, să îi oprească. De fapt, cei mai mulți oameni nu pornesc la drum, lăsând frica de eșec să îi împiedice să facă primul pas.

Cu toții cunoaștem oameni care spun că se apucă de o dietă, dar renunță imediat ce e feliat tortul cu ciocolată. La fel se întâmplă și în cazul exercițiilor fizice. Oamenii exersează timp de o săptămână, apoi renunță și se apucă de băut pentru a alina durerea din mușchi.

Mai cunoaștem oameni care vor să fie bogați, dar permit unor scuze de genul: „Nu am niciun ban“ să îi oprească. Și mai știm toți oameni cărora le-ar plăcea la nebunie să demisioneze dintr-un post pe care îl urăsc, dar îngăduie unei scuze ca: „Am facturi de plătit“ să le lungescă chinul de opt ore pe zi. Sănătatea, bogăția și fericirea reflectă capacitatea de concentrare a unui om. Aceasta e capacitatea de a-și concentra puterile personale pentru a obține ceea ce dorește în viață.

Concentrați-vă asupra obținerii lucrurilor pe care le doriți

Oamenii pot să-și dezvolte și să-și îmbunătățească puterea de concentrare. Eu sunt dovada vie a acestui lucru. Faptul că am trecut prin școala de aviație și că am devenit pilot a necesitat concentrare. Transformarea mea în pilot militar a necesitat genul de concentrare pe care nu credeam că o am. Abilitatea de a pilota un aparat de zbor puternic chiar pe deasupra junglei și de a mă concentra asupra unui mitralior de la sol, care încerca să ne ucidă în timp ce încercam și noi să-l ucidem pe el, au necesitat un nivel de concentrare extremă. Dacă puterea de concentrare a dușmanului meu era mai mare decât a mea, el pleca acasă viu, în locul meu și al echipajului meu. În prezent, folosesc

aceeași putere de concentrare în afacerile mele, când țin un regim și când merg la sala de sport. Dacă spun că voi face ceva, capacitatea mea de a mă concentra este cea care duce lucrurile la bun sfârșit.

Toți ne concentrăm asupra unor lucruri diferite. Asta e ceea ce ne deosebește pe unul de altul. Mulți oameni nu reușesc să se descurce bine ca antreprenori, pur și simplu, pentru că lucrurile principale asupra cărora se concentrează în viață sunt securitatea și siguranța. Mulți elevi de nota 10 se concentrează asupra obținerii de note bune doar pentru că își doresc siguranța locului de muncă. Majoritatea angajaților doresc să aibă certitudinea orelor de lucru fixe, beneficii stabilite, weekenduri libere și a unei pensii garantate. Lumea siguranței scoate tot ce e mai bun din ei. Lumea incertitudinii scoate tot ce e mai bun din alții.

În ianuarie 1973, m-am întors de pe câmpul de luptă. Anul petrecut în Vietnam luase sfârșit. L-am întrebat pe tatăl meu ce ar trebui să fac în continuare. El mi-a recomandat să mă întorc la școală, să obțin o diplomă de master, poate chiar una de doctorat, și apoi să obțin un loc de muncă în sistemul guvernamental. Cu alte cuvinte, sfatul lui a fost să mă concentrez asupra siguranței locului de muncă și a pensionării. Am refuzat imediat calea sugerată de el, știind în sufletul meu că aveam să mă sufoc în acel mediu. Era ca și cum urma să rămân un prizonier al școlii pentru tot restul vieții mele, așteptând să sune clopoțelul. A fost nevoie de ani de zile și de un război pentru a depăși toate aceste lucruri.

Când l-am refuzat clătinând din cap, tatăl meu mi-a sugerat să zbor ca pilot pentru liniile aeriene comerciale, la fel cum procedau mulți dintre colegii mei piloți din marina militară. A clătinat și el din cap când i-am spus: „Pentru mine, tată, asta ar însemna un pas înapoi. Știu deja să zbor. Mi-a plăcut lupta. M-am trezit la viață dintr-un mediu de război. A fi pilot pentru liniile aeriene comerciale ar fi ca și cum m-aș întoarce acasă să conduc un autobuz.“ Știam că nici asta nu e de mine. Sărmanul meu tată se concentra mereu asupra siguranței. Din nou, îmi era clar că noi doi ne concentrăm asupra unor obiective diferite.

În 2009, filmul *The Hurt Locker* a câștigat Oscarul. În acel film, un soldat tânăr se întoarce din Irak, unde fusese genist EOD (Explosive Ordnance Demolition), o persoană care neutralizează explozibili improvizati IED (Improvised Explosive Devices), una dintre cele mai periculoase specializări în război. După ce a stat câteva luni acasă în așa-numita lume civilizată, ultima scenă îl arată cum își pune costumul de protecție și se îndreaptă iarăși către Irak.

Când am revenit în lumea civilizată, și eu m-am gândit să mă întorc la război, să devin mercenar în Africa sau să fiu pilot pentru CIA în Asia. Nu puteam scăpa de sentimentul că lumea locului de muncă sigur îmi va ucide spiritul și, în cele din urmă, pe mine. Acesta e motivul pentru care am devenit antreprenor.

Definiția concentrării

Îmi place să mă gândesc la CONCENTRARE ca la urmarea drumului către succes.

Partea mea preferată din această frază este *succesul*. Concentrarea, reprezentată de degetul arătător, este esențială în dezvoltarea Atingerii regelui Midas, iar lucrul asupra căruia trebuie să vă concentrați este valorificarea celor mai bune calități pe care le aveți.

Concentrarea e totodată puterea *măsurată de-a lungul timpului*. De exemplu, pentru mine e ușor să respect regimul de la micul dejun până la prânz. Dar adevărata putere înseamnă să rămân concentrat asupra dietei ani de zile. Am urmat diete, am slăbit, m-am îngrașat iarăși și a trebuit să slăbesc din nou. Asta înseamnă lipsa concentrării de-a lungul timpului.

Același lucru se întâmplă în lumea banilor. Oamenii se îmbogățesc, iar apoi pierd totul. Câștigătorii la loterie și vedetele sportive sunt exemple elocvente ale pierderii puterii de concentrare de-a lungul timpului. Mulți atleți profesioniști petrec ani întregi exersând din greu pentru a câștiga bani din sporturile profesionale, dar rămân lefteri după cinci ani

de la retragerea din cariera sportivă. Ei și-au concentrat atenția asupra sportului, dar nu și asupra inteligenței lor financiare.

În primul capitol al acestei cărți, despre puterea degetului mare, am scris despre câteva dintre numeroasele mele eșecuri. Dacă nu aș fi beneficiat de puterea concentrării, aș fi renunțat. Cu alte cuvinte, majoritatea antreprenorilor eșuează pentru că le lipsește tăria de caracter, reprezentată de degetul mare, și puterea de concentrare, adică abilitatea de a-și urma obiectivele până la obținerea succesului.

Concentrarea înseamnă totodată să rămâi un antreprenor de succes și după atingerea scopului. Asta înseamnă să păstrezi banii după ce îi câștigi sau să îți menții silueta după ce ai scăpat de kilogramele în plus.

Ca piloți, trebuia să rămânem concentrați asupra țintei noastre, chiar dacă inamicul făcea tot posibilul să ne doboare. Concentrarea ne-a dat puterea de a rămâne calmi, de a gândi limpede și de a acționa hotărât. Rămâneam concentrați până când elicopterul și echipajul aterizau în siguranță pe portavion. În afaceri, e nevoie de aceeași concentrare. Doar pentru că afacerea generează bani, nu înseamnă că e în siguranță.

Succesul ocolește milioane de oameni, pur și simplu, pentru că acestora le lipsește puterea de concentrare. Atunci când oamenii își mențin starea de concentrare, cuvinte ca „nu pot“, „voi încerca“, „voi face mâine cutare lucru“ și „poate“ sunt eliminate forțat din vocabularul lor. În multe privințe, a fi concentrat înseamnă „a acționa sau a muri“ și „pentru cât timp e nevoie“. Atunci când situația devine dificilă, mulți oameni își pierd concentrarea și renunță. Ei caută lucruri mai ușoare de făcut. Iar cel mai rău aspect e că oamenii nici măcar nu încep un lucru pentru că permit unor cuvinte ca „voi încerca“ și „mâine“ să le domine gândirea.

Ați observat că oamenii cărora le lipsește puterea de concentrare sunt adesea lipsiți și de direcție? Ei rătăcesc, de la un lucru la altul. Pentru a înrăutăți situația, în lumea investițiilor, mulți așa-numiți experți financiari le recomandă oamenilor să își diversifice portofoliile de

investiții mai curând decât să se concentreze asupra unor active cu performanțe superioare. Acesta e motivul pentru care multe portofolii de investiții nu generează profituri mari sau sunt eliminate de pe piață pe durata unui crah economic. Și le lipsește puterea de concentrare.

Se știe că viața nu e ușoară

Un alt motiv pentru care mulți oameni nu reușesc să obțină succesul e faptul că se concentrează asupra unei credințe eronate potrivit căreia că viața ar fi ușoară. Datorită acestui lucru, ei aleg întotdeauna calea ușoară. Urmează sfatul ușor de urmat și se concentrează asupra unor scopuri mici, ușoare. Astfel încât rămân niște oameni mici. Tatăl meu bogat spunea adesea: „Oamenii de succes se concentrează asupra unor obiective mai mari decât ei înșiși. O persoană care se concentrează asupra unei sume de 10 dolari se va concentra în continuare asupra uneia de 100 de dolari. Atunci când are 100 de dolari, se concentrează asupra sumei de 1 000 dolari. Concentrarea asupra unor scopuri mai mari creează oameni mai mari.“

Tatăl bogat m-a avertizat totodată cu privire la riscul de a deveni un visător naiv. Prin asta, el s-a referit la faptul că mulți oameni își fixează obiective absurde, care sunt cu mult mai mari decât persoana lor. Mă refer la oameni care nu au niciun simț al banilor și visează să devină milionari. Le lipsesc cunoștințele și un plan, dar cred că într-o zi se va produce miracolul. Tatăl bogat a spus: „Visurile lipsite de educație, planuri, mentori și acțiuni creează oameni care se amăgesc pe sine, cunoscători, de asemenea, ca visători.“

Atunci când am pierdut totul în prima mea afacere, m-am concentrat asupra returnării sumei de aproape un milion de dolari pe care o datoram investitorilor. M-am concentrat mai întâi asupra investitorilor mai mici, le-am înapoiat banii, apoi am trecut la următorul investitor mai mare și așa mai departe. Aceștia au fost primii pași din planul meu și al lui Kim. Am avut nevoie de ani de zile pentru a ieși din acea gaură, dar experiența a meritat pentru că am devenit mai inteligenți pe măsură ce

am plătit investitorii mai mari. Cele întâmplătoare ne-au inspirat pe mine și pe Kim să creăm un CD audio și o culegere de exerciții financiare intitulată *How We Got Out of the Bad Debt*, pentru cei care doresc să ne urmeze modelul.

Când Kim și cu mine ne-am căsătorit în 1986, nu ne-am concentrat să devenim milionari. Deși visam acest lucru, ne-am concentrat mai întâi asupra obținerii unui flux de numerar de 100 de dolari pe lună din investiții. Odată ce am atins acest obiectiv, am trecut la 1 000 de dolari pe lună, apoi la 10 000 de dolari și așa mai departe. Acele prime obiective pot părea mici, opusul a ceea am discutat. Însă atunci când ești sub linia de plutire cu aproape un milion de dolari, obținerea unui plus lunar de 100 de dolari a fost un obiectiv foarte mare pentru noi.

Ideea e că eu și Kim aveam visurile noastre, dar nu ne-am pierdut niciodată concentrarea. Și am continuat să ne mărim obiectivele, pe măsură ce am crescut. Cu alte cuvinte, puterea noastră de concentrare ne-a făcut să creștem. Lipsa concentrării e pentru oamenii comozi care fie vor să rămână așa cum sunt, fie să devină și mai mici.

Concentrarea cere educație

Când am aflat că Vietnamul era următorul meu popas, am devenit un student în adevăratul sens al cuvântului pentru prima oară în viață. Am vrut să învăț pentru că eram nevoit să învăț. Nu era doar viața mea în primejdie, ci și cea a membrilor echipajului meu. Simt același lucru și în prezent ca antreprenor. Sarcina mea cea mai importantă e să protejez locurile de muncă ale angajaților mei. Când nu reușesc să fac acest lucru, ceea ce s-a întâmplat de câteva ori, moare o mică parte din mine.

Am fost un elev mediocru la școală, studiind arar și tăind mereu frunză la câini, dar, în afaceri, nu îmi permit să fiu un elev mediocru. Trebuie să studiez constant, să citesc cărți, să particip la seminarii și să caut idei noi. Dar, cel mai important, caut bărbați și femei înțelepte, adică profesori.

La Camp Pendleton, mi-am dat seama că nu toți instructorii sunt la fel. Există tipuri diferite. La școala de aviație din Florida, instructorii m-au învățat să zbor. La Camp Pendleton, instructorii m-au învățat săucid ca să nu fiu ucis. A trebuit să merg cu mult mai departe de simpla deprindere a zborului.

Păstrez în suflet până în prezent acea lecție din Camp Pendleton. În liceu, nu am putut să-mi aleg profesorii. Dacă aveam un profesor incompetent sau unul pe care nu îl respectam, eram în încurcătură. Mai mult decât să fie o pierdere de vreme, un profesor incompetent îmi influența negativ creierul, gândurile și apoi acțiunile. Astăzi, nu mai permit acest lucru. Ca antreprenor, îmi aleg cu grijă profesorii. Sunt extrem de precaut când vine vorba de oamenii cu care îmi petrec timpul și pe care îi ascult.

Donald Trump e genul de profesor pe care îl respect, de la care vreau să învăț și cu care vreau să mă asemăn. Acesta e unul dintre motivele pentru care îmi place să petrec timp în compania lui. Majoritatea profesorilor mei din școală nu s-au încadrat în acest profil. Nu vreau să spun că au fost oameni răi. Pur și simplu, nu mi-am dorit să fiu ca ei.

Când mi-am dat seama că eram în drum spre Vietnam — un loc în care regula era „să ucizi sau să fii ucis” —, am știut de ce instructorii din Marina Militară erau veterani de război care aplicau ceea ce predau. Ei trecuseră prin război, literalmente, și se întorseseră ca să vorbească despre el.

Privind în urmă, îmi văd instructorii de la Pensacola ca pe niște profesori de facultate. Primii îi învață pe oameni cum să fie piloți, iar ceilalți îi învață pe oameni cum să fie angajați. La Camp Pendleton, instructorii ne-au învățat cum să luptăm și să ucidem — deprinderi care le depășeau cu mult pe cele ale pilotajului. Acesta e motivul pentru care îmi aleg acum instructori care au supraviețuit lumii reale a antreprenoriatului și investițiilor.

Odată ce vă concentrați asupra obiectivelor pe care le aveți în viață, trebuie să vă concentrați asupra instructorilor voștri, ca să vă asigurați că ei sunt calificați pentru a vă învăța ceea ce vreți să știți. Ei trebuie să fi fost deja acolo unde doriți să ajungeți și să fi supraviețuit. În prezent, compania mea, The Rich Dad Company, se asigură că instructorii, antrenorii și mentorii noștri sunt oameni de succes în lumea reală a afacerilor. Ei au trăit și continuă să trăiască în această lume.

Un gând final

Faptul că am devenit pilot militar pe un elicopter de luptă m-a învățat să mă concentrez și să îmi depășesc îndoielile, temerile și limitările personale. Astăzi, ca antreprenor, folosesc lecția pe care am învățat-o în luptă. Asta nu înseamnă că sunt neînfricat. Am multe temeri, la fel de multe ca oricine altcineva. Curajul nu e echivalent cu absența fricii. Curajul e abilitatea de a acționa eficient, în pofida fricii. Curajul e o putere spirituală pe care o posedăm toți. E puterea asupra temerilor care ne limitează viețile. Concentrarea îmbinată cu curajul ne dă forța de a ne autodepăși, de a realiza ceea ce spunem că vom realiza și, în acest proces, de a deveni persoana care dorim să devenim.

Nu am întâlnit mulți absolvenți de programe MBA care să fi devenit buni antreprenori. Donald este o excepție. Am descoperit că majoritatea absolvenților se concentrează asupra siguranței locului de muncă, astfel încât cei mai mulți își găsesc posturi în cadrul marilor organizații corporatiste, concentrându-se să ajungă directori executivi sau directori financiari. Dacă aceasta e alegerea asupra căreia se concentrează, obținerea unei diplome MBA a fost probabil o mișcare bună.

Poate știți deja: cea mai mare parte a antreprenorilor de succes nu dețin diplome MBA, iar mulți dintre ei nici măcar nu au absolvit facultatea. Câțiva dintre marii antreprenori sunt Bill Gates, fondatorul Microsoft; Steve Jobs, fondatorul Apple; Thomas Edison, fondatorul General Electric; Richard Branson, fondatorul Virgin; și Walt Disney, fondatorul Disney Studios și al parcului de distracții Disneyland.

În prezent, multe facultăți și universități au programe de antreprenariat. Foarte puțini oameni părăsesc școlile de afaceri și devin antreprenori ca Donald Trump. Asta din cauză că majoritatea instructorilor din facultăți și universități sunt asemenea instructorilor mei din Pensacola, care instruiesc viitori piloți ai liniilor aeriene comerciale pentru a zbura în serviciul marilor corporații, precum United Airlines sau British Airways.

Instructorii de la Camp Pendleton ne-au învățat pe noi, piloții necopți, mai mult decât să zburăm. Ne-au dus în focul luptei și ne-au pregătit pentru cel mai ostil mediu din lume. După părerea mea, multe programe de antreprenariat din facultăți și universități prezintă lacune pentru că școlile au angajat „șoferi de autobuz“ care încearcă să învețe studenții cum să devină „piloți de luptă“. Ambele categorii știu să „zboare“. Problema e că doar una dintre categoriile de instructori posedă tipul de concentrare necesară pentru a instrui antreprenori care își pot însuși Atingerea regelui Midas.

Puterea concentrării

Donald Trump

ROBERT FACE REFERIRI la câmpul de luptă și la instruirea militară. Eu am urmat cursurile școlii militare și cunosc câteva dintre calitățile pe care ar trebui să le aibă un aviator din cadrul Marinei Militare. Dar observațiile lui sunt la obiect, indiferent că v-ați satisfăcut sau nu stagiul militar. Concentrarea e extrem de importantă atât pentru supraviețuire, cât și pentru succes.

Îmi amintesc de un reporter care a vizitat birourile mele la The Trump Organization, referindu-se la vizită ca la „o zi în tranșee alături de Donald Trump“, pentru că am muncit atât de mult și de rapid. Am asemănat uneori afacerile cu o zonă de război pentru că ele pot fi așa. Asta înseamnă că ar fi bine ca toate simțurile voastre să fie în alertă, iar concentrarea voastră să fie totală.

Am menționat deja că motivul pentru care m-am confruntat cu probleme financiare mari la începutul anilor 1990 a fost faptul că îmi pierdusem concentrarea. Nu învățați pe propria piele — ca mine — cât de importantă e concentrarea pentru succesul vostru. Iar deținerea concentrării implică un paradox. Pentru a avea succes, concentrarea voastră trebuie să fie suficient de amplă pentru a gândi totodată la scară mare. Veți vedea cum funcționează acest principiu în capitolul de față.

Majoritatea oamenilor au auzit până acum de Trump Tower. E una dintre cele mai importante destinații turistice din New York și e un exemplu grozav al puterii concentrării. Am inaugurat clădirea în 1983, iar realizarea acestui proiect constituie o poveste destul de impresionantă. Ca în tot ceea ce fac, am fost atât de absorbit de dorința de a face lucrurile cum trebuie, încât am vizitat personal cariera din Italia pentru a găsi dalele potrivite Breccia Pernice, un tip de marmură rar și foarte frumos, dar foarte neregulat. Marcam cu bandă neagră dalele pe care le consideram cele mai bune. Restul erau vândute altcuiva.

Saga clădirii Trump Tower. Partea I

Acest lucru s-a întâmplat mult mai târziu în cursul evenimentelor, când se lucra deja la Trump Tower. Demararea proiectului este o altă poveste. Mi-a luat aproape trei ani să primesc un răspuns din partea bărbatului care controla terenul pe care doream să-l cumpăr. Nu am redactat o singură scrisoare și nu am dat un singur telefon de-a lungul anilor, ci o mulțime. Ulterior, tenacitatea mea a fost răsplătită, dar au fost trei ani lungi. Robert menționează „pasul riscant“ pe care trebuie să-l facă antreprenorii. În cazul meu, nu a fost atât vorba de un pas, cât de simpla rămânere pe poziție.

Am dorit să construiesc Trump Tower pe locul de lângă magazinul Tiffany's și a trebuit să-i conving pe cei de la Tiffany's să-mi permită să le cumpăr drepturile de utilizare a spațiului aerian, dreptul lor de a construi un zgârie-nori deasupra magazinului lor, pentru suma de 5 milioane de dolari. Acest lucru împiedica totodată dărâmarea magazinului Tiffany's de către altcineva și ridicarea unui turn care putea să-mi blocheze priveliștea.

A urmat obținerea permisiunii de rezonificare urbană, de care aveam nevoie din partea orașului. Trebuia să știu, mai întâi, dacă puteam obține drepturile aeriene, iar bărbatul care se ocupa de acest lucru, Walter Hoving, pleca în vacanță pentru o lună. Mi-a spus că urma să mă contacteze la întoarcere. Puteam rezolva multe treburi în acea lună, dar nu fără să știu dacă aveam sau nu drepturile aeriene. Din fericire, lui Hoving i-a plăcut ideea mea, mi-a dat cuvântul lui și m-a asigurat că era suficient. A fost într-adevăr suficient.

O altă reglementare de zonare a orașului New York cerea oricărui dezvoltator imobiliar să aibă un spațiu deschis de minim 9 metri în spatele oricărei clădiri. Trebuia să reducem curtea din spatele clădirii proiectate de noi în caz că nu reușeam să achiziționăm o mică parcelă de pământ adiacentă magazinului Tiffany's. Acea proprietate era deținută de Leonard Kandell care nu era interesat să vândă.

Am găsit totuși o clauză în actele afacerii mele cu Tiffany's care îi dădea companiei Tiffany's opțiunea de a cumpăra proprietatea lui Kandell într-un anumit interval de timp pentru că aceasta era adiacentă magazinului. I-am făcut iarăși lui Hoving o vizită la Tiffany's pentru a-l întreba dacă îi puteam cumpăra opțiunea pe proprietatea lui Kandell, ca parte a afacerii mele cu Tiffany's. Hoving a încuviințat. Cu toate acestea, Kandell a spus că, de vreme ce opțiunea aparținea companiei Tiffany's, ea nu era transferabilă. Era posibil să aibă dreptate.

Mi-am dat seama că îl puteam da în judecată pe această chestiune și i-am explicat lui Kandell că exista posibilitatea unui litigiu. Pentru că niciunul dintre noi nu dorea asta, am reușit să găsim o soluție care să ne satisfacă pe amândoi. Kandell a fost de acord să îmi extindă chiria de la 20 la 100 de ani. Asta îmi oferea destul timp pentru a înelni finanțarea proiectului și pentru a elimina orice interdicții împotriva rezonificării. Atât Hoving, cât și Kandell au fost niște domni, și am fost norocos să fac afaceri cu ei.

Încheierea afacerii cu Kandell a durat de fapt doar jumătate de oră. Acea parte a mers ca pe roate. Dar trebuie să vă dați seama că inițial au trecut trei ani până am primit un răspuns la cererile mele scrise. În acel interval, eu construiam Trump Tower în mintea mea. Nu mi-am pierdut niciodată concentrarea asupra lucrului pe care doream să-l realizez. Planurile mele erau precise și clare.

Pe măsură ce mi-am continuat eforturile de a pune cap la cap toate aspectele necesare construirii clădirii Trump Tower, mi-am amintit adeseori de Robert Moses, o figură celebră în istoria orașului New York, și de comentariul său: „Nu poți face o omletă fără să spargi ouăle.“ Știam că mai am de spart câteva ouă.

Saga clădirii Trump Tower. Partea a II-a

Terenul în sine pe care doream să construiesc Trump Tower era deținut de Genesco. Pe el se afla Bonwit Teller, celebrul magazin universal. Norocul meu că sunt un negociator priceput, pentru că am avut nevoie de

foarte multă experiență în acel domeniu pentru a încheia afacerea. Eu și cei de la Genesco am ținut secretă această afacere pentru o vreme și mă așteptasem să semnez contractele în decurs de câteva luni. Atunci s-a răspândit vestea în oraș. Genesco a intrat dintr-odată în vizorul multor cumpărători interesați, printre care investitori arabi plini de bani, cu averi făcute din petrol. La fel de brusc, Genesco încerca să se retragă din afacere.

Vă amintiți de toate acele scrisori pe care le trimisesem timp de trei ani? Erau adresate unui bărbat de la Genesco pe nume Jack Hanigan, iar din fericire eu promisem o scrisoare de intenție de o pagină din partea lui. Le-am dat de știre celor de la Genesco că, dacă nu onorau înțelegerea dintre noi, puteam și urma să îi dau în judecată și eram practic în măsură să le blochez vânzarea proprietății pe care se afla magazinul Bonwit. În acest punct, nu eram sigur că scrisoarea crea responsabilități legale din partea Genesco, dar totuși exista posibilitatea ca eu să mă transform într-o mare durere de cap pentru Genesco. În acel punct lucrurile păreau să depindă de foarte multe întrebări fără răspuns, de gen: „Ce-ar fi dacă?”

Robert vorbește adesea despre factorul riscului în antreprenariat, iar ceea ce s-a întâmplat în continuare e un exemplu bun. Am primit un telefon din partea ziaristilor de la *The New York Times*. Auziseră despre afacerea cu Genesco referitoare la clădirea Bonwit. Deși ținusem acest aspect sub tăcere, știam că era vremea să acționez, din moment ce Genesco părea să se răzgândească. Am spus reporterului că se ajunsese la un acord, că planurile mele era să ridic turnul pe locul magazinului Bonwit și că acesta din urmă avea să fie închis în câteva luni. M-am gândit că această afirmație avea să exercite unele presiuni asupra celor de la Genesco. Lucrurile au căpătat, evident, amploare. În dimineața următoare, a apărut articolul și, imediat ce a fost tipărit, toți angajații de la Bonwit s-au dus la alte magazine de lux, elitiste, pentru a-și căuta locuri de muncă noi. Rezultatul a fost că cei de la Bonwit au început să aibă probleme cu derularea afacerii lor. După cinci zile, am semnat contractul cu Genesco. Așa cum am spus anterior, afacerile pot semăna

întrucâtva cu războiul, iar eu nu mă jucam. Eram dispus și pregătit să sparg o grămadă de ouă.

Trecusem deja prin câteva bătălii destul de mari și nici măcar nu demarase încă ridicarea clădirii Trump Tower! Însă povestirea unor detalii de fundal oferă un exemplu al genului de concentrare necesară și al bătăliilor care trebuie câștigate pentru a pune lucrurile în mișcare. Așa cum a spus Robert, viața nu e ușoară, așa că a te concentra pe noțiunea că viața e ușoară nu te va duce nicăieri și te va face chiar mai nefericit.

Fiecare antreprenor, dacă e într-adevăr concentrat asupra a ceea ce face și vrea să realizeze, va învăța lucrurile de care are nevoie pentru a câștiga în zona de război a mediului de afaceri. Astfel încât fiți pregătiți să vă duceți planurile la bun sfârșit și să vă asumați riscuri atunci când trebuie să o faceți. Când oamenii se uită astăzi la Trump Tower, ei îi văd frumusețea, lucru care mă mulțumește. Văd și eu frumusețea acestei clădiri, dar îmi amintesc cu siguranță zona de război prin care am trecut pentru a o construi. Dar repet, a meritat.

În direct din New York... E sâmbătă seara

Concentrarea se prezintă în forme diferite. La fel și riscul. Îmi amintesc de perioada în care am fost gazda emisiunii *Saturday Night Live*, în urmă cu câțiva ani. Știm prea bine că nu eram un animator profesionist, dar mi s-a părut a fi o distracție pe cinste, cu siguranță o provocare nouă și mai ales un risc. La fel ca atunci când m-am gândit prima oară să mă implic în proiectul emisiunii *The Apprentice*. Știam că a deveni o nouă personalitate de televiziune putea crea probleme, dar și avantaje. Dar alesesem să mă implic, la fel cum am ales să particip la *Saturday Night Live*. Lucrul asupra căruia m-am concentrat a fost să fac o treabă bună și să mă distrez. Mi-am dat în mod sigur toată silința.

Una a fost să fiu de acord cu emisiunea. Ceea ce am înțeles ulterior a fost că aceasta era un spectacol *în direct*, fără editări. Dacă nu mă descurcam, aveam să mă fac de râs în fața a milioane de oameni, fără o a doua șansă sau o plasă de siguranță. Existau totodată multe scene de

învățat și de interpretat, ceea ce însemna că starea mea de concentrare trebuia să fie maximă, iar la asta se adăuga adrenalina. Eram obișnuit să susțin discursuri în fața unui public, iar *The Apprentice* nu se baza pe scenariu, astfel încât acesta era un teritoriu cu totul nou pentru mine.

În marțea de dinaintea emisiunii programate pentru sâmbătă seara, m-am întâlnit timp de o oră cu membrii echipei de scenariști a lui Lorne Michaels, condusă de Tina Fey. Aceștia mi-au adresat întrebări, au elaborat concepte și au venit cu idei de scenete. Joi citeam deja scenetele create de ei. Era clar că oamenii lucrau rapid și eficient.

M-au distribuit într-o serie de parodii care au inclus roluri de cântăreț la clape, hipiot, avocat și personaj din *Prinț și cerșetor*, alături de Darrell Hammond și purtător de cuvânt al „Trumps’s House of Wings“ alături de găini care dansau și cântau. Pentru ultimul rol, am purtat un costum galben din poliester. Însă monologul, care dă tonul, a fost rostit la început, iar acesta trebuie să fie amuzant, la fel ca o comedie stand-up. Toată lumea știe că nu e treabă ușoară. Ce se întâmplă, dacă nu sunt nostim? Acum chiar credeam că am intrat în bucluc. Plus că atenția mea era îndreptată către toate acele replici, schimbări de costume, numeroasele decoruri și interpreți.

În vinerea de dinaintea emisiunii, am mers în studio, unde toți recuziterii și tâmplarii munceau de zor, și le-am zis: „Ce naiba caut aici? Ar trebui să construiesc, ca voi. Semăn mai mult cu voi, oameni buni.“ Chiar simțeam că ajunsesem în tranșee și că trebuia să am un plan temeinic pentru ceea ce urma să aibă loc sâmbătă seara.

Evenimentele de sâmbătă seara erau un maraton pentru toată lumea implicată. Repetasem în timpul zilei, iar seara devreme, am parcurs emisiunea în prezența unui public de trei sute de oameni, lucru considerat a fi repetiția cu costume. E totodată o cale de a determina care dintre parodii vor fi difuzate și care nu. Parodiile care se bucurau de cea mai mare popularitate în rândurile publicului erau mereu incluse în program. Asta însemna că nu aveam să știu care dintre parodii urmau să

facă parte din emisiunea transmisă în direct, nici ordinea lor, decât cu circa jumătate de oră înainte de genericul emisiunii.

Una dintre scenetele mele preferate, în care jucam un romancier ce scria romane de dragoste, a fost eliminată și m-am trezit că am la dispoziție cinci minute pentru a învăța pe dinafară versurile unui cântec nou care fusese adăugat pe ultima sută de metri. Însă adevărata provocare a fost o ordine complet nouă a programului și prea puțin timp pentru a mă pregăti pentru ea. Știam că adrenalina era la un nivel maxim și că, datorită acestui lucru, aveam o mare putere de concentrare. Venise clipa cea mare.

Un lucru care a ajutat a fost că toți cei care lucrează la emisiunea *Saturday Night Live*, de la scenariști și până la echipa din studio, de la costumieri la interpreți, sunt profesioniști de primă mână. M-au susținut, s-au amuzat și m-au îndrumat întotdeauna în direcția potrivită pentru intrările în și ieșirile de pe scenă. Când a venit în sfârșit momentul transmisiei în direct, eram plin de entuziasm. Am deschis puțin televizorul din cabina mea pentru a urmări un joc de golf și pentru a-mi menține atenția asupra imaginii de ansamblu. Lucrurile aveau să meargă bine, eram concentrat și voiam ca toată lumea să se simtă bine.

Și asta s-a și întâmplat. Nici măcar nu m-a deranjat să port costumul de poliester galben, apoi să îmi joc rolul alături de găinile care cântau și dansau. De fapt, aceea a devenit parodia mea preferată, iar seara s-a transformat într-o amintire minunată, precum și într-o lecție importantă. Puterea concentrării chiar a fost necesară atunci. Mă bucur că mi-am asumat riscul? Absolut. Mi-a demonstrat puterea concentrării și m-a făcut să am un mare respect pentru toți cei care lucrează la acea emisiune sau la televiziunea în direct.

Cred că am riscul în sânge sau cel puțin am în sânge dorința de a căuta provocări importante. De când eram copil, am știut că vreau să construiesc zgârie-nori. De fapt, îi construiam din cuburile mele de jucărie și împrumutam cuburile fratelui meu mai mic pentru a-mi face clădirile și mai înalte. Problema era că îi lipeam cuburile între ele, astfel încât el

nu le mai primea niciodată înapoi. Construirea de zgârie-nori a fost cu siguranță un scop pe care l-am avut încă de la o vârstă fragedă.

Una dintre clădirile acum celebre, Trump International Hotel & Tower New York, e o clădire mult admirată și laudată, câștigând printre altele mult râvnitul premiu Mobil Five-Star Award. Reputația clădirii ca fiind hotelul numărul unu din New York este bine știută, dar puțini sunt oamenii care îi cunosc istoria. E o poveste interesantă și reprezintă totodată o lecție despre concentrare, pentru că nu a fost o treabă ușoară. La un moment dat, aproape că am pierdut dreptul de cumpărare a acestei clădiri, iar asta după un proces îndelungat și dificil prin care încercasem s-o obțin.

Clădirea fusese înainte Gulf and Western/Paramount Building. La acea vreme era o clădire de birouri, deținută de General Electric. Când am preluat-o în 1995, era unul dintre puținele turnuri înalte din West Side. Fusese construită la începutul anilor 1960, înainte ca reglementările urbanistice să interzică o clădire de asemenea dimensiuni în acel loc.

Știam deja că această clădire avea unele probleme, chiar dinainte să o cumpăr. Una dintre problemele mari era că avea tendința să se clatine din cauza vântului și se îndoia la vârf, nu doar în cazul vânturilor puternice, ci și al celor de nici 25 kilometri pe oră. În zilele cu vânt, ascensoarele se opreau, iar oamenii care lucrau în clădire se plâneau că suferă de rău de mare. E adevărat că toate clădirile dispun de o anumită flexibilitate, dar acesta era un caz extrem. Era totodată o clădire plină de azbest, despre care se știe că e un agent cancerigen și care trebuia înlăturat. Și, ca și cum nu era de ajuns, peretele exterior era din sticlă și aluminiu ieftin.

Când am auzit că această clădire era de vânzare, l-am sunat imediat pe unul dintre proprietari, Dale Frey. Probabil vă întrebați de ce aș fi interesat de o clădire cu atât de multe defecte importante. Eram interesat de ea pentru că structura imobilului era clasică, iar clădirea avea tavane foarte înalte. Știam că, dacă era demolată, nu putea fi reconstruită decât

ca un imobil de 19 etaje, în virtutea noilor legi de zonare, în locul celei cu 52 etaje care era la momentul respectiv.

Mai existau o mulțime de dezvoltatori imobiliari care manifestau interes pentru această clădire, astfel încât am solicitat o întrevvedere. Am început totodată să fac cercetări pentru a vedea ce anume puteam salva. Am delegat oameni foarte calificați să se ocupe de această sarcină și am descoperit că puteam întări structura de oțel. Asta însemna că puteam păstra intacte cele mai bune trăsături ale imobilului, cum erau tavanele înalte, perfecte pentru o clădire rezidențială. Amplasarea, cocoțată chiar deasupra Central Park la Columbus Circle, ar fi fost grozavă pentru o clădire rezidențială de lux.

Am întreprins în mod evident foarte multe cercetări, iar cei de la General Electric au părut să aibă o reacție foarte bună la tot ce le-am prezentat. Totuși, mă aștepta o surpriză atunci când Dale Frey m-a sunat pentru a-mi spune că organizau o licitație pentru vânzarea clădirii. Cele mai mari nume imobiliare din țară erau invitate și, în pofida prezentării mele temeinice, puteam alege să mă număr printre participanții la licitație, dacă voiam. Pur și simplu, o luam de la început! Am fost demoralizat și furios, dar ce opțiuni aveam? Eram cu siguranță interesat. Așa că am trecut peste mândrie și m-am pus iarăși pe treabă.

Am folosit timpul suplimentar pe care îl aveam la dispoziție pentru a lucra la o prezentare extrem de detaliată și bine pregătită. M-am asigurat că vom acoperi în manieră cuprinzătoare fiecare întrebare, fiecare unghi. De această dată ne-am dat întreaga silință și chiar mai mult de atât. Am luat în calcul profitabilitatea proprietății precum și nenumărate detalii mărunte. (Vă amintiți de problema azbestului? Aceasta avea nevoie de o remediere costisitoare.) Deși știam că făcusem o primă impresie bună, nu m-am bazat numai pe bunăvoință sau pe bulinele albe obținute. Atunci când Robert face referire la război și la cei care se întorc pe câmpul de luptă, eu mă regăsesc în această descriere. M-am întors pe câmpul de luptă, iar asta în stil mare. Concentrarea mi-a devenit și mai aprigă.

După ce mi-am susținut prezentarea, nu știu exact la cât timp, m-au sunat cei de la General Electric. Jack Welch, Dale Frey și John Myers, reprezentând grupul de putere de la GE, luaseră decizia de a alege propunerea mea. Am fost în al nouălea cer. Concentrarea dăduse din nou rezultate.

Conform planului nostru, urma să păstrăm doar structura de oțel atunci când începeam să renovăm clădirea. Asta se întâmpla în 1995. Philip Johnson urma să fie arhitectul alături de Costas Kondylis & Associates, astfel încât am știut că rezultatul avea să fie o clădire elegantă și modernă. Ne-am hotărât totodată să o transformăm într-un bloc-hotel. O clădire cu utilizare mixtă era un concept inovator la acea vreme. Mie nu mi s-a părut atât un lucru inovator, cât o chestie de bun-simț. De atunci, acest format a fost copiat în întreaga lume. S-a dovedit a fi un succes uriaș și constituie pentru toți antreprenorii un exemplu al avantajului utilizării bunului-simț. Poate economisi cu adevărat timp și duce la idei noi bine pregătite.

Această poveste e dovada vie că, dacă ați încercat o dată, ar trebui să încercați și a doua oară. Concentrați-vă asupra lucrurilor esențiale, asupra victoriei. Așa a devenit vechea clădire Gulf and Western/Paramount Building cel mai bun hotel din New York — Trump International Hotel & Tower de la nr. 1, Central Park West.

Dețin multe terenuri de golf în prezent, dar există o poveste specială despre Trump National Golf Club Los Angeles. E potrivită pentru acest capitol, pentru că are legătură cu obiectivele, concentrarea și viziunea. Acest teren de golf e rivalul celui de la Pebble Beach ca frumusețe, e poziționat cu fața spre Oceanul Pacific și e cu adevărat spectaculos. Totuși, problema pe care o avea atunci când l-am cumpărat a fost și ea una spectaculoasă — a 18-a gaură se surpase în ocean, deteriorând grav alte trei găuri adiacente. Acest teren cu 18 găuri devenise un teren cu 15 găuri și avea nevoie de foarte multe reparații. Proprietarii intraseră în faliment. Știam că avea să fie o sarcină importantă, dar voiam să valorific întregul potențial al terenului. Îmi dădeam seama că are multe de

oferit și știam că, deși era posibil să învăț câte ceva pe parcurs, nu puteam renunța la această oportunitate.

Am plătit 27 de milioane de dolari pentru terenul de golf, care a inclus pământul, clubul și terenul de golf propriu-zis. Un articol pe tema afacerii, care a apărut în revista *Fairways and Greens*, a descris a 18-a gaură ca „epicentrul devastării plus 61 de milioane de dolari“, pentru că atât costase repararea daunelor provocate de o alunecare de teren care a implicat 7400 m² de pământ. Pe deasupra, conductele de apă de sub peluză cedaseră, provocând chiar mai multe pagube.

Reconstrucția terenului a implicat proiectarea și construirea unui strat structural care s-ar fi întins în josul falezei până pe plajă, o serie de ziduri făcute din rocă Palos Verdes și platforme de oțel la fiecare 3 metri, pentru susținere. Era o procedură complicată, iar 61 de milioane de dolari erau o cheltuială mare pentru o singură gaură de golf. Dar eu am dorit să fac acest lucru și să îl fac bine, ceea ce m-a ajutat să îmi depășesc toate îndoelile avute pe durata acestui proces lung și dificil.

Am avut totodată opțiunea fie de a repara doar gaura respectivă și de a păstra terenul așa cum era, și era frumos, fie de a-l reface în întregime și de a-l transforma într-un teren de golf fantastic. După cum probabil ați ghicit, am ales terenul fantastic. Asta avea să mă coste circa 265 de milioane de dolari (sumă în care intrau cheltuielile de reconstrucție a găurii surpate), dar știam că alegerea mea urma să facă acel teren pe cât de frumos putea fi și ar trebui să fie.

Voiam cascade, o alee pentru mașinile de golf și obstacole din granit zdrobit. Una dintre personalitățile legendare din domeniul proiectării terenurilor de golf, Pete Dye, a venit la fața locului pentru a-și pune în practică talentele magice. Totul a fost de calitate superioară și totul a costat mult. Lucrurile de cea mai bună calitate sunt de obicei scumpe, dar, altfel, terenul nu s-ar fi ridicat la înălțimea standardelor brandului nostru. Trump National Golf Club Los Angeles e de o frumusețe uluitoare și a devenit un succes fulminant. De ce? Pentru că asta a fost viziunea

pe care am avut-o în minte și mi-am menținut concentrarea de-a lungul întregului proces.

Viziunea unui lucru pe care vrei să-l faci poate constitui o motivație puternică pentru a-l împlini. Asigurați-vă că viziunea voastră este intactă. A vă considera victorioși e un prim pas important și ar trebui să păstrați această imagine pe durata întregului drum parcurs. Cei care perseverează și cei care își asumă riscuri au o șansă reală de a dobândi Atingerea regelui Midas. Cel mai important aspect e să nu renunțați niciodată. Și nu uitați de curba învățării. Învățați ceva nou în fiecare zi. Așa procedez eu.

Rezumat. Concentrare

Piatra de încercare pentru fiecare antreprenor e următoarea: Puteți urma drumul către succes? Chiar dacă situația devine dificilă, așa cum ea a devenit în mod clar de multe ori pentru noi doi, puteți rămâne concentrați asupra obiectivelor corecte? Prea mulți antreprenori cu caracter slab vor spune: „Asta nu merge“ și își vor îndrepta atenția spre alte lucruri. Ei nu posedă Atingerea regelui Midas.

Liderii au viziune, care nu e altceva decât abilitatea de a vedea în viitor. Antreprenorii sunt diferiți. Ei au nevoie de mai mult decât viziune. Antreprenorii trebuie să beneficieze de viziune și de puterea concentrării. Ceea ce vrem să spunem e că antreprenorii trebuie să poată vedea viitorul și să își transforme viziunea într-o realitate profitabilă. Veți descoperi că mulți antreprenori, până la nouă din zece, eșuează chiar dacă viziunea lor e măreață. Motivul pentru care ei dau greș e lipsa puterii de a transforma ceea ce văd într-o afacere care produce bani. Uitați-vă la nenumăratele companii din prezent care creează aplicații software gratuite (adică apps). Ele pot întrezări potențialul produselor lor, dar nu știu cum să își preschimbe viziunea într-o afacere profitabilă. Unii vor trudi din greu și vor obține succesul, însă majoritatea nu vor reuși.

Povestirile noastre ar trebui să-i îndemne pe majoritatea antreprenorilor să se întrebe: Cât de dezvoltată este capacitatea mea de concentrare

(de urmare a drumului către succes)? Acordați-vă un moment pentru o evaluare de sine rapidă adresându-vă următoarele întrebări:

- Cât de mult rezistați atunci când lucrurile devin dificile?
- Cât de ușor vă este distrasă atenția?
- Cât de bine vă vindeți altora ideile?
- Puteți convinge oamenii să investească timp și bani într-o simplă viziune, într-un lucru care nu există?
- Puteți enumera câteva dintre proiectele pe care le-ați dezvoltat de la zero?
- Cât de pregătiți sunteți pentru lumea antreprenorială?
- Vă puteți continua drumul atunci când vă îndoiiți de voi înșivă?

Fără concentrare, e aproape imposibil să obțineți succesul în orice domeniu. Să ne gândim la golf. Câți jucători amatori de golf cunoașteți care să execute din când în când lovituri de șaptezeci și ceva de yarzi sau chiar peste șazeci și cinci de yarzi? Nu mulți, dar poate că știți unul sau doi. Cel mai probabil, acești oameni dispun de o abilitate naturală și merg pe terenul de golf de câteva ori pe săptămână. Dar ceea ce îi separă de jucătorii profesioniști e concentrarea. Jucătorii profesioniști de succes sunt atât de concentrați încât, atunci când se pregătesc să lovească mingea, îi pot vizualiza parcursul. Atunci când lovesc la gaură, jucătorii profesioniști de golf văd adesea „linia“ pe iarbă dintre minge și gaură, deși ea există numai în mintea lor. Diferența dintre jucătorii amatori și cei profesioniști e abilitatea celor din urmă de a face mingea să le urmeze viziunea traiectoriei ei în zbor sau a rostogolirii ei către gaură. Antreprenorii trebuie să dezvolte aceeași putere a concentrării în jocul afacerilor.

Degetul arătător este cel mai aproape de degetul mare dintr-un motiv. Arătătorul are nevoie de tăria emoțională a degetului mare pentru a-și maximiza puterea. Degetul mare le furnizează antreprenorilor tăria de a merge mai departe. Arătătorul îi menține pe antreprenori concentrați asupra împlinirii unei viziuni. Oamenii care au viziune, dar cărora le lipsește tăria de caracter a degetului mare, rămân doar cu viziunea. Iar viziunea fără tăria de caracter a degetului mare duce la visuri, deziluzii și halucinații. Probabil că știți și voi câțiva oameni de acest gen.

Încotro vă îndreptați atenția?

Școala e ideală pentru a ne învăța cum să intrăm în lumea reală ca angajați. De fapt, majoritatea copiilor merg la școală și sunt programați de sistem să se concentreze asupra obținerii unui loc de muncă după absolvirea liceului sau a facultății. Acesta e motivul pentru care atât de mulți părinți le spun copiilor lor: „Du-te la școală și obține o slujbă bine plătită.“ Sau profesorii lor ar putea spune: „Dacă nu ieși note bune, nu vei obține o slujbă bună.“ Chiar auzim și citim despre acest lucru în mass-media. De aceea există atât de mulți oameni care se străduiesc să devină angajați, cum ar fi infirmierele, polițiștii și directorii executivi. Unii dintre studenții de nota 10 se pot concentra să devină profesioniști foarte bine plătiți, precum doctorii, avocații, inginerii sau contabilii. Gândul unei alte căi nici măcar nu le trece prin minte deoarece, cu excepția situației în care părinții sau alți membri ai familiei lor sunt antreprenori, puțini știu că există o asemenea cale. Ei, pur și simplu, nu se gândesc la ea.

Cadrantul CASHFLOW rafinează și redefinește orientarea oamenilor:



Tatăl sărac al lui Robert a fost un profesor care i-a reamintit în mod constant să se concentreze asupra obținerii unei slujbe în cadrul unei companii bune (să devină un A sau un angajat) sau să se concentreze să ia note bune la școală pentru a putea practica o profesie (să devină un L sau un liber-profesionist).

Tatăl bogat al lui Robert l-a sfătuit să se concentreze asupra deținerii unei afaceri (P de la patron sau proprietar de afacere) sau asupra investițiilor

(I de la investitor). Tatăl lui Donald și-a încurajat fiul cam în același fel, iar Donald nu a dorit niciodată să lucreze pentru altcineva. El s-a concentrat de la început asupra afacerilor (P) și asupra investițiilor (I).

Prin urmare, ce înseamnă toate acestea? Înseamnă că nu e de mirare că atât de mulți antreprenori eșuează. Asta din cauză că ei au fost crescuți și instruiți la școală să devină angajați sau, în cazul în care au fost considerați „inteligenti“, să devină profesioniști. Gândiți-vă puțin — cei mai mulți dintre noi am fost crescuți să fim angajați (A) și liber-profesioniști (L). Nu am fost pregătiți niciodată să fim patroni (P) sau investitori (I).

Haideți să definim ceva mai în detaliu cadranele A, L, P și I. Veți vedea de ce unele cadrane fac dificilă reușita ca antreprenor, mai ales ca antreprenor care posedă Atingerea regelui Midas.

A vine de la ANGAJAT. Angajații pot fi de orice tip: de la om de serviciu sau recepționar și până la manager de divizie și director executiv (CEO). Angajații caută adesea „un loc de muncă sigur și cu beneficii salariale“. Aceasta e definiția „mentalității de angajat“. Această mentalitate îi determină pe angajați să se concentreze asupra siguranței locului de muncă, asupra salariilor stabile, asupra zilelor libere, a beneficiilor și a promovărilor.

Problema: E dificil să devii un antreprenor concentrat, dacă mentalitatea ta rămâne axată pe salariile constante și siguranța jobului. Date fiind lecțiile învățate din ultima recesiune și din alte crize economice, cât de sigure și de constante sunt la urma urmei salariile? Oare nu este doar o iluzie?

L vine de la LIBER-PROFESIONIST, PROPRIETAR AL UNEI MICI AFACERI. Atunci când majoritatea oamenilor demisionează din slujba lor și pornesc propria afacere, trec în cadranul L. Ei și-au modificat cu succes obiectivul de la un salariu constant, de la siguranța și beneficiile locului de muncă (care reprezintă obiectivele cadranului A) la a fi propriii șefi și a face lucrurile după placul lor.

Mantra majorității oamenilor din cadranul L este: „Dacă vrei să faci bine un lucru, trebuie să-l faci tu însuși.“

Robert spune mereu că L vine de la „liber-profesionistul“ inteligent, acesta fiind motivul pentru care mulți doctori, avocați și contabili devin exponenți tipici ai cadranului L, populat de persoane cu câștiguri superioare. Alți profesioniști reprezentativi care trăiesc și muncesc în cadranul L sunt agenții imobiliari, consultanții de afaceri, proprietarii de restaurante, proprietarii saloanelor de coafură și majoritatea proprietarilor de afaceri derulate de acasă. Unul dintre motivele pentru care mulți oameni din cadranul A nu se mută nicio dată în cadranul L e că acesta nu garantează un salariu sau beneficii financiare constante.

Problemă: În cadranul L, atunci când liber-profesioniștii încetează să muncească, încetează și să facă bani. Angajații se bucură de zile libere plătite, concedii de boală și vacanțe plătite. Majoritatea liber-profesioniștilor nu beneficiază de aceste luxuri, cel puțin nu de la început. Demararea unei afaceri necesită o concentrare continuă și permanentă. Și nu există garanții. Mulți antreprenori noi muncesc ani de zile fără să-și ia liber. O altă problemă e că liber-profesioniștii tind să plătească cele mai multe taxe, comparativ cu oamenii din celelalte trei cadrane. Angajații sunt pe locul doi în clasamentul mărimii procentului din venit plătit ca taxe.

P vine de la PATRON SAU PROPRIETAR AL UNEI AFACERI cu peste 500 de angajați. Oamenii din cadranul P plătesc adesea cele mai mici taxe, în cazul în care plătesc vreo taxă. Spre deosebire de liber-profesioniști, care preferă să muncească ei înșiși, antreprenorii din cadranul P caută profesioniști care pot să muncească în locul lor. Ei caută alte persoane care sunt cele mai calificate în domeniul lor. Nu se consideră pe sine ca fiind cei mai calificați. Caută oameni care pot face ceea ce nu pot face ei. Se străduiesc să folosească talentele și timpul altor oameni (TAO). De cele mai multe ori, antreprenorii din cadranul P caută cei mai buni angajați și liber-profesioniști pe care îi pot găsi pentru a se ocupa de afacerea lor.

Problemă: Extrem de puțini liber-profesioniști își vor dezvolta afacerea până la nivelul cadranelor P, deoarece cadranelor P necesită deprinderi diferite și o schimbare semnificativă a obiectivului atenției. Schimbarea nu e ușoară dar, atunci când e realizată cu succes, este accesată o lume a bogățiilor nelimitate. Datorită acestei atracții a bogăției, mulți oameni încearcă să treacă direct din cadranelor A în cadranele P sau I, crezând că pot trece peste cadranelor L. Amândoi vă sfătuim să nu faceți acest salt uriaș. Deși am avut amândoi tați bogați care ne-au fost mentori și modele excelente, am pornit de jos, am acumulat experiență și am avansat treptat spre cadranele P și I. Mesajul nostru către antreprenorii aspiranți este următorul: „Păstrați-vă slujbele full-time în cadranelor A și începeți o afacere part-time în cadranelor L.” Susținem adesea organizațiile ce utilizează marketingul piramidal de calitate, pentru că cele bune oferă o instruire temeinică în sfera deprinderilor de afaceri, fără costuri prea mari. Aceste organizații vă permit totodată să vă testați și să vă ascuțiți inteligența interpersonală și intrapersonală — două dintre elementele esențiale pentru succesul antreprenorial.

I vine de la INVESTITOR. Mulți angajați din cadranelor A au un plan de pensionare inclus în beneficiile lor financiare. În Statele Unite, cel mai popular plan este numit 401(k). Majoritatea liber-profesioniștilor din cadranelor L au un cont individual de pensionare (IRA — Individual Retirement Account) sau alt plan de pensionare conceput pentru proprietarii de afaceri mici. Deși utilizarea acestor planuri de pensionare înseamnă tehnic că angajații și liber-profesioniștii au investiții, nu înseamnă că sunt investitori, conform definiției lui Robert. Deprinderile de investitor de care aveți nevoie pentru a vă dezvolta Atingerea regelui Midas sunt foarte diferite de deprinderile necesare pentru a vă selecta sumele de bani pe care le plasați în planul 401(k) sau în contul IRA. Cu acele vehicule financiare investiți și probabil câștigați bani, folosind banii proprii. Atingerea regelui Midas înseamnă să câștigați bani, folosind banii altor oameni (BAO). Aceasta e diferența și ea e cea care îi separă pe bogați de clasa mijlocie. Unul dintre motivele pentru care amândoi am început să cumpărăm proprietăți imobiliare mai mici a fost exersarea capacității de

a utiliza banii altor oameni (BAO) — banii bancherilor — pentru a investi. A ști cum să împrumuți bani pentru a face mai mulți bani și a vă simți confortabil cu acest proces e un aspect de importanță critică în dezvoltarea de către un antreprenor a Atingerii regelui Midas în cadranele P și I. Prin intermediul practicii, al greșelilor și al lecțiilor învățate, ne-am format deprinderile necesare pentru a obține finanțare. Ne pricepem să găsim afaceri în care oamenii vor să investească și chiar am listat companii la bursă. Am folosit banii altor oameni (BAO) pentru a câștiga bani pentru noi și pentru alții. Această abilitate e un vis al multor antreprenori.

Problemă: Din nefericire, antreprenorilor care construiesc o afacere în cadranul L, al liber-profesioniștilor, le este greu să obțină capital. Adesea nu vorbesc limbajul specific însă, chiar dacă îl vorbesc, investitorii adevărați din cadranul I nu investesc în afaceri din cadranul L, în afara cazului în care afacerea din cadranul L este pregătită să se extindă în cadranul P. În acest caz, investitorilor din cadranul I le place să împrumute bani și să devină parteneri deținători de acțiuni. Dar, dacă o afacere din cadranul L nu este pregătită, aceasta fiind situația cea mai frecventă, antreprenorul nu are altă soluție decât să împrumute bani de la prieteni, familie și de la Small Business Administration (SBA). Capacitatea de creștere a unor astfel de antreprenori este extrem de limitată.

Prin contrast, unde credeți că plasează managerii de investiții ai planurilor 401(k) și IRA milioanele obținute din planurile de pensionare ale angajaților și liber-profesioniștilor? Ați ghicit. Îi investesc în afacerile și proiectele patronilor și investitorilor. Cu alte cuvinte, angajații și liber-profesioniștii economisesc bani apelând la o bancă sau o companie de investiții. Patronii și investitorii împrumută banii de la angajați și liber-profesioniști prin intermediul băncilor și al companiilor de investiții pentru a deveni mai bogați. Același lucru e adevărat și cu fondurile de pensionare tradiționale. Fondurile de pensionare ale angajaților finanțează multe proiecte pentru patroni și investitori.

Odată ce înțelegeți implicațiile din spatele Cadranului CASHFLOW, e ușor de văzut de ce efectuarea saltului către cadranele P și I e un lucru la care aspiră fiecare antreprenor. E opusul a ceea ce suntem învățați să credem la școală.

Concentrați-vă asupra capitalismului

America se mândrește cu economia ei capitalistă. Modelul a fost utilizat cu succes aici vreme îndelungată. Atunci când vă concentrați asupra deprinderilor din cadranele P și I, vă concentrați asupra formării deprinderilor unui capitalist. Adevărații capitaliști nu muncesc pentru bani. Ei se concentrează în schimb asupra utilizării timpului (TAO) și a banilor altor oameni (BAO) pentru a face mai mulți bani. Prin utilizarea timpului (TAO) și a banilor altor oameni (BAO), legile oferă capitaliștilor reduceri de taxe în timp ce impozitează angajații și liber-profesioniștii. Asta înseamnă că, pe măsură ce angajații și liber-profesioniștii trudesesc mai mult pentru bani, impozitele pe care le plătesc cresc. Cu cât patronii și investitorii folosesc mai mult timpul (TAO) și banii altor oameni (BAO), cu atât scad taxele pe care le plătesc la stat. Aceasta nu e o metodă de evaziune, o porțiță de scăpare pentru a nu plăti taxe, ci e felul în care guvernul nostru răsplătește oamenii, motivându-i să creeze afaceri care generează locuri de muncă.

Poate gândiți: „Stai puțin. Cunosci unii angajați destul de bine plătiți, iar chirurgul care stă pe strada mea e plin de bani.“ Și ați avea dreptate. E foarte posibil ca angajații și liber-profesioniștii să câștige mulți bani în cadranele lor. Dar, după cum am demonstrat în mod clar, sumele cu adevărat mari de bani, magia financiară reală, adevărată alchimie a capitalismului, e creată de antreprenori care se concentrează asupra dezvoltării deprinderilor specifice cadranelor P și I. Atunci când vă gândiți la adevărații alchimiști ai capitalismului — persoane precum Steve Jobs, Bill Gates, Richard Branson, Sergey Brin și Mark Zuckerberg —, cei mai mulți dintre ei și-au câștigat faima și averea în interiorul cadranelor P și I. Au creat afaceri monstru în cadranul P, iar cadranul I i-a răsplătit cu bani pentru eforturile lor.

E orientarea voastră prea îngustă?

Cu cât petreceți mai mult timp la școală, cu atât vă concentrați pe mai puține lucruri, deoarece, cu cât cunoașteți mai multe despre un anumit subiect, cu atât mai mult vă specializați. Gândiți-vă la următorul lucru: absolviți liceul, apoi facultatea, apoi studiile postuniversitare. Cu fiecare diplomă obținută, sunteți tot mai specializați. Dacă sunteți buni la matematică, puteți deveni contabili. Dacă excelați la lectură și la scris, puteți studia dreptul pentru a deveni avocați sau jurnalismul pentru a deveni reporteri sau bloggeri. Iar dacă se întâmplă să vă pricepeți la științele naturale, puteți alege medicina, ce presupune instruire suplimentară într-o specialitate care, dacă toate lucrurile merg bine, poate dura un deceniu sau mai mult. Dacă sunteți interesați de afaceri, e natural să gândiți că în lumea actuală, un MBA e o condiție indispensabilă pentru orice nivel al succesului.

Odată ce obțineți acel titlu JD (doctor în drept) sau MD (doctor în medicină) sau PhD (doctor în științe umaniste), vă numărați printre acei oameni din lume care știu cele mai multe lucruri despre domeniul respectiv. Veți fi un specialist, mai curând decât un generalist.

Noi doi trăim și respirăm la extrema cealaltă. Cunoaștem câte ceva despre multe lucruri și putem opera cu succes în lumi multiple. Deținem înțelepciunea generalistului, mai curând decât cunoștințele aprofundate ale specialistului.

Pierdeți din vedere imaginea de ansamblu?

Motivul pentru care evidențiem acest concept dual de generalist-specialist e că, atunci când sunteți excesiv de specializați, e foarte ușor să omiteți imaginea de ansamblu a afacerii. Atunci când oamenii îmbină specializarea lor intensivă cu programarea lor din școală de a „obține o slujbă bună“, nu e de mirare că întregul concept al construirii unei afaceri sau de a deveni investitor nici măcar nu se află pe radarul multora dintre ei. Aceștia sunt prea ocupați să trăiască și să muncească ca angajați și liber-profioniști pentru a concepe vreodată că există patroni și

investitori. Ei pierd din vedere imaginea de ansamblu. Dacă vi se potrivește această caracterizare, îmbărbătați-vă. Sunteți ca majoritatea oamenilor, dar cel puțin acum începeți să vă luminați.

Cum se aplică acest lucru în cazul antreprenorilor

Mesajul pe care încercăm să-l transmitem prin împărtășirea propriilor experiențe e că antreprenorii cu Atingerea regelui Midas sunt generaliști care îi găsesc și îi angajează pe cei mai buni specialiști cu putință pentru a face treaba. Ca generaliști, ei ajută apoi afacerea și specialiștii să obțină succesul.

Triunghiul P-I ilustrează cele opt unități ale afacerii, fiecare element fiind o unitate. Antreprenorii cu Atingerea regelui Midas, generaliștii, trebuie să lucreze pe conturul triunghiului. Ei angajează specialiști pentru a lucra în interiorul triunghiului.

Noi vorbim despre persoana care, de pildă, deține o rețetă excelentă pentru prăjituri cu fulgi de ciocolată. Toată lumea le iubește, iar oamenii doresc mereu să le cumpere, astfel încât brutăria se apucă de afaceri. Ea se pricepe de minune să coacă prăjiturile, dar când vine vorba de contabilitate, vânzări, marketing, chestiuni legale — aspecte importante ale oricărei afaceri —, îi lipsesc deprinderile necesare și nu îi mai place ceea ce face. Ea dorește să coacă prăjituri. Acum, dintr-odată, nu mai e brutar. E contabilă, avocată, promotoare de produse pe piață și nu se descurcă prea bine pe niciunul dintre aceste posturi. Același lucru i se poate întâmpla unui contabil care intră în afaceri și descoperă că trebuie să-și promoveze serviciile și să fie totodată agent de vânzări. Sau avocatului care se concentrează prea mult asupra aspectelor legale ale afacerii și pune piedici în calea propriului succes. Înțelegeți despre ce e vorba aici. E aproape imposibil să „le faci pe toate“ bine, indiferent cât de deștept ești sau cât de bune sunt notele primite la școală. Ca urmare, afacerile eșuează.

Amândoi am învățat cum să trăim și să muncim pe conturul triunghiului prin urmarea școlilor militare. Acolo am învățat să conducem

alți oameni. Această instruire se potrivește ca o mânășă antreprenoria-tului, unde sarcina principală a antreprenorului este să definească misiunea, să găsească și să inspire membrii echipei și să conducă. Dacă școala militară ne învață să muncim la unitățile exterioare, școala tradițională ne învață cum să trăim și să muncim la unitățile interioare.

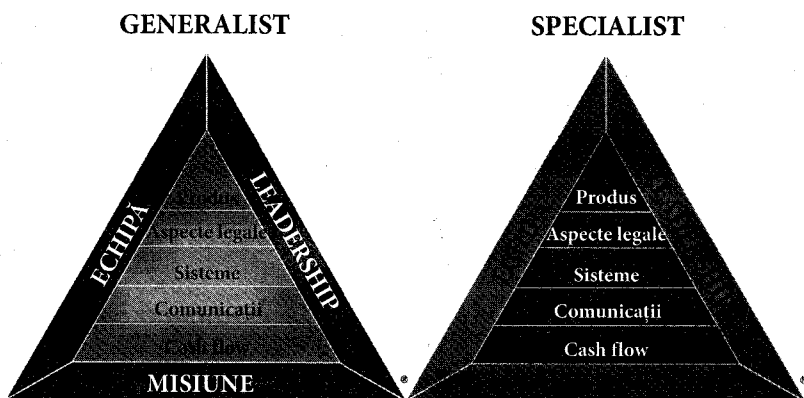
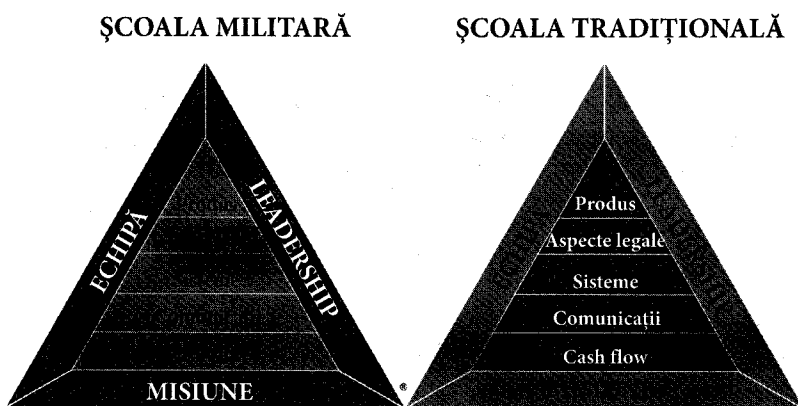


Diagrama definește chiar mai clar motivul din care 9 din 10 afaceri eșuează. Pentru că angajații și liber-profesioniștii care migrează către cadranele P și I devin copleșiți de cele opt unități.

Este vorba despre persoana care, de pildă, deține o rețetă excelentă pentru prăjituri cu fulgi de ciocolată. Toată lumea le iubește, iar oamenii doresc mereu să le cumpere, astfel încât brutăria se apucă de afaceri. Ea se pricepe de minune să coacă prăjiturile, dar când vine vorba de contabilitate, vânzări, marketing, chestiuni legale — aspecte importante ale oricărei afaceri —, îi lipsesc deprinderile necesare și nu îi mai place ceea ce face. Ea dorește să coacă prăjituri. Acum, dintr-odată, nu mai e brutar. E contabilă, avocată, promotoare de produse pe piață și nu se descurcă prea bine pe niciunul dintre aceste posturi. Același lucru i se poate întâmpla unui contabil care intră în afaceri și descoperă că trebuie să-și promoveze serviciile și să fie totodată agent de vânzări. Sau avocatului care se concentrează prea mult asupra aspectelor legale ale afacerii și

pune piedică propriului succes. Înțelegeți despre ce e vorba aici. E aproape imposibil să „le faci pe toate“ bine, indiferent cât de deștept ești sau cât de bune sunt notele primite în școală. Ca urmare, afacerile eșuează.

Amândoi am învățat cum să trăim și să muncim la periferia triunghiului prin urmarea școlilor militare. Acolo am învățat să conducem alți oameni. Această instruire se potrivește ca o mânășă antreprenoriatului, unde sarcina principală a antreprenorului este să definească misiunea, să găsească și să inspire membrii echipei și să conducă. Dacă școala militară ne învață să muncim la unitățile exterioare, școala tradițională ne învață cum să trăim și să muncim la unitățile interioare.



Trei elemente care configurează structura unei afaceri

Deci care sunt mai precis deprinderile pe care le-am învățat la școala militară? Următoarele definiții bazate pe experiență vă vor lămuri într-o anumită măsură. Să le analizăm:

Misiunea

Aceasta e motivația spirituală a existenței afacerii. La școala militară, primul lucru pe care îl învățați e importanța misiunii. Are sens, dacă vă gândiți la asta. În religie, misionarii au o misiune și se concentrează asupra ei. Prea multe corporații nu recunosc importanța misiunii. Acestea creează declarații de principii seci și neinteresante.

Și ratează complet această oportunitate uriașă de a defini scopul spiritual al afacerii.

Echipa

Unii cred că școala militară îi învață pe oameni cum să fie subordonați, cum să se conformeze și cum să răspundă la comenzi. Amândoi înțelegem că abilitatea de a urma ordine este abilitatea de te concentra. Când fiecare învață să se concentreze, se creează bazele unei echipe excelente. La școala militară, munca în echipă nu e doar un subiect de studiu. E un mod de viață, practicat zi de zi, clipă de clipă.

Prin contrast, școlile tradiționale nu promovează deloc munca în echipă. Poate că există un element al muncii în echipă în cadrul sporturilor școlare, dar cu siguranță nu în sala de clasă, unde toată lumea concurează pentru note. Fiecare elev e pe cont propriu. E un sistem al celor care câștigă și al celor care pierd, elevii de nota 10 și, într-o anumită măsură, cei de nota 8-9, dominându-i pe cei mediocri și pe cei cu note proaste. Chiar dacă există grupuri de studiu, unde elevii pot coopera și învăța împreună, pe durata testelor, echipa este dizolvată și se revine la competiție. „Cooperati“ la un test și sunteți etichetați ca trișori!

Atunci când vine vorba de echipe în armată, cooperarea e esențială pentru supraviețuire. În afaceri, cooperarea este esențială pentru succes. Nu putem realiza mare lucru pe cont propriu în această lume, iar asta include supraviețuirea sau succesul. Astfel încât e o ironie că școlile, în loc să promoveze cooperarea, favorizează competiția. Angajații se alătură forței de muncă cu o mentalitate competitivă, în locul uneia centrate pe echipă. Ei concurează pentru promovări, salarii mai mari, birouri mai spațioase, titluri mai prestigioase și așa mai departe. Cele mai mari provocări cu care se confruntă un antreprenor este înlocuirea mentalității competitive, de tip câștig-pierdere a angajaților cu o mentalitate a muncii de echipă. Misiunea înlesnește în mare măsură acest lucru. Și leadershipul la fel

Leadershipul

La școala militară, ne-am dezvoltat deprinderile de leadership prin urmare și darea de comenzi. În acea lume, acesta era un mod de viață. Cine nu putea urma sau da ordine era curând eliminat. Era un mediu al disciplinei și nu existau excepții de la regulă.

Poate ați auzit zicala: „Nu există soldați inferiori. Există doar conducători de proastă calitate.“ Acest principiu este bine imprimat în mintea fiecărui viitor ofițer militar. Același lucru se întâmplă și în afaceri. Nu există angajați slabi, ci doar conducători care lasă de dorit.

Gândiți-vă la companiile pentru care ați lucrat. Dacă o afacere se zbate să supraviețuiască financiar, în condițiile unui moral scăzut al angajaților, ale unei productivități în scădere, ale vânzărilor tot mai mici și ale cheltuielilor tot mai mari, acest lucru se datorează unei conduceri proaste. Liderii, adevărații lideri, își asumă responsabilitatea pentru eșec. Prea adesea, antreprenorii pun performanțele slabe pe seama angajaților, a economiei sau a competitorilor. Totuși, cei mai buni antreprenori analizează mai întâi propriile greșeli și învață din ele.

Vrem să spunem că trebuie să demisionați din postul vostru, să vă închideți afacerea și să mergeți la școala militară pentru a învăța să conduceți oamenii? Nu. Puteți învăța deprinderile de leadership, de construire a unei echipe și de elaborare a unei misiuni înălțătoare, din mai multe surse. Am făcut deja referire la sport. Devenind căpitanul unei echipe de softball sau baschet din liga locală veți ajunge să vă formați aceste deprinderi. La fel și conducerea unui comitet ecleziastic, participarea în comisia de conducere a unei organizații profesionale sau organizarea unui eveniment pentru o acțiune caritabilă preferată. Plasându-vă într-o poziție de conducere veți dobândi deprinderile de care aveți nevoie și vă veți crea relații, aspect mereu benefic în afaceri.

Amândoi recomandăm o afacere part-time în domeniul marketingului piramidal, ca o altă modalitate de a obține instruire de

leadership. Aceste oportunități vă forțează să întâlniți oameni și să comunicați cu ei. Acesta e un lucru dificil pentru multe persoane, dar e o condiție absolut necesară pentru un antreprenor de succes. E mai bine să ieșiți din zona voastră de confort atunci când mizele sunt scăzute decât să o faceți atunci când viața voastră depinde de asta. Poate vă dați seama că antreprenoriatul nu e pentru voi, iar asta nu e o problemă. Deprinderile sociale nu sunt opționale. Ele sunt absolut necesare pentru a obține succesul în cadranele P și I.

Motivul pentru care a învăța să urmați ordine este atât de important pentru leadership e că, înainte de a deveni un lider bun, trebuie să învățați cum să fiți un subordonat bun. Doar atunci puteți să comunicați eficient cu oamenii de care doriți să fiți urmați. Foarte mulți liber-profesioniști inteligenți nu reușesc să devină patroni sau investitori pentru că nu pot comunica bine cu oamenii. Ei nu prea se pricep să-și facă prieteni și să construiască relații. Poate că sunt capabili să administreze 10 până la 20 de oameni la fel ca ei, dar nu pot să se descurce cu grupuri mai mari de oameni ce au seturi de deprinderi și experiențe diferite. Se pot descurca bine în cadrul relațiilor față în față cu o persoană, dar nu și în cazul relațiilor cu 100, cu 1000 sau un milion de persoane. Mulțumită instruirii noastre de leadership, amândoi am influențat milioane de oameni din întreaga lume.

Cinci elemente ale gestiunii afacerii

Cele trei unități exterioare de pe conturul triunghiului P-I conferă putere celor cinci unități interioare care sunt în general predate de educația tradițională. Când fie și una dintre cele trei unități ale misiunii, echipei și conducerii este slabă, cele cinci unități interioare își pierd echilibrul. Problemele apar în mod inevitabil, iar afacerile se poticnesc, se clatină sau eșuează de-a dreptul. Când o afacere are probleme, studiați acest triunghi. În mai toate cazurile, veți fi în măsură să identificați sursa problemei într-una sau mai multe dintre aceste opt unități. Să analizăm mai în detaliu celelalte cinci unități:

Prodot

Majoritatea antreprenorilor spun: „Am o idee grozavă pentru un produs nou.“ După cum puteți vedea din diagrama Triunghiului P-I, produsul ocupă cea mai mică arie a triunghiului. Deși produsul este important, el reprezintă unitatea cea mai puțin importantă. Puteți fi surprinși de acest aspect, dar gândiți-vă la el. Lumea e plină de produse minunate, dintre care multe nu ajung niciodată pe piață sau, atunci când ajung, mor repede. Lumii nu îi lipsesc ideile bune de produse — probabil că ați avut voi înșivă multe astfel de idei. Ceea ce îi lipsește lumii sunt marii antreprenori care pot da viață unor produse excelente.

Majoritatea noilor antreprenori se concentrează doar asupra produsului. Își investesc tot timpul cizelând ideea și pot chiar încheia contracte cu firme care le promet să îi sfătuiască și să le creeze prototipuri. E nevoie de foarte mulți bani și de foarte mult timp. În cele din urmă, produsele ajung de obicei nu în magazine, ci depozitate în cutii și uitate. Un antreprenor bun știe cum să transforme o idee de produs într-un produs de calitate, concentrându-se pe construirea unui Triunghi P-I eficient. Triunghiul P-I nu este doar un concept. El e un instrument în jurul căruia mulți antreprenori de succes și-au modelat companiile.

Repetăm, observați importanța cuvântului „CONCENTRARE“ și a lucrurilor asupra cărora se concentrează oamenii.

Aspecte legale

Robert a învățat de timpuriu că un produs lipsit de protecție legală e produsul tuturor, nu al tău. Ideea portofelului velcro dezvoltată de el a fost copiată iarăși și iarăși. Acordurile legale sunt importante pentru că ele creează proprietatea. În cazul afacerii cu portofele, acordurile legale ar fi creat proprietate *intelectuală*. În cazul lumii imobiliare a lui Donald, acordurile legale definesc deținerea unor proprietăți *reale*, precum și drepturile și limitările ei.

În afaceri, nu puteți funcționa fără acorduri legale, care sunt esențiale pentru definirea și crearea produselor. Prin intermediul patentelor, al mărcilor comerciale, al licențelor și al acordurilor pentru servicii, o companie își construiește proprietatea proprie, ceea ce adaugă valoare și asigură protecție companiei. Fără o echipă legală puternică și fără acorduri legale bine puse la punct, veți fi mereu expuși la confuzii, haos și chiar infracționalitate — toate acestea costându-vă bani și slăbindu-vă afacerea.

Sisteme

O afacere e un sistem de sisteme. Trebuie să fie, deoarece, în caz contrar, nicio afacere nu ar crește vreodată dincolo de capacitățile fondatorului ei și, poate, de cele ale câtorva oameni-cheie. Cu cât se dezvoltă mai mult în lipsa implementării unor sisteme, cu atât mai fragilă devine. Corpurile noastre și chiar și mașinile, sunt sisteme de sisteme. Corpurile noastre sunt alcătuite din sisteme precum sistemul osos, sistemul nervos, sistemul digestiv și sistemul endocrin. O mașină are un sistem de frânare, un sistem de alimentare cu combustibil, un sistem electric, un sistem de evacuare a gazelor arse și așa mai departe. Toate au o funcție specifică și, în mod ideal, funcționează toate împreună.

În afaceri, există sisteme de contabilitate, sisteme de comunicare, sisteme legale, sisteme ale lanțurilor de aprovizionare, sisteme de producție, sisteme de distribuție și multe altele. Ideea e că întreaga afacere, întregul corp sau întreaga mașină se sprijină pe funcționarea eficientă a sistemelor sale. E suficient ca un singur sistem să se blocheze sau să eșueze, pentru a îngreuna sau pentru a bloca întregul organism, întreaga mașină sau întreaga afacere. Imaginați-vă cum ar fi să conduceți mașina și să vi se defecteze frâna. Gândiți-vă ce greu este pentru o persoană care fumează două pachete de țigări pe zi să alerge o milă. Imaginați-vă că încercați să dezvoltați o afacere condusă de contabili care refuză să cheltuiască bani pe publicitate, în încercarea de a face economii. În toate aceste cazuri, defectarea sau funcționarea proastă a unui sistem pot fi dezastruoase.

Comunicații

Antreprenorii trebuie să comunice foarte bine și să vorbească multe limbi — și nu ne referim neapărat la franceză, spaniolă, germană sau dialectul mandarin al limbii chineze. Ne referim la limbajele din afaceri. Antreprenorii trebuie să fie în măsură să vorbească limbajul legii. Trebuie să știe să utilizeze limbajul contabil, imobiliar, de marketing, internet și al tuturor celorlalte discipline din cadrul companiei lor. Antreprenorii trebuie totodată să înțeleagă și să învețe să vorbească limba clienților lor. Doar în acest fel pot liderii să poarte conversații semnificative și să ia decizii înțelepte.

Ați lucrat vreodată pentru o companie în care liderul era, pur și simplu, „pe dinafară“ și nu avea habar de nimic din ceea ce făceați? E un exemplu de lider care nu și-a făcut timp să învețe limbajul specialității voastre. Aceasta e o greșeală gravă în afaceri.

Învățarea limbajului afacerii nu e diferită de învățarea unei limbi străine. Ea cere timp și exercițiu. Și așa cum cel mai bun mod de învățare a unei limbi străine e să călătoriți peste hotare și să vă cufundați în cultura respectivă, la fel e și în cazul învățării limbajelor de afaceri. Treceți pur și simplu la acțiune și începeți să trăiți, să auziți, iar apoi să vorbiți limba. Ca lideri, antreprenorii trebuie să-și încurajeze echipa să cultive comunicarea și înțelegerea, atât în interiorul, cât și în exteriorul afacerii.

Cash flow

Acesta se referă adesea la „ceea ce rămâne când tragi linia“ și, în mod potrivit, el constituie latura de jos a triunghiului. Cash flow-ul e similar fluxului sanguin dintr-un corp sau combustibilului dintr-o mașină. Fără bani, sânge sau combustibil, afacerea, corpul și mașina încetează să mai funcționeze. Un corp poate să sângereze, o mașină poate să scape combustibil și o afacere poate să piardă bani. Ca și cum un antreprenor nu ar avea destul de făcut ca lider, un alt rol al său e să se asigure că există suficienți bani care alimentează toate cele opt unități (cheltuieli) și să mențină în același timp profitabilitatea companiei.

Puteți vedea de ce, cu toate aceste roluri de nivel înalt, e imposibil pentru antreprenorii cu Atingerea regelui Midas care vor să-și dezvolte companiile să aibă probleme cu oricare din aceste cinci unități interioare. Deși poate fi mai confortabil pentru ei să lucreze în sfera propriei specializări, antreprenorii trebuie să acționeze ca niște lideri și să îi motiveze pe toți specialiștii aparținând unităților interioare să lucreze împreună. Foarte mulți oameni cu o educație superioară nu reușesc să conștientizeze acest aspect și eșuează ca antreprenori sau nu își ating niciodată adevăratul potențial. Ei nu reușesc că vorbească toate cele opt limbi și cred că specialitatea la care se pricep cel mai bine e cea mai importantă. Nu reușesc să vadă că toate cele opt unități trebuie să colaboreze. Fiecare dintre ele este esențială pentru creșterea și profitabilitatea afacerii.

În caz că vă întrebați de ce acestea sunt numite cele „opt unități“ și nu cele „opt arii“ sau cele „opt specializări“ sau vreun alt cuvânt, iată răspunsul: cuvântul „unitate“ se referă la ceva „întreg și complet“. Un antreprenor trebuie să se concentreze asupra întregii afaceri, asupra celor opt unități, nu doar asupra specializării proprii.

Cum să vă pregătiți

A fi antreprenor e o sarcină complexă. Nu e ușor. Prin urmare, ce puteți face pentru a vă pregăti?

Mai întâi de toate, concentrați-vă pe mai multe lucruri. În exemplul anterior din acest capitol, dacă vreți să aveți o companie care vinde prăjituri, va trebui să vă concentrați pe mai mult decât pe coacerea prăjiturilor. Majoritatea antreprenorilor au o orientare prea îngustă. Implicați-vă trup și suflet în afacerea voastră și în afaceri în general, pentru a studia și a învăța limbajul celor opt unități ale afacerilor. De-a lungul acestui proces, veți învăța să faceți afaceri în lumea reală, aceasta fiind cea mai bună cale.

Vă recomandăm totodată să căpătați experiență înainte de a începe propria afacere. Cu noile cunoștințe despre cele opt unități, găsiți un loc de muncă în cadranul A și observați Triunghiul P-I în acțiune. Veți învăța la fel de multe sau chiar mai multe de la o companie care face lucrurile greșit, pe cât veți învăța de la una care le face bine.

Poate nu vă vine să credeți, dar frigerea hamburgerilor la McDonald's este unul dintre cele mai bune joburi pe care le puteți avea pentru observarea Triunghiului P-I. Această companie stăpânește la perfecție cele opt unități ale afacerilor. McDonald's are cele mai bune sisteme de afaceri din lume. Indiferent că vă alăturați echipei de la McDonald's sau munciți într-o altă companie, luați cu voi la locul de muncă Triunghiul P-I și începeți să observați cum toate cele opt unități operează la unison. Atunci când apare o problemă în afacere, folosiți Triunghiul P-I ca pe un ghid, detectați și remediați unitățile care nu funcționează. Studierea timp de un an a acestor aspecte, fie și cu jumătate de normă, vă va oferi un avans substanțial în raport cu un antreprenor care are doar un vis, dar căruia îi lipsește experiența din viața reală. Nu uitați că nu urmăriți o carieră. Căutați doar cel mai bun teren de instruire. Nu munciți în primul rând pentru bani, ci pentru a învăța.

Chiar dacă nu lucrați la McDonald's, mergeți într-unul dintre restaurantele lor, comandați un Big Mac, cu o băutură și cartofi prăjiți, și observați cât de mult durează până ajunge mâncarea și până faceți plata. Apoi, așezați-vă la o masă și, în timp ce vă mâncați porția, gândiți-vă la toate eforturile investite de companie pentru a vă aduce în restaurant și a vă livra produsul. Dacă puteți construi o afacere de orice fel care să opereze cu o asemenea eficacitate înaltă — aprovizionarea cu bunuri precum carne, chifle, cartofi prăjiți, băuturi, șervețele, paie de băut și multe alte lucruri de pe tot cuprinsul lumii, iar apoi aducerea tuturor laolaltă în așa fel încât angajatul obișnuit, absolvent de liceu, să își poată desfășura activitatea cu succes — vă veți dezvolta Atingerea regelui Midas. Veți reuși să ajungeți în cadranul P, un obiectiv pe care foarte puțini antreprenori îl ating vreodată.

Care cadran vi se potrivește cel mai bine?

Vă puteți găsi Atingerea regelui Midas în oricare dintre cadrane. Mulți angajați urcă în ierarhia corporatistă până la niveluri înalte de succes și împlinire personală. Același lucru este adevărat și în cadranul L. Mulți profesioniști au creat cabinete de avocatură, medicale și de consultanță și mici afaceri foarte profitabile. Sarcina voastră este să vă concentrați acum asupra cadranelor care vi se potrivește cel mai bine. Care dintre ele vă va permite să vă împliniți visurile? Dacă sunteți atrași de cadranele P sau I, atunci amândoi avem un program pentru voi. Donald are deja *The Apprentice*, care se bucură de un succes uriaș. E un curs rapid despre Triunghiul P-I și, dacă ieșiți învingători în acel program, aveți ocazia să lucrați pentru unul dintre cei mai mari antreprenori ai tuturor timpurilor.

Organizația lui Robert, The Rich Dad Company, se află în procesul de dezvoltare a unui program ambițios numit GEO, care este acronimul pentru Global Entrepreneurs Organization. Acesta va fi un program de instruire cu durată între unul și trei ani pentru oamenii care se gândesc serios la antreprenariat și la dobândirea deprinderilor necesare pentru a ajunge în cadranele P și I. În primul an veți învăța cum să construiți o afacere în cadranul L. În al doilea an sau oricând vă simțiți pregătiți, veți învăța cum să vă extindeți afacerea în cadranul P. Iar în al treilea an sau oricând sunteți pregătiți, veți învăța despre cadranul I. Evident, programul GEO al Rich Dad nu va fi pentru toată lumea. Va fi dificil și va cere o investiție de timp și bani, așa cum v-ați așteptat de la orice program de instruire avansată. GEO vă va oferi profesorii, instrumentele, instruirea și sarcinile. Ceea ce faceți cu ele depinde de voi. Dacă aveți o diplomă MBA, atunci înțelegeți că ea nu vă cumpără automat un loc la masa comitetului de conducere. Trebuie să îl dobândiți prin strădaniile proprii, exact așa cum trebuie să dobândiți Atingerea regelui Midas. Nu există scurtături și garanții ale succesului.

Un gând final

Tot ceea ce e valoros în viață trebuie să fie câștigat pe merit. A fost greu pentru Robert să intre la școala de pilotaj a Forțelor Navale. Statisticile

arată că Forțele Navale militare acceptă doar unul din 3000 de candidați. În cei doi ani necesari pentru a absolvi programul, mulți dintre acei candidați sunt eliminați, pentru că nu dispun de concentrarea adecvată.

Povestea tranziției lui Robert de la pilot simplu la pilot de luptă a necesitat o capacitate de concentrare chiar mai mare. Ziua în care a urcat în aparatul său de zbor, acum echipat cu mitraliere și rachete, a fost ziua în care și-a dat seama că trebuia să se schimbe. Iată câteva detalii despre povestea sa:

După ce m-am adaptat la pilotarea unui elicopter de luptă înarmat în misiunile de război reale, instructorul meu a mărit presiunea. În penultimul zbor de instruire, el a strecurat în carlingă o bâta de baseball din plastic pentru copii. În timp ce mă apropiam cu elicopterul de țintele mele din deșert, instructorul a început să mă lovească cu bâta lui din plastic peste cască, mâini, picioare și față. Întorcându-mă către el, am țipat: „Ce naiba faci?“

„Ești mort“, a rostit batjocoritor instructorul meu. „Ne-ai omorât pe toți“.

„Ce tot spui?“ am întrebat, redresând aparatul de zbor din căderea sa, fără să trag un singur glonț.

„Ți-ai pierdut concentrarea“, a răspuns instructorul. „Oricine poate să tragă cu mitralierele și rachetele asupra unor ținte din deșert. Într-o lună de zile, când te vei afla în Vietnam, țintele tale vor răspunde cu focuri de armă. Această bâta din plastic simulează ciuruirea cu gloanțe a elicopterului. În momentul în care te-am lovit peste cască și peste față cu bâta, ți-ai pierdut concentrarea. Ne-ai omorât pe toți.“

Lecție învățată. La zborul meu final cu același instructor, indiferent cât de tare m-a lovit cu bâta din plastic, mi-am păstrat concentrarea pe tot drumul către țintă, distrugând-o cu patru rachete și foc de mitralieră înainte de a ridica elicopterul din picaj.

Jocul se schimbă, la fel cum schimbarea cadranelor schimbă regulile jocului pentru antreprenori. Nu e ușor. E incomod. Fiecare cadran necesită

deprinderi și echipe diferite, mai multă experiență și o concentrare mai intensă. Atunci când lăsați în urmă securitatea și siguranța cadranelor A, păstrați-vă concentrarea, indiferent de piedicile din calea voastră. Dacă puteți supraviețui, vă puteți menține concentrarea și prospera în cele din urmă în mediile cadranelor P și I, veți avea acces la lumi ale bogăției, succesului și puterii în care foarte puțini antreprenori pătrund vreodată. E nevoie de timp, nu e ușor și nu toată lumea reușește, dar, dacă sunteți un antreprenor autentic, ce altceva ați dori să faceți cu viața voastră?

Idei de reținut | Lucruri de făcut

- Specializarea nu e prietena voastră. E posibil să fiți deja mult prea specializat. Dacă așa stau lucrurile, încercați să experimentați aspecte mai diversificate ale afacerilor și ale vieții. Nu e nevoie să știți totul despre ele. Doar să vă expuneți lor. Depășiți-vă tendința naturală de a rămâne în zona voastră de confort. Nu vă îngropați în detalii.
- Cu cât petreceți mai mult timp la școală, cu atât mai specializați deveniți. Cu atât cunoașteți tot mai multe detalii despre un număr tot mai mic de lucruri. Evadați implicându-vă în proiecte diferite, oferindu-vă voluntari și făcând tot ce puteți pentru a vă lărgi orizonturile.
- Antreprenoriatul îi favorizează pe generaliști. Cu cât citiți, vedeți, auziți și faceți mai multe, cu atât veți avea mai multă experiență de viață. Trăiți-vă viața crezând că a ști câte puțin din toate e un lucru bun.
- Angajați specialiști care să rezolve problemele și să muncească. Sarcina voastră e să-i conduceți. Folosiți Triunghiul P-I ca pe un cadru de lucru pentru organizarea companiei și a conducerii voastre. Trebuie să deveniți expert în arta delegării tuturor sarcinilor din interiorul triunghiului, pentru a vă putea face treaba, de a conduce misiunea și echipa.
- Stabiliți-vă scopurile și țintiți sus. Nu știți niciodată ce obiective sunteți capabili să atingeți până nu vă concentrați asupra împlinirii lor. Întrebați-vă sincer cât de mărețe ați vrea să vă fie împlinirile, dacă nu

ar exista obstacole în calea voastră. Acum că știți, de ce să vă mulțumiți cu puțin? Totul e posibil în lumea noastră extrem de conectată, odată ce vă convingeți că puteți și vă concentrați.

- Dobândiți experiență înainte de a demara compania proprie. Munciți pentru a învăța, nu pentru a câștiga bani, și studiați companiile care implementează cel mai bine Triunghiul P-I. Analizați motivele pentru care lucrurile merg bine sau merg prost.
- Stăpâniți limbaje multiple. Familiarizați-vă cu limbajele afacerilor trecând la acțiune. Scufundarea totală în mediul lor vă va ajuta să dobândiți mai repede fluentă și vă va transforma într-un lider mai bun, care îi poate sfătui și îndruma pe alții la toate nivelurile companiei.



CAPITOLUL 3

Degetul mijlociu Brand

„Un brand este pentru o companie ceea ce e reputația pentru o persoană. Vă puteți câștiga reputația prin încercarea de a face bine lucruri dificile.“

Jeff Bezos

Sunteți un Rolex autentic sau o imitație de Rolex?

Robert Kiyosaki

„CÂND AI CUMPĂRAT ROLEXUL?“ a întrebat tatăl bogat.

„Săptămâna trecută în Hong Kong“, am rostit mândru.

„E un Rolex autentic?“

„Păi, da“, am răspuns ezitând. „E original.“

Cu un zâmbet atotcunoscător, tatăl bogat m-a prins de încheietura mâinii și a tras ceasul spre el pentru a-l privi mai îndeaproape. „Și cât a costat?“

„Ah, am obținut un preț bun.“

„Cât a costat?“, a întrebat din nou tatăl bogat.

„Cinci dolari“, am cedat eu resemnat. „E o imitație.“

„Așa credeam și eu“, a spus încet tatăl bogat. A urmat un lung moment de tăcere. Îmi dădeam seama că tatăl bogat își aduna gândurile.

„De ce ai cumpărat un Rolex fals?“, a întrebat în cele din urmă tatăl bogat. „De ce nu unul autentic?“

„Pentru că cele autentice sunt scumpe“, am răspuns.

„Știi de ce indivizii care piratează produse fac copii ieftine ale unui ceas scump?“

„Din cauza prețului? Pentru că oamenii umblă după chilipiruri?“, am spus eu.

Clătinând din cap, tatăl bogat m-a întrebat. „Ai idee cât valorează brandul Rolex?”

„Nu”, am spus, clătinând la rândul meu din cap.

„Știi ce reprezintă brandul Rolex?”

„Înseamnă succes”, am răspuns eu. „Înseamnă că ai reușit. Înseamnă că ai ajuns în vârf. Sau cel puțin asta înseamnă pentru mine. Țasta e motivul pentru care am cumpărat un Rolex fals. Am vrut doar să arăt ca un om de succes.”

„Și ce spune despre tine o imitație de Rolex?”, a întrebat tatăl bogat, privindu-mă direct în ochi.

„Înseamnă că vreau să am succes”, a fost replica mea. „Înseamnă că într-o zi voi avea un Rolex real.”

„Ia mai ghicește o dată”, a zâmbit cu superioritate tatăl bogat. „Înseamnă că ești un impostor. Doar un impostor ar purta o imitație. Țasta e mesajul pe care îl transmite un Rolex contrafăcut.”

„Dar un Rolex de firmă costă o grămadă de bani”, am protestat eu. „Voiam să port un Rolex și nu am vrut să dau atâția bani pe un ceas. Așa că am cumpărat un Rolex de cinci dolari. Cine va ști diferența?”

„Tu o vei ști”, a răspuns tatăl bogat. „Tu știi diferența. În adâncul sufletului tău, cunoști valoarea brandului Rolex. Știi ce înseamnă brandul. De asta ești dispus să fii un impostor și să porți o imitație.”

„Nu-s de-acord”, am spus. „Nimeni nu își dă seama că o imitație. Știu asta. Am inspectat ceasul înainte să-l cumpăr. Pare real.”

„Dar tu știi că nu e real”, a spus tatăl bogat cu asprime. „Poate crezi că îi prostești pe majoritatea oamenilor, dar nu te poți amăgi pe tine însuși. Lucrul care contează e ceea ce spui despre tine. Iar acum îți spui: «Sunt sărac. Nu am succes și nu îmi permit un Rolex autentic. Așa că voi cumpăra o imitație pentru că sunt un impostor.»”

„De ce ești așa dur cu mine?”, am întrebat. „Nu e decât un ceas ieftin.”

„E mai mult decât un ceas ieftin”, a spus tatăl bogat cu nerăbdare. „E un ceas falsificat, o tinichea, o proprietate furată. Dacă ești dispus să cumperi o proprietate furată, ce spune acest lucru despre tine?”

Încă nu pricepeam de ce tatăl bogat acorda atâta importanță unui ceas banal. Știam că era o imitație. Știam că era o copie pirată. Și ce-i cu asta? Care e problema? Pe cine păgubesc?

Continuând, tatăl bogat a spus: „Dacă vrei să fii un antreprenor de succes, ar fi cazul să cunoști și să respecti un brand. Dacă ești norocos, poate că vei avea într-o zi un brand propriu. Poate că într-o zi afacerea ta va deveni un General Electric, o Coca-Cola sau un McDonald's. Dar, dacă ești un escroc, afacerea ta va fi o escrocherie. Cu siguranță, nu va fi un brand recunoscut.“

Nu am fost de acord cu tatăl bogat și nu mi-a plăcut ce spunea, dar eram destul de matur și de înțelept pentru a ști că e mai bine să-mi țin gura și să meditez la cuvintele lui. Nu voiam să-l înfurii mai tare. Dar el nu-și sfârșise lecția.

„Dacă nu ești un brand, ești doar o marfă. Ești doar un produs lipsit de identitate, plutind într-o lume a brandurilor anonime.“

„Și ce e rău în a fi o marfă?“, am întrebat.

„Nimic, dacă te mulțumești să fii o marfă“, a răspuns tatăl bogat. „E diferența dintre hamburgerii de la Bobby's Burgers și cei de la McDonald's. Brandul McDonald's valorează miliarde de dolari. Ca brand, restaurantul Bobby's Burgers nu face nici cât o ceapă degerată. De ce ți-ai petrece viața construind o afacere fără să reușești să construiești un brand?“

Trăgându-și răsuflarea sau poate pregătind un alt șir de argumente, tatăl bogat a întrerupt pentru o clipă lecția despre brand *versus* marfă. Am înțeles că voia ca eu să respect brandurile și valorile pe care le simbolizau. Am înțeles că dorea ca eu să ajung într-o zi un antreprenor care își transforma afacerea într-un brand. Nu voia ca eu să devin un simplu antreprenor.

„Știi că numai denumirea «Coca-Cola» valorează mai mult decât toate afacerile companiei? Numele valorează mai mult decât toate echipamentele, proprietățile imobiliare și sistemele de afaceri combinate“, a spus tatăl bogat, dându-și toată silința să mă facă să pricep lecția lui despre branduri. „Oriunde mergi în lume, Coca-Cola e un brand.“

„Deci, dacă port o imitație de Rolex, eu fur de la Rolex. Asta încerci să spui?“

Tatăl bogat a încuviințat din cap, adăugând: „Iar cumpărând de la oameni care fură de la Rolex mesajul pe care îl transmiți e: «Eu cumpăr

bunuri furate. Am furat bunul nume al cuiva.» Și cine vrea să facă afaceri cu cineva care e necinstit, avar, lunecos și prefăcut?“

„Doar oameni care sunt necinștiți, avari, lunecoși și prefăcuți“, am răspuns eu fără nicio tragere de inimă.

„Dacă ai afla că vecinul tău care are mașini frumoase și un iaht e în realitate un criminal, ce părere ai avea despre el?“

„Nu prea bună“, am răspuns. „L-aș evita.“

„Același tip de raționament se aplică în afaceri zi de zi“, a spus tatăl bogat. „Oamenii cinștiți nu fac afaceri cu cei necinștiți. Reputația ta e temelia brandului tău. Apără-ți reputația cu propria viață. În afaceri, reputația e mai importantă decât afacerea.“ Cu asta, tatăl bogat a întins mâna către mine, cu palma în sus.

Am scos ceasul de la încheietură și i l-am pus în palmă. Tatăl bogat a așezat ceasul pe podea, și-a pus pantoful peste el și l-a zdrobit. Deoarece costase doar cinci dolari, a cedat destul de ușor. Am priceput ideea.

Asta s-a întâmplat în urmă cu mulți ani. Astăzi, produsele contrafăcute, imitațiile și copiile piratate ale brandurilor se găsesc pretutindeni. E o afacere de mai multe miliarde de dolari. Există până și medicamente contrafăcute, dintre care unele sunt chiar dăunătoare! Vă puteți imagina cum trebuie să vă simțiți când pierdeți o persoană iubită pentru că ea lua un medicament falsificat, gândindu-se că era real?

În fiecare mare oraș al lumii, există cel puțin o stradă pe care brandurile imitate și produsele piratate sunt imediat disponibile. Pe aceste străzi, puteți cumpăra imitații de poșete Louis Vuitton, basteți Nike, blugi Armani și ochelari de soare Prada.

Pirații sunt și ei antreprenori. Ei sunt, pur și simplu, antreprenori care fură brandul altcuiva pentru a crea propriul brand. Atâta vreme cât există consumatori care vor cumpăra imitații ieftine, vor exista și pirați. Dacă ar fi cinștiți clienții, nu ar mai exista o afacere cu produse piratate. Doar escrocii cumpără bunuri furate și doar escrocii cumpără branduri furate. Oamenii onești nu fac asta.

În timp ce culegeam de jos bucățile Rolexului meu zdrobit, tatăl bogat și-a continuat lecția, rostind: „Foarte puțini antreprenori își transformă vreodată afacerea într-un brand“. Un brand e neprețuit. Un brand e promisiunea făcută de antreprenor clienților săi. Un brand adevărat se naște în sufletul antreprenorului și stabilește o conexiune cu sufletul consumatorului. E o relație, în mai mare măsură decât o tranzacție economică. În unele momente, e o poveste de dragoste, care poate dura ani de zile.

„Dacă sufletul antreprenorului e necinstit sau lacom, acestuia păsându-i doar de banii clientului și nu de client, afacerea antreprenorului nu va evolua niciodată devenind o relație. Ea va rămâne o tranzacție. Iar o tranzacție e o marfă.“

Imediat ce bucățile ceasului meu falsificat au ajuns în coșul de gunoi, tatăl bogat a spus: „Motivul pentru care atât de puține afaceri devin branduri e că majoritatea sunt în primul rând interesate să facă bani. Ele afirmă că vor să ofere tot ce e mai bun clientului, dar pentru majoritatea afacerilor, acestea nu sunt decât discursuri pompoase. Nu vorbesc serios. Cu cât îți pasă mai mult de client, cu atât cresc șansele ca afacerea ta să se transforme într-un brand. Chiar dacă brandul tău nu se dezvoltă într-unul precum Coca-Cola sau McDonald's, dacă îți pasă de client, clientul îți va purta brandul în inima sa.“

Crearea propriului brand

Educația mea de afaceri cu privire la puterea unui brand a început în clipa în care tatăl bogat mi-a zdrobit imitația de Rolex. Am devenit curios. Nu voiam doar să demarez o afacere. Doream să creez propriul brand. Pentru a face acest lucru, știam că trebuia să studiez alte branduri și, totodată, să pornesc în căutarea propriilor valori, a lucrurilor pe care le doreau clienții și a lucrurilor pe care le doream eu pentru clienții mei. Ca să fac asta, știam că trebuia să mă cunosc mai întâi pe mine însumi și să-mi cunosc afacerea. Trebuia să mă concentrez pe ce dăruiam în mai mare măsură decât pe ceea ce primeam. Trebuia să găsesc în sufletul meu și în inima mea ce anume doream să le ofer clienților mei. Odată ce

descopeream ce voiam să ofer, știam că voi găsi sufletul afacerii mele și poate chiar brandul meu.

Prima mea mare afacere a fost cea cu portofele de nailon și velcro. Numele produsului meu a fost „Rippers“. La început, am crezut că Rippers era un nume grozav. Eram sigur că urma să se transforme într-un brand de prestigiu. Credeam că denumirea Rippers era interesantă, unică, distinsă și că ea vorbea limba tinerilor practicanți de surfing, genul de oameni pe care îi cunoșteam și îi iubeam. Surferii erau oameni ca mine, și simțeam că am multe în comun cu ei.

Rippers nu a evoluat niciodată într-un brand. A fost numele afacerii mele, o linie de produse și o marcă comercială, dar nu s-a transformat niciodată într-un brand. Și poate că asta e ideea. Nu am făcut nimic pentru a o transforma într-un brand.

Asta nu înseamnă că nu am promovat afacerea pe piață. Eu și partenerii mei am mers la târgurile cu produse de surfing, la târgurile cu produse sportive și la cele cu articole de îmbrăcăminte pentru tineret, vânzându-ne noile și unicele produse Rippers. Ne-am dat toată silința să introducem produsele noastre în magazinele din întreaga lume. Problema a fost că ne cheltuiam banii mai repede decât îi câștigam. Au fost vremuri grele. Tăria de caracter ne-a fost pusă la încercare. Tot ce am reușit să facem a fost să administrăm afacerea. Cine avea timp să administreze brandul?

Aveam mari probleme și eram îngropat de viu de propria incompetență. Rippers nu a avut niciodată șansa să se transforme într-un brand. A avut potențialul unui mare nume de brand, dar un nume excelent nu valorează nimic fără o companie bună în spatele brandului.

În prezent, există în întreaga lume portofele din nailon și velcro pentru practicanții surfingului. Produsul pe care l-am creat a fost un succes, dar el nu a reușit să se transforme într-un brand. Astfel încât, în ziua de azi, el rămâne o marfă, o linie globală de produse, fără un lider de brand.

Salvat de brand

Vestea bună e că, deși nu reușisem să transform Rippers într-un brand, recunoșteam brandurile mari atunci când le vedeam. Muncind la salvarea companiei Rippers, am dat întâmplător peste industria rock-and-roll, un domeniu ce abundă în branduri extraordinare.

În 1981, trupa rock Pink Floyd a contactat compania mea Rippers, pentru a vedea dacă eram interesați să devenim concesionari ai trupei (sau, mai bine spus, ai brandului) Pink Floyd. Disperat să valorific orice oportunitate de afaceri, am ascultat spusele agentului trupei. El nu o știa, dar îmi salva afacerea vânzându-mi un brand, brandul unei trupe rock-and-roll de renume mondial.

Nefiind familiarizat cu industria rock-and-roll, am zburat din Hawaii la San Francisco pentru a mă întâlni cu agenții de licențiere ai trupei Pink Floyd. Întrevederea s-a dovedit a fi o mană cerească. Educația mea în domeniul afacerilor rock-and-roll a început în cadrul acestei întâlniri. Mi-am dat seama că un brand nu numai că poate valora foarte mult pentru proprietarii săi, dar totodată concesionarii brandului respectiv pot să câștige la rândul lor o grămadă de bani.

Odată ce m-am luminat la minte, mi s-au făcut propuneri similare de către trupe muzicale și artiști în vogă precum The Police, Duran Duran, Boy George, Ted Nugent, Judas Priest și altele sau alții. Trupe-mamut mai vechi, cum ar fi The Grateful Dead și Rolling Stones, s-au aflat și ele pe masa negocierilor. Din nefericire, The Beatles nu erau disponibili ca brand concesionabil la acea vreme.

După cum îmi explicase tatăl bogat, fie ești un brand, fie ești o marfă. Pentru a fi un brand, trebuie să ai o relație cu consumatorul, iar aceste trupe muzicale și acești artiști aveau relații excelente cu clienții lor. Agenții de licențiere ne ofereau o șansă de a deveni parte a acelei relații dintre fani și artiștii pe care îi iubeau.

Prima întrevedere cu reprezentanții trupei Pink Floyd și întâlnirile cu alții care i-au urmat au salvat afacerea Rippers prin faptul că ne-au oferit

acces la o piață de fani ai muzicii rock-and-roll de pe tot globul. A fost ca deschiderea unei uși către o lume a afacerilor cu totul nouă, despre care nici măcar nu știam că există. Am fost salvați pentru că produsele Rippers au fost asociate cu câteva dintre cele mai puternice branduri ale rock-and-roll-ului.

Suntem cu trupa

În 1982, numele Rippers dispăruse din conversația mea. În loc să spun: „Bună, sunt Robert Kiyosaki de la Rippers“, ziceam, pur și simplu: „Reprezintă trupa The Police și produsele ei licențiate.“ Nimeni nu avea habar cine era Robert Kiyosaki sau Rippers, dar auziseră de The Police, marea trupă rock. De fapt, una dintre primele mele întâlniri cu Kim a avut loc la un concert The Police. M-am dat mare, spunându-i: „Am permise VIP de acces în culise la concertul The Police. Ți-ar plăcea să vii?“ Cu alte cuvinte, puterea unui brand mi-a adus până și o întâlnire cu o femeie care urma să devină într-o zi soția mea. Desigur, probabil că ea voia doar să-l întâlnească pe Sting, dar pentru că eu am fost cel care a aranjat întreederea, o parte din celebritatea lui urma să se reflecte și asupra mea.

Puterea adevăratelor branduri

Afacerea Rippers a demarat în industria produselor pentru surfing și a celor sportive. Problema e că piețele de produse sportive și de surfing au fost, imediat după intrarea mea în această afacere invadate de produse asemănătoare cu produsele mele Rippers, toate fiind mărfuri, niciuna lider de brand. Atunci când ești o marfă, prețul contează. De vreme ce concurenții mei reprezentau, ca și mine, niște mărfuri, comercianții cu amănuntul ne-au dominat pe toți cu prețurile mai mici. De ce ar fi plătit mai mult pentru produsele mele atunci când puteau să obțină același lucru de la alt producător cu un dolar mai puțin?

Atunci când am intrat în industria rock-and-roll și am început să facem profit de pe urma brandurilor, oamenii au plătit prețul cerut de noi.

Tot ceea ce ne întrebau magazinele era: „Cât de repede puteți să ne aduceți produsele?” Cei de la Pink Floyd nu și-au concesionat produsele oricui. Un produs care avea brandul Pink Floyd valora mai mult decât unul lipsit de el.

Devenind concesionari ai unor trupe rock de renume am obținut exclusivitate pe o piață mondială imensă. Singura noastră concurență era reprezentată de pirații de brand, micii infractori care stăteau chiar la ieșirea sălilor de concerte, vânzându-și produsele piratate, nelicențiate, fanilor rock în timp ce aceștia ieșeau de la concert. Acești mici pirați nu erau diferiți de persoana care mi-a vândut mie imitația de Rolex. Neli-niștiți, își vindeau produsele contrafăcute, aruncând priviri peste umăr, sperând să câștige câțiva dolari înainte ca gardienii de la concert să îi fugărească de la fața locului. Asemenea infractorilor, se așteptau mereu să fie prinși.

În același timp, compania mea vindea produse rock-and-roll cu licență legală în interiorul sălilor de concerte. Eram totodată prezenți în magazinele muzicale din întreaga lume. Făceam afaceri legale pentru că eram legali. Nu eram pirați. Rolexul meu de cinci dolari îmi revenea în minte și se dovedea a fi o lecție foarte relevantă referitoare la importanța legalității, respectării regulilor și valorificării puterii adevăratelor branduri.

Nu a fost vorba doar de bani

Colaborarea cu trupele rock m-a ajutat să înțeleg anumite lucruri despre relația dintre o trupă, muzica și clienții ei. Era o relație, nu doar o tranzacție financiară. Pentru că trupele aveau o relație cu clienții lor, vânzarea de produse licențiate era ușoară. De fapt, nu eram nevoiți să ne străduim să vindem atunci când oamenii cumpărau singuri multe produse. La concerte, fanii stăteau la coadă pentru a cumpăra orice lucru cu numele trupei imprimat pe el. „Stăteau la coadă” nu e de fapt o expresie potrivită. Imaginați-vă niște rechini care se rotesc flămânzi în jurul prăzii. Fanii se îmbulzeau la mesele noastre, își agitau prin aer cardurile de credit și spuneau: „Vreau un produs X, două produse Y și mai aveți cumva produse Z? Le cumpăr.” Voiau să ia cu ei acasă o bucățică de

Pink Flyod, de Duran Duran, de The Police și câte puțin din alți artiști pe care îi iubeau. Voiau ca acele branduri și acele trupe să facă parte din viața lor.

Trupele diferite au consumatori diferiți, iar trupele trebuie să fie autentice în relația cu propriii clienți unici. De pildă, fanii trupei Duran Duran erau diferiți de cei ai trupelor Judas Priest, Van Halen sau ai artistului Boy George. Purtau haine diferite și foloseau un limbaj diferit. Pur și simplu, se comportau diferit și probabil că manifestau atitudini foarte diferite. Dacă membrii unei trupe încetau să fie sinceri cu ei înșiși, cu muzica lor și cu consumatorii lor, afacerea regresa, vânzările se îngreunau și profiturile scădeau. Dacă scoteau un album care deranja fanii, noi observam acest lucru. Când o trupă își revenea la următorul album, lansând melodiile dorite de fani, afacerea se revigora. Că tot vorbeam despre feedbackul pe care ți-l oferă piața!

Una dintre formațiile mele preferate este trupa feminină The Go-Go's. Iubesc muzica acelor femei, senzualitatea și fanele lor. Problema era că fanele nu îmi cumpărau produsele, care erau orientate către băieți și bărbați tineri. Foarte puțini dintre clienții mei erau dispuși să poarte produse The Go-Go's. Am renunțat la acea trupă, deși îmi plăcea mult muzica ei.

Sfârșitul perioadei rock-and-roll

În 1984, povestea mea de dragoste cu rock-and-roll-ul se apropia de sfârșit. Deși încă iubeam muzica, afacerea începea să mă obosească. Ceva se schimba în interiorul meu. Deveneam agitat, adesea iritabil și mai nerăbdător. Învățasem prima mea lecție despre puterea brandurilor și era vremea să trec mai departe.

În timp ce îmi vizitam fabricile din Coreea și Taiwan, ceva în mine a cedat. Am văzut totul limpede și nu mai puteam continua pe drumul respectiv. În fabricile mele, am văzut băieți și fete muncind în aerul încins și umed al atelierelor, fabricând produse rock-and-roll care mă îmbogățeau pe mine și îi îmbolnăveau pe ei.

Într-o încăpere de dimensiuni normale, operatorul atelierului construisese două mezanine. În loc să le ofere muncitorilor o înălțime până în tavan a încăperii de aproximativ 2,5 metri, tinerii lucrători trebuiau să stea ghemuiți, muncind într-un spațiu cu o înălțime de circa 1,2 metri. Aplecați asupra meselor, imprimau logo-urile trupelor muzicale pe bucăți de materiale textile, inhalând vaporii toxici emanați de țesături și de cerneluri, toate acestea aflate la câțiva centimetri de fețele lor. Vaporii erau mai periculoși decât inhalarea aburilor de clei sau a vopselelor pulverizate, lucru pe care îl fac unii copii din Occident în încercarea de a se droga. Acești copii munceau în aceste condiții grele 8 până la 10 ore zilnic, zi de zi.

În altă cameră, erau șiruri de fete tinere care coseau pălăriile și portofelele transformându-le în produse ale trupelor rock. Când operatorul atelierului a menționat că puteam avea relații sexuale cu oricare dintre fete, muzica a murit în mine. M-am retras din afacerile de producție.

După ce am privit sute de copii distrugându-și viețile pentru un salariu, m-am întrebat: „Ce bine fac? Ce beneficiu oferă produsele mele? Cum fac produsele mele lumea mai bună? Ce valoare adaugă ele?” Când întrebările mele au rămas fără răspuns, am știut ce am de făcut.

Știam că venise vremea să aflu care sunt valorile mele personale. Venise vremea să aflu care erau lucrurile la care țineam. Era momentul să aflu cine sunt și de ce viața mea merita trăită.

În decembrie 1984, eu și Kim am plecat din Hawaii, cu doar două valize. Ne-am mutat în San Diego, California. Ne începeam viețile de profesori, învățând oamenii cum să fie antreprenori, nu angajați precum acei copii din atelierul îngrămădit. Eu și Kim deveneam profesori în afara sistemului școlar tradițional. Asta însemna că nu beneficiam de sprijin guvernamental și de credibilitate. Școlile tradiționale nu voiau să aibă de-a face cu noi. Trebuia să depindem de reputația noastră, făcându-ne bine treaba și oferind elevilor noștri ceea ce doreau. Dacă eram profesori buni, elevii ne făceau singuri reclamă. Dacă lăsăm de dorit, ei nu ne mai căutau, iar banii nu mai intrau în buzunarele noastre.

Cel mai dificil an din viața noastră a fost 1985. În acel an, sufletul nostru, visurile și planurile noastre au fost puse la grea încercare. Abia în decembrie 1985, Kim și cu mine ne-am câștigat primii bani cu noua noastră companie care oferea servicii de educație financiară. Am supraviețuit din decembrie 1984 și până în decembrie 1985 aproape cu nimic. Am luat fiecare zi pe rând. Tot ce știu e că ne-am păstrat încrederea. De fiecare dată, ceva bun se întâmpla exact la timp, iar noi ne continuam drumul, trăind cu foarte puțin.

În retrospectivă, se pare că ne-a fost pusă credința la încercare. Dumnezeu, sau cel care trage sforile universului, a vrut să știe dacă eram ferm decizi să rămânem fideli identității noastre. Cu alte cuvinte, eram persoane de încredere? Urma să ne respectăm brandul sau să renunțăm atunci când dădeam de greu, când banii se terminau?

Când citiți poveștile despre antreprenori, un mare număr dintre ei au trecut prin aceste perioade de încercări, probleme și testări ale credinței. Cred că un brand nou se naște printr-un astfel de test al credinței.

Bill Gates a fost pus la încercare atunci când guvernul Statelor Unite l-a provocat, acuzând Microsoft de practici monopoliste. Steve Jobs a fost încercat atunci când a fost concediat de la Apple, compania pe care a întemeiat-o. A fost înlocuit de un director executiv cu o mentalitate mai corporatistă, care aproape a distrus compania. Când Steve și-a reluat postul, Apple s-a lansat ca brand și companie. Mark Zuckerberg, fondatorul rețelei sociale online Facebook, s-a confruntat cu una dintre cele mai grele încercări atunci când filmul artistic *Rețeaua de socializare* a sugerat că el a furat ideea Facebook-ului. Pur și simplu, știi că nu e ușor să fii acuzat de faptul că ai furat afacerea pe care o deții, indiferent cât de bogat ești.

Testul de 4 milioane de dolari

În anul 2000, după ce am apărut în emisiunea lui Oprah, am primit un telefon de la reprezentantul unei companii celebre care vinde fonduri mutuale, acesta întrebându-mă dacă nu eram interesat să le promovez

produsele. Am refuzat politicos, spunând că brandul Rich Dad nu era compatibil cu fondurile mutuale. Când am refuzat, agentul companiei mi-a testat credința spunând: „Suntem pregătiți să vă oferim 4 milioane de dolari în decurs de patru ani, dacă ne veți susține fondul mutual.“

Un milion de dolari anual timp de patru ani suna tentant, dar am refuzat oferta. Promovarea unui fond mutual nu ar fi respectat brandul sau oamenii care cred în mesajul tatălui bogat. *

În mintea mea, dacă aș fi susținut compania de fonduri mutuale, aș fi părut un trădător cititorilor mei, un oportunist, un bărbat care ar face orice pentru un milion de dolari pe an, inclusiv să-și vândă compania și sufletul. Ar fi fost ca și cum aș fi purtat din nou acea imitație de Rolex.

Încercările nu se sfârșesc niciodată

Brandul Rich Dad a fost testat de mai multe ori. Primul test s-a produs în 1997, când a fost publicat pentru prima oară volumul *Tată bogat, tată sărac*, în care afirmam: „Casa ta nu e un activ.“ Mulți agenți imobiliari au încetat să-mi mai trimită cărți poștale după acel comentariu. Am primit scrisori dușmănoase și am fost acuzat public că habar n-aveam despre ce vorbesc. Mulți experți financiari m-au făcut „șarlatan“. Astăzi, din nefericire, milioanele de oameni care își pierd casele sau au datorii care depășesc valoarea caselor lor au aflat pe propria piele de ce casa lor nu e un activ.

Eu nu am spus: „Casa ta nu e un activ.“ pentru a câștiga un concurs de popularitate. Nu sunt un politician care vă vrea voturile. Nu sunt un agent imobiliar care încearcă să vă vândă o casă. Am scris acele cuvinte pentru că eram fidel brandului meu, fidel mie însumi. Afacerea mea e una a serviciilor de educație financiară, așa că sunt o persoană care vrea ca voi să știți diferența dintre un activ și un pasiv. Dacă achiziționați active înainte de a cumpăra pasive, puteți trăi în orice casă doriți.

O altă încercare a venit după ce am scris *Profețiile tatălui bogat*, volum publicat în 2002. În acea carte, am prezis că se apropia cel mai mare crah bursier din istorie. Am explicat totodată de ce credeam că industria fondurilor mutuale urma să fie cauza crahului și de ce milioane de investitori nu se vor putea pensiona niciodată.

Odată ce *Profețiile* au văzut lumina tiparului, publicațiile care profită de pe urma publicității făcute fondurilor mutuale au început să mă vâneze. *Smart Money*, o revistă financiară, a trimis o tânără reporteră să mă observe vorbind într-o mare biserică din Atlanta. Tânăra reporteră a rămas pe parcursul întregului eveniment de două zile. După câteva luni, a afirmat în articolul ei că am mers într-o biserică nevoiașă a populației de culoare din Atlanta și am stors banii sârmanilor negri. A scris acest lucru în revista ei, chiar dacă știa că adunasem 385 000 de dolari în acea săptămână și i-am lăsat bisericii pe toți, până la ultimul penny. Nu am luat niciun ban pentru cheltuielile de călătorie sau pentru costul produselor vândute. După ce a fost publicat articolul din *Smart Money*, am fost chiar mai fericit că nu am primit cele 4 milioane de dolari oferiți de compania de fonduri mutuale în schimbul promovării serviciilor acesteia.

După cum știți, industria serviciilor financiare este o forță puternică care operează din spatele și profită de pe urma crizei financiare actuale. Aceste companii au puterea de a folosi banii plătitorilor de taxe pentru a plăti greșelile făcute și pentru a a-și acoperi practicile frauduloase. Au brațe lungi care ajung departe. Nu e înțelept să vă faceți dușmani din astfel de oameni. Personal vorbind, mă bucur că nu sunt nevoit să mă bazez pe fondurile mutuale pentru supraviețuirea mea financiară. Dacă ar fi să aleg între a cumpăra fonduri mutuale sau un Rolex contrafăcut, aș alege Rolexul.

În 2006, Donald și cu mine am publicat prima noastră carte scrisă împreună, *De ce vrem să fii bogat*. Am scris acest volum pentru că suntem îngrijorați de colapsul clasei mijlocii din America. Am afirmat că investițiile neinspirate și administrarea proastă a guvernului nostru distrugau viețile multor oameni. Am scris despre criza economică ce se

apropia și despre ce puteau face oamenii ca să nu îi cadă victime. Și am sprijinit ideea educației financiare ca pe o cale de a ieși din criză.

Din nou, industria serviciilor financiare ne-a atacat. De această dată, a fost vorba de *Wall Street Journal*. Afirmatia exactă a celor de acolo a fost: „Nu vă amăgiți. Acestea sunt idei provocatoare. Dar nu vă grăbiți încă să renunțați la fondurile voastre [mutuale].“ Acesta a fost răspunsul la comentariul lui Donald și al meu conform căruia fondurile mutuale nu vor fi capabile să finanțeze pensiile majorității americanilor. Ei au făcut acea declarație pe 11 octombrie 2006 și nu credeau că exista vreun motiv de îngrijorare. Peste un an, piața și-a început căderea liberă. Eu încă prezic că nu e ultima oară când se întâmplă acest lucru.

Pe 18 martie 2008, am apărut la CNN alături de Wolf Blitzer. Acesta a vrut să știe dacă trecuse criza financiară. În loc să-i spun ceea ce poate voia să audă, anume că „toate vor fi bune și frumoase, iar ce a fost mai rău a trecut“, am prezis că banca Lehman Brothers avea probleme serioase. Pe 15 septembrie 2008, Lehman Brothers s-a declarat falimentară, acesta fiind cel mai mare faliment din istorie.

Fii sinceri cu voi înșivă

Motivul pentru care vă povestesc greutățile prin care am trecut cu industria serviciilor financiare e să vă încurajez să fii sinceri cu voi înșivă. Pentru mine, nu a fost ușor să renunț la o afacere de promovare în valoare de 4 milioane de dolari. Nu mi-a fost ușor să spun: „Casa ta nu e un activ.“ Nu mi-a fost ușor să prezic cel mai mare crah bursier din istorie. Nu mi-a fost ușor să afirm împreună cu Donald că incompetența guvernului și a sectorului financiar distrugea clasa mijlocie. Nu mi-a fost ușor să prezic în fața telespectatorilor din lumea întreagă că nu se terminase criza financiară și că banca Lehman Brothers era falimentară.

Dacă nu aș fi spus ce am spus și nu aș fi făcut ce am făcut, nu aș fi fost sincer cu mine însumi și fidel brandului meu. Nu se poate să nu observi că Donald e fidel brandului său. Atunci când intri în birourile lui din New York, de pe Fifth Avenue, observi că reflectă brandul său. El nu

caută scuze pentru cine este și pentru valorile pe care le cultivă. Și voi ar trebui să procedați la fel.

Unul dintre motivele pentru care majoritatea antreprenorilor nu reușesc să-și transforme afacerea într-un brand de prestigiu e că banii sunt mai importanți decât brandul. Cea mai mare parte a antreprenorilor vor spune tot ceea ce doriți să auziți, doar pentru a vă fi pe plac, sperând că poate o să le cumpărați produsele sau serviciile.

* E nevoie de curaj ca să fii un brand. E nevoie de curaj pentru a-ți afirma credințele personale, chiar dacă ele nu se bucură de popularitate. Nu poți plăcea tuturor, dacă vrei să fii un brand.

Înrolați-vă în Marina Militară

La sfârșitul anilor 1960, armata americană avea nevoie de piloți pentru războiul din Vietnam. S-a dus vorba că serviciile militare organizau o adunare comună de recrutare a piloților potențiali. Eu și trei dintre prietenii mei am mers la marea adunare din Long Island, New York, pentru a răspunde la întrebările pe care ni le-au adresat reprezentanții diferitelor ramuri ale armatei cu privire la motivele pentru care doream să ne alăturăm ramurii lor.

Un pilot al Forțelor Aeriene a luat cuvântul primul, spunând cătorva sute de viitori absolvenți de facultate de ce Forțele Aeriene ofereau cea mai bună instruire și cele mai bune aparate de zbor. Ne-a arătat totodată fotografii ale unor frumoase baze aeriene, cu terenuri de golf și piscine. Am crezut că mă aflam la prezentarea unui proiect de dezvoltare pentru o nouă stațiune turistică, nu a unei școli de instruire a piloților militari.

A urmat pilotul din Forțele Navale, care ne-a descris exaltarea resimțită la decolarea de pe un portavion. Era adrenalina pură.

Pilotul Armatei a continuat, povestindu-ne despre zborul pe elicoptere mari de transport în Vietnam, aparate de zbor precum Sky Crane. Ne-a

arătat fotografiile ale acestor uriașe aparate Sky Crane ridicând tancuri de pe câmpul de luptă.

Pilotul Pazei de Coastă și-a împărtășit experiențele, vorbind despre viețile pe care le-a salvat pe mare cu elicopterul său. A arătat fotografiile cu oameni ridicați de pe bărcile lor care se scufundau, într-un elicopter al Pazei de Coastă și duși în afara pericolului.

Pilotul de la Marina Militară a vorbit ultimul. S-a ridicat în picioare și a spus doar atât: „Uitați cum stă treaba. Dacă vreți să salvați viețile oamenilor, alăturați-vă Pazei de Coastă. Dacă vreți să ucideți oameni, alăturați-vă Marinei Militare.“ A coborât de pe scenă, fără să arate nicio fotografie.

După trei ani, decolam de pe un portavion în elicopterul meu militar înarmat, îndreptându-mă către prima mea misiune de luptă în Vietnam. Marina Militară își păstrase promisiunea brandului, așa cum o făcuse încă din anul 1775.

Rolex și Marina Militară

Deci ce au în comun un Rolex contrafăcut și Marina Militară cu puterea unui brand?

Răspunsul este: totul. După ce tatăl bogat mi-a zdrobit Rolexul fals, iar eu am început să studiez brandurile mai degrabă decât să piratez vreun brand, mi-am dat seama cât de mult îmi fusese influențată viața de branduri. Știam de ce conduceam motociclete Harley-Davidson, mașini Ferrari, Porsche și Bentley și de ce preferam produsele Prada în locul celor Brooks Brothers. Știam de ce am ales Marina Militară în locul Pazei de Coastă sau al Forțelor Aeriene și de ce nu aveam să mai port vreodată un Rolex fals sau un tricou polo Ralph Lauren piratat.

Un brand se adresează acelei persoane unice, diferite și autentice care există în fiecare dintre noi. Dacă aș fura un brand, atunci piratul din mine ar fi brandul meu.

În prezent, Rich Dad e un brand internațional. Compania mea nu deține fabrici sau săli de clasă. Rich Dad e un brand care se adresează unui grup anume de indivizi, indivizi care vor aceleași lucruri pe care le doresc și eu.

Respectați-vă promisiunea

Donald Trump e sincer cu sine însuși și cu brandul său. Acesta e motivul pentru care brandul Trump valorează atât de mult. Numele Trump pe o clădire îi crește acesteia valoarea cu cel puțin 40 până la 50 de procente.

Brandul Trump și brandul Rich Dad pot sta unul alături de celălalt pentru că ambele companii prețuiesc educația financiară pusă în slujba unei calități mai bune a vieții, nu doar pentru cei extrem de bogați, ci și pentru oricine e dispus să învețe.

Totuși, un brand e mai mult decât un nume. Un brand veritabil nu poate fi copiat pentru că el e mai mult decât un simplu produs. E o promisiune, o reflecție a trupului, a minții și a spiritului antreprenorului.

Nu uitați că nu puteți fi pe placul tuturor. Nu puteți mulțumi niciodată pe toată lumea, așa că ar fi mai bine să vă căutați fericirea — fericirea de a fi unici, diferiți, oferind altora ceea ce doriți voi înșivă și făcând lucrurile pe care ați fost puși pe pământ să le faceți.

Dacă vă respectați promisiunea și le oferiți oamenilor aceleași lucruri pe care le doriți voi înșivă, vă puteți număra printre puținii antreprenori care își transformă afacerea într-un brand.

Ce reprezintă un nume?

Donald Trump

ATUNCI CÂND AM FĂCUT PRIMII PAȘI în dezvoltarea imobiliară, numele tatălui meu era cunoscut în cartierele din New York, dar nu și în Manhattan. El construise clădiri rezidențiale și devenise o persoană de mare succes. Încă din vremea adolescenței, a manifestat un interes față de construcții și a urmat cursuri de tâmplărie.

La vârsta de 16 ani a construit prima lui structură: un garaj pentru două mașini. Apoi a pus bazele unei afaceri cu garaje prefabricate de 50 de dolari bucata și s-a descurcat bine. La un an după ce a absolvit liceul, a construit prima lui casă. A obținut succesul la scurtă vreme construind case din cărămidă, la prețuri modeste. Numele Trump a devenit cunoscut pentru prețurile rezonabile și calitatea superioară oferită.

Reputația tatălui meu era solidă. L-am avut ca exemplu pentru ceea ce ar trebui să fie calitatea și pentru modul în care ea poate fi obținută — printr-o atenție minuțioasă la detalii și integritate la toate nivelurile. Am lucrat cu el în toți acei ani de început și nu am uitat niciodată acele lecții. El muncea în fiecare zi și ne ducea la sfârșit de săptămână să vedem progresele făcute. Datorită pregătirii lui ca tâmplar, putea deosebi mereu lucrul de calitate de treaba făcută de mântuială și ne indica acele detalii. Când mi-a spus: „Cunoaște tot ceea ce poți despre ceea ce faci“, el vorbea din proprie experiență.

Un brand e simbolul reputației tale. Tatăl meu știa acest lucru, iar Robert e pe drumul cel bun atunci când spune că un brand adevărat e mai mult decât un simplu produs. E o promisiune. Brandul Trump reprezintă un etalon în întreaga lume și aceasta e o promisiune pe care noi ne străduim să o menținem intactă, la fel cum a procedat tatăl meu. Robert a trudit ceva vreme pentru a crea produsul corect și el a fost sincer în încercările sale de a prezenta cel mai bun produs de care era în stare. Și a atins acest obiectiv.

Având experiența acumulată lucrând împreună cu tatăl meu ca pregătire timpurie în domeniul brandingului, am continuat și am ridicat la loc de cinste numele Trump în Manhattan, iar apoi la nivel național și internațional. Așa cum, în mare măsură, Robert l-a avut pe tatăl bogat care să-i explice lucrurile, la fel l-am avut și eu pe tatăl meu, Fred C. Trump, ca mentor. Acesta spunea adesea cât de important e să iubești ceea ce faci. E aproape imposibil să obții succesul pe altă cale. El a fost totodată eficient și mi-a oferit formula succesului în patru pași:

1. Implică-te.
2. Fă lucrul respectiv.
3. Fă lucrul respectiv bine.
4. Și apoi retrace-te.

Acesta e exact felul în care lucra. Abordarea comprehensivă pe care a avut-o față de afaceri mi-a rămas pentru totdeauna întipărită în minte. Faptul că am lucrat cu el și l-am privit în acțiune a fost o educație extraordinară, de fapt, de neegalat. Asta dovedește că a avea un model e o cale excelentă de a învăța și acesta e unul dintre motivele pentru care eu încerc să fiu un exemplu demn de urmat în cadrul organizației mele. Oamenii învață privind și ascultând.

În prezent, brandul Trump este clar recunoscut ca reprezentând cea mai bună calitate disponibilă oriunde. Atunci când vă gândiți la Trump, vă gândiți la calitate. Asta nu a fost o întâmplare. A fost o decizie conștientă luată încă din prima zi și am lucrat zilnic la această calitate. De exemplu, atunci când lucrăm la un proiect nou, ne facem temele. În Scoția, nu doar că am angajat cei mai buni geomorfologi pentru a studia dunele de nisip, dar am adus totodată îmbunătățiri semnificative planului pentru a proteja fauna sălbatică locală: crearea a trei vizuini pentru vidre, protejarea bursucilor, habitate noi pentru păsări, ridicarea unor cuiburi pentru păsări și lilieci, crearea de albi noi între dune, relocalizarea vegetației și a habitatului și colecții de semințe pentru a menține habitatele tinerelor albi dintre dune. Iar aceasta e doar o listă scurtă a manierei multilaterale în care a trebuit să gândim întregul proiect pentru a furniza cu adevărat cea mai bună calitate. Pentru acest proiect, calitatea

absolută a însemnat atenția față de mediul înconjurător. Nimic nu a reprezentat o chestiune minoră pentru noi, de la păsările de baltă și până la pescărușii cu cap negru.

E adevărat. A fi cel mai bun necesită o atenție și o dedicare constantă. Dă-o în bară și ți se va duce vestea în presă. Faptul că prezint interes pentru mass-media face ca numele meu să fie vehiculat zilnic. Ziariștii trebuie să scrie despre ceva. Sarcina mea, ca și a celor din jurul meu, e să întretin mesajul calității.

Emisiunea *The Apprentice* amplifică și ea recunoașterea brandului Trump, chiar și în țări în care nu avem proiecte de dezvoltare. Am parte de foarte multă publicitate, atât bună, cât și rea, dar așa se întâmplă când ești o persoană celebră. A fi o țintă e un aspect cu care trebuie să te confrunți. Dar, dacă nu aș fi avut succes, nu aș mai fi devenit o țintă. După o vreme, ți se îngroașă obrazul când vine vorba de critici, indiferent că se ia cineva de părul tău rar sau de ultima ta clădire. Orice antreprenor care are succes va fi supus în egală măsură analizei și criticilor. Criticii vor ieși la iveală foarte repede și veți fi judecați pentru tot ceea ce faceți, ca și pentru ceea ce nu faceți, așa că fiți pregătiți pentru asta. Aspectul pozitiv e că lumea se familiarizează în mai mare măsură cu numele tău și brandul tău se fixează mai adânc în conștiința publică, cu condiția să oferi bunuri de cea mai înaltă calitate.

Prin experiențele mele cu mass-media, mi-am dat seama că a fi sincer cu tine însuși înseamnă a opera pe o bază foarte solidă, care îți va da multă putere asupra oricăror remarci negative aruncate în direcția ta. Asta merită repetat: fii sincer cu tine însuși!

Când Robert a utilizat exemplul cu Rolexul lui contrafăcut, mi-am amintit de toate emisiunile de televiziune de genul *The Apprentice*, care au încercat să capteze atenția publicului după succesul nostru inițial. Atunci când un lucru se bucură de succes, vor apărea mereu imitatori. Va trebui să fiți pregătiți pentru asta. În cazul *The Apprentice* niciuna din emisiunile care l-au copiat nu au obținut succesul. *The Apprentice* a fost o formulă care a funcționat pentru noi, pentru brandul Trump, dar

care, din anumite motive, nu s-a potrivit altor oameni din poziții de conducere. Mi s-a părut că întregul format nu s-a mulat bine pe brandurile lor, iar apoi, desigur, întregul concept era deja fumat. Celelalte emisiuni de acest gen nu au fost suficient de diferite pentru a construi propriul brand. Prin contrast, *The Apprentice* a fost dezvoltat având în minte brandul Trump și The Trump Organization, iar noi ne-am aflat în spatele emisiunii din toate punctele de vedere. Asta i-a asigurat definitiv calitatea. Atunci când lucrăm la un episod din *The Apprentice*, echipa noastră nu e doar complet organizată, dar ea este totodată deschisă la creativitate și surprize. Acesta e unul dintre aspectele grozave ale faptului că emisiunea e lipsită de scenariu. Singurul lucru predictibil e profesionalismul echipelor, al nostru, precum și al lui Mark Burnett.

În unul dintre primele sezoane, pe durata unei întâlniri din camera de conducere în care am evaluat performanțele celor două echipe concurente și am concediat pe cineva din echipa care pierduse proba, s-a iscat între câțiva jucători un conflict care m-a determinat să chem înapoi în cameră echipa păgubașă. Sincer să fiu, nu îmi amintesc exact despre ce a fost vorba, dar a fost un lucru pe care, pur și simplu, nu îl putea lăsa în aer, la voia întâmplării. Trebuia să lămurim situația, fapt care a luat câteva ore de dezbateri. Bineînțeles, episodul a fost editat pentru televiziune la doar câteva minute, dar a fost un proces lung. Nu aveam cum să continuăm fără să rezolvăm problema, astfel încât nu ne-am grăbit. Aș fi preferat să merg acasă și să-mi mănânc cina, dar nu aveam cum să ignor situația. Am stat acolo câteva ore, făcând ordine în harababura respectivă, iar membrii echipei, la fel ca restul lumii prezente, și-au făcut datoria și și-au menținut concentrarea. Tot ceea ce facem, facem cu grijă, cu înțelegerea faptului că emisiunea trebuie să fie interesantă și că trebuie să rămână totodată fidelă ei înseși și scopului său. Ceea ce mulți critici nu reușesc să conștientizeze e că există un subtext educativ în emisiunea noastră, ceea ce îi conferă o rezonanță inexistentă în multe dintre celelalte reality show-uri. Educația este și rămâne un principiu vital al emisiunii, și primim multe scrisori din partea unor școli care o folosesc ca pe un instrument în cadrul cursurilor de afaceri.

Un om cu o misiune

Oamenii mă întrebă adesea dacă am avut o misiune în minte atunci când am demarat The Trump Organization. Nu știu dacă aș fi numit-o misiune la acel moment, dar știam că doream o bază solidă de pe care să operez. Știam că ea ar fi un aspect important al succesului meu, întrucât mi-ar permite să lucrez cât mai eficient cu putință. În zilele de început, dacă aș fi avut o declarație de misiune, ea ar fi fost concisă: „Să fiu cel mai bun — în orice privință.“ Asta include clădirile mele, programele mele de televiziune, terenurile mele de golf, totul. De-a lungul timpului, acesta a fost scopul meu personal, centrul atenției mele, și el necesită o dedicare zilnică.

La fel cum o temelie trainică pentru brandul tău este un aspect important, iar o declarație de misiune e utilă, tot atât de important e ca brandul tău să fie înconjurat de cei mai calificați oameni. Când Robert vorbește despre partenerii săi, eu mă gândesc atât la angajații mei, cât și la partenerii mei de afaceri și la cum au ajutat ei brandul Trump să devină sinonim cu tot ce e mai bun. De-a lungul anilor, am descoperit că, pentru a construi un brand, oamenii care îl înconjoară trebuie să muncească extrem de bine în echipă. Longevitatea e și ea un atu. Am avut oameni care au lucrat pentru mine timp de 30 de ani. Organizația s-a dezvoltat pe măsură ce brandul meu a luat amploare, iar în pofida faptului că sunt celebru pentru afirmația: „Ești concediat.“, nu îmi place să concediez oamenii. Prefer să îi păstrez în jurul meu, cu condiția să facă o treabă bună. Etica muncii contează și ea, pentru că procesul de construire a brandului nostru este unul constant, care nu se sfârșește niciodată. Am fost norocos, în sensul că par să atrag oameni cu aceeași etică a muncii. Ei înțeleg că trebuie să menții brandul Trump la standarde calitative înalte.

Iată un exemplu al lucrurilor la care mă refer. Într-o zi, ne-a sunat o femeie care locuia vizavi de una dintre clădirile mele. A spus că portarii noștri o înnebuneau pentru că, de fiecare dată când se uita pe geam, aceștia lustruiau câte ceva, fapt pe care ea îl considera exagerat și inutil. Clădirile mele sunt cunoscute pentru faptul că sunt extrem de bine

întreținute, iar teoria noastră a fost că femeia era, pur și simplu, geloasă că nu locuia în clădirea mea. Portarii și personalul de întreținere au înțeles pe deplin importanța sarcinilor lor. Menținerea clădirii într-o stare perfectă nu are doar o mare importanță pentru brandul nostru, dar e totodată și calitatea la care se așteaptă locatarii și oaspeții noștri. Nu urma să îi dezamăgim doar pentru că o persoană era săcâită.

Acesta e un exemplu mărunț, dar semnificativ, pentru ceea ce vreau să spun. Echipa noastră își dă toată silința să ofere tot ce e mai bun în orice privință. Sunt multe lucruri pe care nu trebuie să le facem în cadrul proiectelor noastre și tot am câștiga bani de pe urma proiectelor respective. Nu era nevoie să reproiectăm întregul teren de golf din Los Angeles pentru a-l face să arate spectaculos. Ar fi fost suficient să reparăm gaura surpată în ocean și să încheiem povestea. Nu era nevoie să manifestăm grija și atenția la detalii de care am dat dovadă față de mediul natural care înconjoară terenul de golf din Scoția, dar totuși am făcut-o. Am fi putut respecta doar criteriile minime, ecologic vorbind, dar le-am respectat pe cele maxime. Facem ceea ce facem pentru că asta înseamnă să oferim tot ce e mai bun. Aceștia suntem noi. Țsta e brandul nostru. Iar oamenii care lucrează în cadrul The Trump Organization se mândresc cu standardul nostru și cu rolul pe care îl joacă în concretizarea acestuia.

Când toată lumea lucrează cu aceeași energie, loialitate și concentrare, toate lucrurile decurg mai lin. Eu sunt cu singuranță la conducere, dar mă aștept ca oamenii să își asume personal responsabilitatea. Nu sunt o dădacă. Compania a devenit mai mare, însă nucleul ei etic e același — avem de menținut un etalon. Există un anunț publicitar care a apărut în urmă cu câțiva ani în forma unei fotografii în care eu apar și spun: „Lucrez doar cu cei mai buni oameni.“ În compania noastră, oamenii trebuie să ofere tot ce au mai bun, iar dacă ei înțeleg acest lucru, nu există probleme. Eu însumi îmi dau toată silința și asta e ceea ce aștept și din partea celorlalți. Acesta e un alt motiv pentru care mă aștept ca toți cei asociați cu brandul meu să respecte etalonul.

Dacă vă construiți brandul, sau vă gândiți la asta, înțelegeți că integritatea acestuia trebuie să vorbească pentru sine. Acest lucru trebuie clarificat încă de la început. De pildă, dacă țineți în mână un ou Fabergé autentic sau diamantul Hope, chiar nu e nevoie să le faceți reclamă pentru a le vinde. Dacă ați face asta, ați pune pe gânduri oamenii, care ar începe să pună la îndoială autenticitatea obiectelor. Aplicați un control al calității asupra reclamei pe care o faceți produselor sau serviciilor voastre. Disperarea nu face niciodată impresie bună.

Pe când eram abia la început în afaceri, aveam deja atitudinea bazată „doar pe ce e mai bun“. Am avut mereu în mine această atitudine și sunt la înălțimea standardelor ei. Reputația bună e un lucru pe care nu îl poți cumpăra. Am știut că voiam să îmi construiesc imediat brandul personal în cel mai bun mod cu putință. Renovarea fostului hotel Commodore și transformarea lui în frumosul Grand Hyatt Hotel m-a făcut cunoscut ca o persoană care a făcut o treabă bună. Clădirea Trump Tower a întărit această reputație în 1983 și, dacă vizitați Trump Tower, încă veți vedea o clădire remarcabil de frumoasă.

Construirea unui brand seamănă cu cea a unui zgârie-nori — prima dată pui temelia și, cu cât clădirea e mai mare, cu atât mai adâncă trebuie să fie fundația. De fapt, pe mine mă ajută faptul că gândesc în termenii construcțiilor. Aveți o schiță de proiect pentru brandul vostru? Este fundația suficient de adâncă și de solidă pentru a susține o structură mare? Nu lăsați nimic la voia întâmplării. Oamenilor le place siguranța. Un brand puternic le oferă acea siguranță. Când oamenii cumpără produse Gucci, știu că obțin un design și materiale de calitate superioară. Nu își asumă riscuri. Dacă stau la un hotel Trump, știu că vor beneficia de camere moderne și servicii de ultimă oră. Din perspectiva angajaților, un brand puternic înseamnă mândrie și siguranță. Din perspectiva clienților, el înseamnă același lucru: mândria de a deține un produs excelent și siguranța că au parte de calitate. Așa cum a spus Robert, un nume de brand fără o companie excelentă în spatele lui e lipsit de orice valoare.

Fii un exemplu demn de urmat

Îmi dau seama că sunt exemplul de referință. Angajații și partenerii mei văd cât de mult trudeszc zi de zi. Îmi văd standardele. Asta îngăduie brandului să se dezvolte în compania noastră. Noi nu organizăm ședințe lungi sau de ridicare a moralului, pentru că de obicei ele nu sunt necesare. Dacă cineva are nevoie să știe ceva, el sau ea poate să vină să mă întrebe. Am o politică a ușilor deschise. Sunt accesibil pentru că îmi place să fiu la curent cu ce se întâmplă. Oamenii înțeleg că timpul meu e limitat, astfel încât învață să fie concisi și la obiect. Lucrez repede; și ei trebuie să facă același lucru. E un sistem optimizat, iar vizitatorii sunt surprinși de cât de puțin numeros e personalul meu de bază. Fiecare contribuie pentru a rezolva sarcinile. E o echipă care atrage respectul prin responsabilitatea individuală manifestată. Am descoperit că oamenii muncesc mai mult atunci când sunt considerați responsabili, iar nivelul lor de încredere în sine crește odată cu asta. În acest sens, sunt un profesor și îmi place să lansez oamenilor provocări și să scot ce e mai bun din ei. Atunci când pui pe picioare propriul brand, e bine să îți amintești de acest aspect. Spun asta pentru că oamenii răspund nu doar la o provocare, ci și la încrederea care le este acordată atunci când cineva crede în abilitățile lor suficient de mult pentru a le extinde responsabilitățile. Nu judecați niciodată pe cineva după titlul funcției sale. Ați fi surprinși de talentele pe care le pot avea oamenii. Mulți dintre angajații mei și-au depășit cu mult atribuțiile implicate de locurile lor de muncă.

O altă observație importantă e că, foarte probabil, voi vă veți reprezenta brandul. Eu îmi reprezint în permanență brandul și îmi place să îmi fac cunoscute strădaniile. Sunt în mare măsură un purtător de cuvânt pentru The Trump Organization și pentru proiectele noastre, lucru care pentru mine este ușor pentru că sunt cu adevărat entuziasmat de ceea ce fac și știu că brandul meu e cel mai bun. Provocarea e să vă asigurați că tot ceea ce are legătură cu voi și cu brandul vostru este aliniat cu valorile reprezentate de el. Pentru noi, asta înseamnă să fim cei mai buni. Mi-ar fi greu să cred că oricare companie, inclusiv a voastră, nu ar dori să întrupeze o valoare precum treaba bine făcută, așa că țineți minte că toată lumea și toate aspectele corelate cu brandul vostru vă reprezintă,

iar reputația voastră este în permanență în joc. Poate fi vorba de un portar care depune eforturi suplimentare sau de cineva care nu face acest lucru. Oamenii pot fi foarte critici, pe bună dreptate în unele împrejurări. Serviciile constituie o parte importantă a brandului meu. Clienții plătesc pentru ce e mai bun și merită să primească tot ce e mai bun la orice nivel. Fiecare greșală, indiferent cât e de mică, se reflectă asupra voastră și a brandului vostru. Învățați din ea pentru a nu o repeta. Menținerea nivelului vostru de excelență cere o sârguință constantă.

Fiți sinceri cu voi înșivă și cu brandul vostru

Îmi place îndemnul lui Robert de a fi sinceri cu brandul vostru și cu voi înșivă. Are totodată dreptate atunci când afirmă că nu puteți fi pe placul tuturor, dacă vreți să fiți un brand. Trebuie să decideți care sunt lucrurile pentru care vreți să fiți cunoscuți. Trebuie să fiți sinceri cu voi înșivă. Trebuie să vă faceți pe plac mai întâi vouă. Știu că sunt lucruri pe care le-am mai auzit toți înainte, dar, altfel, pentru ce vă mai apucați de afaceri? Totuși, un avertisment. Așa cum am spus, nu toată lumea va fi de acord cu poziția pe care o adoptați. Există mulți oameni care mă plac și există mulți care nu mă suportă. Asta nu mă deranjează, pentru că brandul meu e la fel de puternic ca și mine. Pot să accept comentariile negative, pentru că impresiile pozitive sunt cu mult superioare nemulțumirilor exprimate de detractori. Însă voi clarifica situația atunci când ea poate să dăuneze brandului sau reputației mele. Oamenii știu că în această privință sunt un luptător și se vor gândi de două ori înainte să mă atace, pentru că voi riposta cu toate armele pe care le am. Atunci când vine vorba despre dezvoltarea și protejarea brandului, trebuie să fixezi limite. Robert menționează perioadele de încercări și probleme, iar eu sunt de acord. Conștientizați doar faptul că acele experiențe sunt de așteptat, mai ales pe măsură ce succesul vostru se amplifică, și că fiecare situație problematică ar trebui abordată individual. Când reprezinti un brand, trebuie să adopți o gândire tactică și strategică.

În urmă cu câțiva ani, a apărut un articol despre mine în *The New Yorker*, care era practic un atac răutăcios la persoană. M-am înfuriat la

culme și aveam de gând să-l sun pe redactor ca să depun plângere. Apoi, mi-am dat seama că un asemenea gest ar fi sporit vânzările revistei pentru că povestea s-ar fi transformat într-o știre importantă în loc să rămână un articolaș prost scris, despre care nu și-ar mai fi amintit nimeni după câteva săptămâni. Când reporterii mă sunau în legătură cu articolul, le spuneam că era atât de lung și de plicticos încât nici măcar nu am reușit să-l citesc până la capăt. Absența unei reacții era cea mai puternică reacție în acest caz. Când revista nu s-a mai aflat în standurile chioșcurilor de presă, am scris în cele din urmă o scrisoare redactorului, în care i-am spus clar că eram nemulțumit de „articolul lung și plicticos” și că nu mi-am putut desprinde ochii de la meciul cu echipa Knicks de la televizor suficient de mult pentru a-l putea citi în întregime. L-am sfătuit, totodată, să nu mă mai roage vreodată să le acord un interviu.

Un alt articol a meritat un răspuns, iar scrisoarea pe care am trimis-o a câștigat distincția Best Letter (Cea mai bună scrisoare) în cadrul *The New York Times Book Review*, acordată de revista *New York*. Am încheiat scrisoarea cu cele mai bune urări și speranța că autorii aceluia articol mediocru despre mine ne-ar putea uimi într-o zi, scriind ceva care merită citit. Există limite care trebuie avute în vedere, iar uneori o anumită „duratețe” în relațiile cu oamenii se dovedește a fi utilă.

Robert vorbește despre diferiții parteneri pe care i-a avut de-a lungul anilor. Proiectele mele pot fi uriașe și pot implica, de asemenea, mulți parteneri: constructori, proiectanți, arhitecți, manageri, personal general și așa mai departe. După cum menționează el, contează foarte mult să te potrivești bine cu ei. Când, de exemplu, cineva proiectează un teren de golf pentru mine, trebuie să avem aceeași viziune. Abilitatea tehnică a proiectanților este necesară, desigur, dar mai important e să fim pe aceeași lungime de undă, pentru că altfel vor fi iroșiți o grămadă de bani și de timp. Același lucru e valabil pentru toate persoanele cu care lucrezi, de la toate nivelurile.

În acest punct al carierei mele, nu am nevoie să câștig mai mulți bani. Îmi place ceea ce fac și îmi pasă de brandul Trump, dar nu sunt motivat

în primul rând de bani. Acesta e motivul pentru care am relații de durată cu mulți oameni. Îmi pasă de oamenii cu care colaborez și îmi pasă totodată de clienții mei. Așa cum menționează Robert, dacă nu îți pasă, ceea ce vei avea vor fi doar tranzacții economice, nu relații umane. Asta face parte din procesul de clădire a reputației tale, care ar trebui să fie cea mai importantă în mintea ta încă de la început, atunci când vine vorba de construirea brandului tău.

După cum știu majoritatea oamenilor, sunt un om sincer, care spune lucrurilor pe nume, iar uneori sunt chiar tăios. Nu văd de ce ar trebui să mă exprim corect din punct de vedere politic. Spun ceea ce gândesc. Acest lucru nu îmi aduce întotdeauna popularitate, dar nu pot acționa ca o persoană falsă. Asta nu înseamnă că fac o carieră din adoptarea unei atitudini potrivnice fără motiv. Sunt, de asemenea, cunoscut pentru faptul că sunt un bun negociator, ceea ce înseamnă că văd ambele fețe ale unei situații și încerc să obțin o soluție reciproc avantajoasă. Prin urmare, ca antreprenor, trebuie să păstrezi un echilibru fin, iar acest lucru e valabil atât pentru viață în general, cât și pentru orice afacere în particular. Mă străduiesc să rămân precaut.

Ca un exemplu, dețin o clădire fantastică în cartierul financiar, pe Wall Street nr. 40. E cea mai înaltă clădire din Lower Manhattan și e o frumusețe. Am privit acea clădire zeci de ani înainte să fac pasul și să o cumpăr, iar atunci când am făcut-o, am plătit un milion de dolari pentru ea. Am urmărit-o până a sosit timpul potrivit să acționez, iar acum această afacere imobiliară e considerată a fi una dintre cele mai bune făcute vreodată în New York. Dar nu a fost un succes obținut peste noapte. Am așteptat vreme îndelungată. La un moment dat, i-am întrebat pe proprietarii care o cumpăraseră la începutul anilor 1990 dacă erau interesați de un posibil parteneriat, însă doreau să transforme Wall Street nr. 40 în echivalentul din centrul orașului al clădirii Trump Tower — incluzând un hol de intrare. Ce urmau să facă cu coloanele de oțel care sprijineau o clădire cu 72 etaje e un lucru care nu le-a trecut prin cap. Structura clădirii necesita coloane de oțel de la sol în sus, iar construirea unui hol deschis nu era posibilă. Am fost uluit și, în același timp, plin de speranță. Era clar că oamenii respectivi nu știau ce fac.

Binențeles, peste trei ani, în 1995, proprietarii au dorit să se retragă, ceea ce m-a plasat pe mine într-o poziție avantajoasă. Mi-au acceptat termenii fără să pună întrebări, iar clădirea din Wall Street nr. 40 a devenit a mea. Am zburat totodată în Germania pentru a mă întâlni cu Walter Hinneberg, pentru a restructura concesiunea pe teren, care îi aparținea. Au existat o mulțime de detalii, unul fiind dacă acea clădire ar trebui să fie o proprietate rezidențială (lucru pe care îl recomanda toată lumea) sau să fie păstrată ca o adresă foarte bună pentru spații de birouri. Intuiția mi-a spus să o păstrez ca spațiu pentru birouri, iar decizia s-a dovedit a fi una de mare succes. Plus că e o clădire frumoasă și cea mai înaltă din Lower Manhattan. Știam că putea fi o achiziție fantastică, pentru clădirile excelente aparținând brandului Trump, și am avut dreptate.

A-ți cunoaște brandul și a-l menține intact pe măsură ce progresezi cere perseverență și concentrare. Concentrarea este foarte importantă pentru mine pentru că, atunci când am avut dificultăți financiare în anii 1990, lecția esențială pe care am învățat-o a fost importanța concentrării. Acesta a fost subiectul capitolului anterior și e ceea ce reprezintă degetul arătător. Îmi pierdusem concentrarea și rezultatele au fost cât se poate de evidente. Participam la spectacole de modă în Paris, călătoream în jurul lumii, socializam și nu munceam pe cât de mult ar fi trebuit. Am devenit leneș. Dar ceea ce m-a trezit la realitate a fost momentul în care atât *Wall Street Journal*, cât și *The New York Times* au publicat articole de prima pagină în care îmi preziceau sfârșitul — ambele în aceeași zi! Normal că știrea a fost preluată rapid de publicațiile din întreaga lume, răspândindu-se cu iuțeala fulgerului. E o zi pe care nu o voi uita niciodată. Dar mi-am revenit și astăzi am mai mult succes ca atunci pentru că atenția mea e cu siguranță orientată asupra obiectivelor importante — în plan personal, profesional și al brandului. În prezent, nu îmi îngădui distrageri ale atenției, iar din acest motiv mă pot ocupa de mai multe afaceri simultan. Brandul Trump a rămas intact în perioadele dificile, iar noi am mers mai departe și ne-am extins cu forțe proaspete.

O companie mai mare e o companie mai bună?

Haideți să vorbim despre extinderea brandului. Consider că brandul vostru poate fi extins, însă integritatea trebuie să rămână aceeași. Eu m-am extins în industria de divertisment, în dezvoltarea terenurilor de golf, în colecțiile de hoteluri și în multe alte lucruri, însă numitorul comun este mereu acolo: o calitate de cinci stele. Păstrați în minte standardul brandului vostru, iar expansiunea va părea nu numai posibilă, ci și plină de satisfacții. Asta nu înseamnă că va fi ușor. Dezvoltarea terenului de golf din Scoția a fost uneori extrem de dificilă. Simplul fapt operam într-o țară străină a fost suficient de greu, însă au fost implicați mulți alți factori. Asta ne face să revenim la necesitatea de a fi sinceri cu voi înșivă, ceea ce e echivalentul fidelității față de brandul vostru. Aceasta e temelia solidă care rezistă la încercările și dificultățile din viitor și care va susține înflorirea brandului.

Muncind pentru brandul vostru

Am fost dintotdeauna un purtător de cuvânt pentru brandul meu. Pe măsură ce brandul vostru începe să capete formă, și voi veți avea parte de ocazii ale unei recunoașteri mai mari. Am intrat în vizorul public ca dezvoltator imobiliar în Manhattan încă de la o vârstă fragedă. Proiectele mele au fost mari și uneori surprinzătoare pentru oameni, iar acest lucru a generat interes din partea mass-media. M-am obișnuit cu atenția, atât cu cea pozitivă, cât și cu cea negativă. Însă, ambele tipuri de atenție au înlesnit formarea brandului Trump. I-a ajutat pe oameni să afle cine eram, iar ei au început să recunoască numele Trump. În cele din urmă, am ajuns să fiu binecunoscut și în afara New Yorkului.

Când prima mea carte, *The Art of the Deal*, a fost publicată în 1987, a devenit un bestseller, iar gradul recunoașterii mele a fost amplificat chiar mai mult. Cam în acea perioadă, Mark Burnett mi-a citit cartea. Ulterior, a afirmat că ea a fost catalizatorul care l-a determinat să se străduiască să devină un om de succes. Știu că și Robert a fost influențat de lectura ei. La acea vreme, Mark lucra ca dădacă și vindea tricouri pe Venice Beach, în California. După mulți ani, m-a abordat la Wollman

Skating Rink, unde filma un episod din emisiunea *Survivor*. Închiriasse patinoarul de la mine pentru filmare și a discutat posibilitatea realizării unui reality show avându-mă ca subiect. A întrebat dacă puteam stabili o întâlnire în biroul meu, iar eu am fost de acord. Mark a venit și mi-a explicat conceptul emisiunii *The Apprentice*, care m-a intrigat. Totuși, eu conduc o afacere și voiam să știu cât timp îmi va lua o astfel de emisiune. Mark a spus: „Donald, îți promit că nu îți va lua mai mult de trei ore pe săptămână.” Chiar dacă vi se pare surprinzător, l-am crezut! Pentru o emisiune difuzată la ore de maximă audiență? În orice caz, nu doar că l-am plăcut pe Mark, dar mi-a plăcut totodată conceptul lui și am căzut la învoială, bătând palma. Consilierii mei mi-au spus că era un lucru riscant și că îmi putea afecta reputația, imaginea și brandul. Dar îmi exprimasem deja acordul și inima îmi spunea că am luat o decizie bună. Nu știam că 95% din toate emisiunile de televiziune eșuează — ceea ce e bine, pentru că altfel nu mi-aș mai fi dat consimțământul atât de rapid.

Din fericire, emisiunea a ajuns pe primul loc în acel sezon, iar celebritatea mea s-a amplificat enorm. Am căpătat faimă mondială, fapt care a avut un impact pozitiv asupra afacerii mele. Programul de televiziune a conferit totodată recunoaștere companiei *The Trump Organization* ca o companie care duce lucrurile la capăt și le face bine. Aceasta a fost și a rămas o oportunitate minunată pentru orice brand. Lucrăm acum la sezonul al doisprezecelea al emisiunii.

Am fost adesea invitat să vorbesc la diferite evenimente și întâlniri, însă după succesul înregistrat cu *The Apprentice*, mi s-a propus să joc în multe reclame de televiziune și să găzduiesc *Saturday Night Live*. Invitațiile de a ține discursuri au ajuns la câteva duzini pe săptămână. Am fost, de asemenea, abordat de edituri, cu propuneri de a scrie mai multe cărți. A fost o oportunitate uriașă pentru compania mea de a se extinde și de a prospera ca niciodată. Ce vreau să spun e că mi-am asumat un rol cât se poate de activ în toate aceste oportunități — pentru că știam ce înseamnă ele pentru brand. Deținerea unui produs extraordinar nu prea îți folosește la nimic, dacă nu știe sau nu a auzit nimeni despre el.

Numele trebuie să fie promovat pe piață, iar recunoașterea ar trebui să fie instantanee.

Atunci când vă sunt prezentate oportunități similare, ce pot conferi o recunoaștere mai mare brandului vostru, asigurați-vă că le evaluați și profitați de avantajul de a vă promova brandul la televiziune. Nu vă îngăduiți niciodată să rămâneți în zona voastră de confort. Ar trebui să îmbrățișați riscurile. Dacă nu sunteți siguri de brandul vostru, atunci ar trebui să vă clarificați mesajul lui înainte de a vorbi prea mult despre el. Ar trebui să fiți siguri că brandul vostru e cel mai bun, iar promovarea lui în întreaga lume ar trebui să fie un eveniment captivant, nu descumprant.

Vă comunicați bine ideile?

Eu sunt sociabil din fire. Îmi place să comunic, indiferent că e vorba de o discuție cu cineva între patru ochi în biroul meu sau de un discurs pe care îl țin în fața a mii de oameni. Îmi place să-mi ilustrez punctele de vedere cu exemple și povestiri. Dacă întâmpinați dificultăți în această privință, o cale de a le depăși e să vă îndreptați atenția asupra membrilor publicului vostru. *Ce le-ar plăcea să audă? Ce ar face pentru ei discursul interesant și amuzant? Într-un fel, seamănă cu o negociere. Încercați să vă dați seama ce-și doresc acei oameni. După care, veți fi mai puțin atenți la voi și veți scăpa de starea de agitație interioară sau cel puțin vă veți calma.*

Capacitatea de a vorbi în public este de o mare importanță în dezvoltarea brandului vostru. În cazul în care nu o aveți, ar trebui să găsiți un purtător de cuvânt care să vă ia locul până vă dezvoltați deprinderile necesare. Povestirile pe care le folosesc sunt de obicei personale. De exemplu, îmi place să spun povestea unui prieten care s-a implicat într-o afacere nepotrivită. Prin acea poveste, accentuez importanța pasiunii pentru lucrul pe care îl faci în vederea obținerii succesului, iar acest individ reprezintă un exemplu elocvent. Lucra pe Wall Street pentru că acolo a lucrat și familia lui, iar el s-a gândit că era indicat să continue tradiția. Problema a fost că nu se pricepea deloc la acel domeniu și părea

bolnav, nefericit. Se știe despre mine că sunt direct, iar în cele din urmă i-am spus omului verde-n față că arăta ca un ratat. Cuvinte aspre, dar îmi păsa de el. L-am întrebat ce îi plăcea să facă, iar el a menționat că îi plăcea să îngrijească gazonul de la clubul lui de golf. I-am sugerat golful ca opțiune de afaceri. În cele din urmă, mi-a urmat sfatul, a avut succes și a devenit în sfârșit un om sănătos și fericit.

Odată, din cauza unor evenimente neprevăzute, întârzasem câteva ore zburând către un eveniment unde urma să țin un discurs. După aterizare, pe o vreme ploioasă, a trebuit să apelăm la o escortă a poliției care să ne scoată din traficul aglomerat. Pe toată durata acestui drum aventuros, am ținut la curent publicul, care ne aștepta foarte răbdător, cu privire la toate întârzierile ce păreau să nu se mai termine. Eram împreună cu o echipă a emisiunii *The Apprentice* care filma călătoria și evenimentul, astfel încât publicul a simțit că face parte dintr-un reality show lipsit în mod clar și cert de un scenariu scris dinainte. Când în cele din urmă am sosit, s-a anunțat: „Donald Trump a intrat în clădire.“ și a urmat o scenă de sărbătoare, nu una de exasperare, după marea întârziere. Toată lumea s-a simțit bine. Brandul meu, numele meu mi-au permis până și să fiu scuzat pentru faptul că întârzasem! Situația foarte negativă în care m-am aflat eu și oamenii care m-au invitat a fost transformată într-una pozitivă. Asta e o putere reală.

Cred că e cel mai bine să fii tu însuși cel care își reprezintă brandul. Nimeni nu îți cunoaște produsul sau brandul mai bine ca tine. Dacă tu nu îl poți vinde, cine va putea? Ar trebui să fiți capabili să reprezentați brandul propriu atât în viața de zi cu zi, cât și în cadrul prezentărilor.

* Iată un secret al unui brand impecabil. Antreprenorii care vor să obțină succesul trebuie să știe să fie convingători. Trebuie să dea dovadă de entuziasm sincer. Dacă nu vă simțiți în largul vostru reprezentându-vă singuri brandul, găsiți pe cineva care intrupează felul în care vreți ca el să fie perceput.

Imaginea e importantă și spune mai multe decât cuvintele sau textul care însoțește produsul. Gândiți-vă la asocieri de cuvinte atunci când roștiți numele unui brand, iar asocierea verbală va deveni de fapt o imagine,

dacă ați executat cum se cuvine procesul de creare a brandului. Urmăriți obținerea recunoașterii instantanee. Numele brandului ar trebui să spună totul, dacă el a fost promovat atent și corect. De pildă, spuneți „Chanel“ și imaginea va preceda orice cuvinte, așa cum se întâmplă în cazul „Gucci“. Sau în cel al brandului „Trump“.

Acesta e momentul în care brandul începe să lucreze pentru voi. În cele din urmă, atunci când rostirea unui cuvânt funcționează ca o reclamă sau o imagine instantanee înseamnă că brandul vostru funcționează cu adevărat. Poate că abia îi așterneți temelia sau poate că ea este deja construită. Odată ce brandul e creat și promovat, veți vedea efectele. Vă va ajuta să economisiți o grămadă de timp. Introducerile și explicațiile nu vor fi necesare. Totodată, cu un brand, nu veți fi nevoiți să vânați oportunități. Vor veni ele la voi. Ce reprezintă un nume? Multe lucruri! Și asta e Atingerea regelui Midas.

Rezumat. Brand

Mulți antreprenori muncesc din greu să pună pe picioare o afacere, însă numai puțini dintre ei construiesc un brand. Transformarea afacerii voastre într-un brand e un aspect esențial în dezvoltarea Atingerii regelui Midas. Indiferent că vă dați sau nu seama, brandul vostru poate să fie mult mai valoros decât afacerea voastră. De pildă, brandul Coca-Cola valorează mai mult decât toate fabricile de îmbuteliere, echipamentul și bunurile materiale care alcătuiesc afacerea. Coca-Cola reprezenta în trecut cel mai valoros brand, dar în prezent a fost detronat de Google. Oare Facebook va depăși Google în viitor? Cine știe?

Dacă afacerea voastră nu e un brand, e o marfă. Există multe afaceri cu hamburgeri, dar există un singur McDonald's. Există multe cafenele, dar există un singur Starbucks. Și, indiferent dacă vă plac sau nu aceste branduri, nu le puteți contesta succesul. Un brand înseamnă putere. El vă precede și vă reprezintă, muncind pentru voi. E un atu, o pârghie, iar în afaceri, o pârghie reprezintă un mare avantaj. O afacere care nu e și un brand nu e decât o ocupație. E o muncă pentru voi și un job pentru

angajații voștri. Vă menține ocupați, dar la sfârșitul zilei, al săptămânii, al lunii sau al anului, singurul rezultat al eforturilor voastre e munca depusă și, dacă vă jucați bine cărțile, profiturile. Nu e nimic greșit în asta, dar antreprenorii care au Atingerea regelui Midas vor mai mult.

Iar acest lucru duce la o realitate a procesului de branding: în interiorul fiecărui brand mare se află ADN-ul antreprenorului care a pornit întregul proces. Acel ADN e un activ prețios și valoros, pe care puține companii își dau seama că îl posedă până el se pierde. Acesta e motivul pentru care atât de multe branduri mor atunci când antreprenorii își vând afacerea unor mari corporații. AOL și Myspace sunt exemple recente ale felului în care o companie se ofilește atunci când dispare ADN-ul antreprenorului care a creat-o.

Care sunt valorile voastre?

Mulți antreprenori devin antreprenori doar pentru a câștiga bani. Puțini dintre ei sunt antreprenorii care vor să iasă în evidență. Ce fel de antreprenori sunteți voi? Ar trebui să vă adresați această întrebare acum, pentru că ea e mai importantă decât credeți în drumul vostru spre succes.

Kathy Heasley, o antreprenoare din domeniul dezvoltării brandurilor, a colaborat cu Robert la scrierea secțiunilor sale din această carte. Afacerea lui Kathy, Heasley & Partners, lucrează cu antreprenori noi sau consacrați și cu companii antreprenoriale, arătându-le cum să își transfere afacerile în branduri. De-a lungul a peste 20 de ani în care a îndrumat antreprenori, a creat ceea ce ea numește Heart & Mind® Branding, care e metoda proprie a companiei sale de a construi un brand. Prin acest proces, companiile învață cum să utilizeze inima — scopul mai înalt, spiritul, sufletul companiei — în tot ceea ce comunică și fac. Acest proces de creare a brandului se extinde dincolo de marketing și de comunicare și influențează întreaga companie.

Una dintre numeroasele ei povești de succes e colaborarea cu Doug Ducey, un antreprenor și forța conducătoare din spatele succesului

obținut de Cold Stone Creamery, care este în prezent un brand internațional de înghețată.

În 1999, când Cold Stone Creamery a devenit clientul lui Kathy, compania era o franciză de înghețată aflată la început, cu circa 12 angajați, 35 magazine și câteva milioane de dolari venituri brute. După mai puțin de zece ani, la momentul în care Cold Stone a fost achiziționată, afacerea crescuse la mai bine de 1400 magazine și la venituri brute de peste jumătate de miliard de dolari.

Viziunea lui Kathy cu privire la antreprenori, afaceri și branduri este următoarea: „Oamenii cred adesea că un brand e un logo. Cred că e o campanie de publicitate sau o vânzare promoțională. Nu e niciunul dintre aceste lucruri. Un brand se rezumă la două cuvinte: «Promisiunea» pe care o faci și «Experiența» pe care o oferi. Un brand e întemeiat pe valorile adoptate de antreprenor. Când oamenii îți văd brandul, când îți aud numele sau îți folosesc produsul, acele simboluri și experiențe ar trebui să le inspire valorile pe care tu le promovezi. Voi dezvolta mai mult ideea. Tu, numele tău, produsele tale și serviciul tău ar trebui să declanșeze atât un răspuns emoțional, cât și unul intelectual la clientul tău. Metoda Heart & Mind Branding e fundamentată pe faptul că toți cumpărăm cu inima și justificăm achiziția cu mintea. Cu alte cuvinte, un brand trebuie să țină în primul rând de emoție și abia apoi de logică.“

Întrebări pe care să vi le adresați

Afacerile antreprenoriale de succes au acel ceva special, acea magie care va însufleți brandul. În cazul Stone Cold Creamery, a fost vorba de dorința de a face oamenii fericiți, de a fi cel mai bun producător de înghețată și de a oferi cea mai bună înghețată.

Liderii trebuie să aibă un foc în inima lor și un motiv întemeiat pentru a exista — povestea din spatele poveștii lor de succes — și trebuie să aibă o legătură strânsă cu acea poveste și să o lase să iasă la iveală.

Iată cele trei întrebări generale, fundamentale, pe care care toți antreprenorii ar trebui să și le pună:

Prima întrebare de ansamblu: De ce faceți ceea ce faceți?

Știți „de ce“ faceți „ceea ce“ faceți? Trebuie să aveți un motiv întemeiat pentru a face ceea ce faceți, întrucât acest aspect este important pentru oameni. Trebuie ca brandul să încorporeze acea autenticitate a vieții. Antreprenorii trebuie să pună suflet în ce fac, pentru că prima trăsătură a unui brand de prestigiu este genialitatea lui. Nu e vorba doar de bani. Puteți avea succes ca liber-profesionist, însă „de ce“-ul vostru nu va fi suficient pentru a vă duce afacerea către un brand din cadranul P.

Când oamenii ne întâlnesc, își pot da seama că există un „de ce“ foarte important în spatele a ceea ce face fiecare dintre noi. La urma urmei, amândoi suntem antreprenori și oameni de afaceri căliți. Ne bucurăm amândoi de foarte mult succes. Niciunul dintre noi nu e nevoit să muncească, dar muncim. Chiar dacă ne învărtim amândoi în lumea afacerilor cu bani și ne place jocul câștigării banilor, nu o facem pentru bani. Bani nu sunt „de ce“-ul nostru. Ideea e că, dacă ne priviți mai în profunzime, amândoi suntem de fapt profesori. Ne place cu adevărat să învățăm oamenii să își valorifice la maximum potențialul și să ducă cea mai bună viață de care sunt capabili. Acel „de ce“ fundamental se află la baza fiecărei cărți pe care o scriem, a fiecărui proiect pe care îl derulăm, a fiecărei investiții pe care o facem. Am scris prima noastră carte, *De ce vrem să fii bogat*, doar cu scopul de a lumina oamenii cu privire la felul în care funcționează lumea și la amenințarea cu care ne confruntăm cu toții în prezent. Am scris despre eroziunea clasei mijlocii, despre motivele acestuia și despre ce anume puteți face pentru a vă asigura că vă îmbogățiți în loc să sărăciți. Asta înseamnă să îi înveți pe alții și în asta punem noi suflet. Vrem ca oamenii să ducă vieți mai bune.

Mulți au auzit cu siguranță de Donald Trump și același lucru se poate spune despre cartea *Tată bogat, tată sărac*. Explorați lumile afacerilor și antreprenoriatului și, în scurt timp, veți ști cu certitudine cine suntem. Veți simți imediat că avem un spirit și urmărim un scop mult mai mare decât simpla câștigare a unor sume de bani. Trăim după acea zicală

veche: „Nu e treaba mea ce crezi tu despre mine.“ Cu alte cuvinte, nu avem nevoie de aprobarea voastră pentru a exista. Social vorbind, amândoi suntem respectuoși, adesea politicoși, dar puteți simți că în inimile noastre arde o flacără. Suntem pasionați, duri și ne urmărim scopurile.

Oamenii știu cine suntem dincolo de imaginile noastre și cum e corelat acest aspect cu companiile noastre. Ei văd nivelul nostru de concentrare, puterea noastră emoțională și dăruirea cu care muncim. Crearea unui brand e un maraton, în aceeași măsură în care e o afacere ce ține de moment. Liderii nu pot să se implice și să se detașeze după bunul plac.

Adresați-vă aceste întrebări:

- Ce vreți să realizați în afacerea voastră?
- Ce anume vă motivează să vă sculați din pat dimineața?
- Ați eșuat vreodată?
- Unde vă vedeți peste cinci ani?
- Care vreți să fie moștenirea voastră?

Întrebați-vă

Pe măsură ce vă puneți aceste întrebări, sunați un prieten în care aveți încredere și purtați o conversație. Faceți schimb de păreri și notați-le pe toate. Parcurgeți acest proces de mai multe ori. Întrebările sunt importante. Repetați procesul până când vă este mai clar cine sunteți, de ce faceți ceea ce faceți și dacă aveți înflăcărarea necesară pentru a deveni un brand. De-a lungul aceluia proces, vă veți descoperi cu siguranță valorile personale.

Veți dori totodată să adresați întrebări asemănătoare clienților și angajaților voștri. Atunci când vine vorba de descoperirea adevăratului antreprenor, a adevăratei companii, fiecare are ceva de spus.

A doua întrebare de ansamblu: Ce problemă doriți să rezolvați?

O afacere veritabilă există doar pentru a rezolva o problemă și pentru a face viața mai bună. Dacă ceea ce faceți nu le oferă beneficii altora,



activitatea voastră nu e semnificativă. Marile branduri nu sunt doar autentice, ci și semnificative.

Brandurile noastre funcționează bine împreună pentru că ele lucrează la soluționarea acelorași probleme. Deși noi doi suntem foarte diferiți și venim din colțuri diferite ale Statelor Unite, mai precis din New York și Hawaii, amândoi am avut tați bogați. Unul dintre noi s-a născut într-o familie bogată, iar celălalt într-o familie din clasa de mijloc, dar ceea ce ne unește în inimile noastre este vocația comună de educatori. Suntem profesori, împărțind adesea o scenă împreună, adresându-ne unor publicuri numeroase, încurajând participanții să își urmeze visurile. Avem amândoi programe educaționale de televiziune: emisiunea de mare succes *The Apprentice* al lui Donald și programele lui Robert de pe postul PBS. Avem amândoi jocuri de educație financiară, conducem companii de educație financiară și scriem cărți. Facem tot ce ne stă în putință pentru a compensa lipsa educației financiare din școlile noastre. Știm că o problemă majoră în societate este lipsa educației financiare. Atunci când e combinată cu alte forțe, aceasta cauzează un decalaj tot mai pronunțat între bogați și săraci, odată cu reducerea clasei mijlocii. Pierderea locurilor de muncă, salariile mici, taxele ridicate, inflația tot mai mare, serviciile medicale inaccesibile financiar și o lipsă a economiilor pentru pensionare, decimează majoritatea americanilor. Noi vrem să fim parte a soluției. Acesta e motivul pentru care predăm și ne împărtășim cunoștințele, pentru ca mai mulți oameni să se poată bucura de o viață mai bună.

Principiile noastre au fost puse la încercare. Niciunul dintre noi nu va împărți scena cu alți experți financiari care spun: „Trăiți sub nivelul mijloacelor voastre materiale.“ Dorim ca oamenii să aibă cunoștințele necesare pentru a duce o viață chiar mult peste ceea ce au visat vreodată. Atât Mark Burnett, producătorul emisiunii *The Apprentice*, cât și Robert au fost inspirați să-și împlinească visurile și chiar să le depășească, după ce au citit cartea lui Donald, *The Art of the Deal*. Așa cum Donald a menționat mai sus: „Mark lucra ca dădacă și vindea tricouri pe Venice Beach, în California. Cam atunci a citit cartea mea.“ În prezent, Mark

Burnett e un lider în lumea emisiunilor de televiziune de tip reality show și mai bogat decât a visat vreodată.

Kim, soția lui Robert, afirmă: „În 1987, încă aveam probleme financiare. În 1986, plătisem în sfârșit împrumuturile pierdute, în valoare de aproape un milion de dolari, din afacerea cu portofele a lui Robert. Eram pe zero. Nu aveam datorii, dar nu aveam nici venituri. Imediat ce am auzit de cartea lui Donald, am alergat să o cumpărăm, am citit-o, am studiat-o și am discutat-o în profunzime. Cartea ne-a schimbat viața. Ne-am schimbat viața pentru că Donald ne-a îngăduit să vedem lumea sa prin ochii lui. Nu ne-a oferit răspunsuri. Doar ne-a deschis ochii către o lume a posibilităților. Asta e ceea ce fac marii profesori.“

Brandurile Trump, Kiyosaki și Burnett sunt toate semnificative în lumea actuală. Ele rezolvă probleme, creează locuri de muncă și țin la curent cu ce se întâmplă la nivel național și global. Atât brandul Kiyosaki, cât și brandul Burnett au fost asociate cu brandul Trump. Rezultatele sunt benefice pentru toată lumea. Brandurile individuale sunt puternice, dar, atunci când colaborează, ele pot cunoaște o creștere exponențială.

Înțelegeți ce anume face afacerea voastră semnificativă, analizând următoarele întrebări:

- Care e problema pe care doriți să o rezolvați?
- De ce este ea o problemă?
- Ce anume cauzează problema?
- Dacă afacerea voastră ar dispărea mâine, ce ar avea lumea de pierdut?
- Ce vă face să credeți că puteți rezolva problema? Cum rezolvă problema produsul sau serviciul vostru?
- Cum face produsul sau serviciul vostru mai bună viața clienților voștri?
- De ce credeți că au cu adevărat nevoie clienții de la o companie ca a voastră?

Repetăm, acordați-vă timp pentru a vă adresa aceste întrebări. Apoi rugați un prieten să facă acest lucru. Repetați procesul până când vă

* | lămurii ce anume vă face să fiți unici. Aceasta e a doua trăsătură a unui brand de prestigiu.

A treia întrebare de ansamblu: Cine sau ce reprezintă concurența?

Fiecare afacere are concurenți și, atunci când construiți un brand, trebuie să fiți diferiți. De fapt, aceasta e a treia caracteristică a unui brand important — diferențierea. Prea multe afaceri îi copiază pe alții, iar acestea nu se vor ridica niciodată deasupra mulțimii, remarcându-se. Când auzim pe cineva spunând: „Produsul meu nu are concurență pentru că e unic“, știm că avem în fața noastră un visător, nu un om de afaceri. Există întotdeauna concurență, chiar dacă ea constă în faptul că un client nu are habar de existența voastră pe piață. Ignoranța poate fi și ea un rival.

Majoritatea oamenilor se concentrează pe prea puține lucruri. Nu-și văd decât produsul sau serviciul, adică vârful Triunghiului P-I. Adesea, nu reușesc să perceapă întreaga anvergură a celor opt unități ale unei afaceri. Dacă nu pot vedea întregul Triunghi P-I, viziunea lor despre lume este lacunară și nu vor găsi sau nu vor fi niciodată pe deplin capabili să-și creeze trăsăturile distinctive.

Adesea, fiind autentici și semnificativi pentru oamenii pe care îi serviți, sunteți, prin definiție, diferiți. Atât de puține companii înțeleg acest lucru, încât ajungeți să vă remarcați. Munca într-o companie care are un țel este mai captivantă, mai plină de semnificații și de satisfacții.

Pentru a descoperi aspectele prin care se deosebește o companie, căutați să înțelegeți următoarele lucruri:

- De ce ar alege oamenii compania voastră dintre celelalte?
- Puteți să spuneți prin ce vă deosebiți în mai puțin de 25 de cuvinte?
- Pot angajații voștri să exprime ce anume vă deosebește compania de altele și spun toți același lucru?
- Care e stilul vostru de prezentare?
- Sunteți încrezători când vine vorba de întâlnirile de vânzări?
- Sunteți încrezători pe scenă?

- Ce lucruri „posedă” compania voastră și numai compania voastră?
- Sunteți ușor de găsit pe Google? Când oamenii caută pe Google compania voastră pentru a o verifica, rezultatele de căutare contribuie la dezvoltarea brandului?
- Cât de dispuși sunteți să vă schimbați și să vă adaptați?
- Cât de repede vă puteți schimba voi și organizația voastră?

Puneți-vă aceste întrebări și găsiți propriile răspunsuri. Apoi, puteți ruga un prieten să parcurgă aceleași întrebări împreună cu voi și să vă ofere feedback. E important să repetați procesul până când vă sunt clare răspunsurile.

Dacă sunteți un angajat, adresați aceleași întrebări liderilor companiei la care lucrați și răspundeți la ele pentru ei. Cu alte cuvinte, munciți pentru lideri moderni sau sunt ei niște dinozauri dintr-o eră apusă? Dacă nu vă plac răspunsurile liderilor, probabil că vă veți dori să căutați un loc de muncă nou, pentru că e posibil să fiți oricum nevoiți să faceți acest lucru în viitorul apropiat.

În lumea actuală, caracterizată de progresul accelerat al tehnologiei, există o competiție din ce în ce mai mare pentru atenția, timpul și banii clienților voștri. Lumea online a rețelilor de internet este lumea nouă a „Gratuității”. Cum puteți concura, când toți oferă pe gratis sau vând la un preț foarte redus lucrurile pe care voi încercați să le vindeți? Noi, cei care ne-am născut înainte de 1970, putem deține înțelepciune în afaceri, dar riscăm să nu fim suficient de pricepuți la aspectele tehnologice, chiar dacă folosim emailul și avem un cont de Facebook. Oamenii care s-au născut după 1970 sunt adesea mai instruiți și mai abili în domeniul tehnologiei, dar le lipsește înțelepciunea de a o folosi eficient. În prezent, antreprenorii trebuie să dea dovadă atât de abilități tehnice, cât și de înțelepciune în afaceri. Antreprenorul care posedă ambele trăsături beneficiază de un uriaș avantaj competitiv.

Lumea s-a schimbat în 1989, anul în care a căzut Zidul Berlinului și a fost lansată rețeaua World Wide Web. Acele evenimente au semnalat sfârșitul Erei Industriale și începutul Erei Informaționale. Astăzi,

concrenții voștri sunt peste tot. În casele, birourile și telefoanele mobile ale tuturor. Lumea virtuală a „Gratuității” detronează branduri care s-au bucurat odinioară de un prestigiu enorm, cum ar fi revista *TIME*, pentru că *TIME* nu știe cum să concureze în lumea noastră nouă. În plus, tehnologia micșorează timpii de tranzacționare. Motivul pentru care există miliardari în vârstă de 20 de ani și șomeri educați de 50 de ani e că afacerile din lumea virtuală pot vinde mai multor persoane mai repede, la prețuri mai mici și cu mai puțini angajați. Ele știu cum să-și construiască un nume, cum să-și clădească companiile și cum să-și promoveze produsele online. E mai ușor ca niciodată, dar totodată e mai greu ca oricând. Internetul ne oferă acces, dar pentru că oferă acces tuturor, el aglomerează terenul de joc. E nevoie de strategie și de muncă susținută pentru a reuși. Dar fără un brand, vă pierdeți într-un ocean uriaș, fără fund.

Internetul poate fi un loc periculos și e ușor pentru consumatori să îi cadă pradă. Brandurile aduc siguranță și securitate în această lume neîngrădită. Dacă brandul vostru se poate deplasa cu ușurință din lumea virtuală în cea reală și înapoi, e cu atât mai bine. De fapt, acest lucru îi sporește credibilitatea. Iar un brand care poate stabili conexiuni, care poate concura și tranzacționa afaceri la viteze mari în lumea reală și în cea virtuală are un mare potențial.

Branduri de succes

Brandurile de succes sunt:

- Autentice
- Semnificative
- Diferite

Aplicarea lucrurilor în care credeți înseamnă autenticitate: faceți ceea ce spuneți și spuneți ceea ce faceți. Un Rolex contrafăcut e un exemplu pentru faptul că atunci când falsificați ceva pe dinafară, probabil că îl falsificați și pe dinăuntru. Oricine crede că oamenii nu detectează falsitatea se amăgește pe sine. Chiar dacă clienții voștri nu o detectează

imediat, o vor face în cele din urmă. Vorba proverbului: „Îi poți păcăli uneori pe unii oameni, dar nu îi poți păcăli mereu pe toți.“

În economia actuală, oamenii sunt foarte sensibili la promisiunile, prețurile și valorile brandurilor. Asta înseamnă că oamenii vor să știe că vă pasă mai mult de ei decât de ceea ce le vindeți. În prezent, voi, afacerea voastră și brandul vostru trebuie să dea mai întâi oamenilor de știre că vă pasă de ei. Dacă nu faceți asta, o va face concurentul vostru. Vedeți voi, o afacere nu are în primul rând legătură cu banii. O afacere înseamnă să îți pese. Dacă vă pasă — dacă vă pasă cu adevărat, dacă respectați promisiunea făcută de brandul vostru, oferind produse sau servicii excelente, și operați de pretutindeni 24 de ore din 24, 7 zile pe săptămână — banii vor curge în valuri.

Brandurile prestigioase se nasc în inima organizației, apoi se răspândesc spre toți cei din organizație, după care ajung la public.

Toate ramurile noastre militare — Armata, Forțele Navale, Forțele Aeriene, Paza de Coastă și Marina Militară — sunt branduri extraordinare. Cu toate acestea, mesajul fiecărei ramuri militare este diferit. Odată ce o persoană decide să se alăture unei anumite ramuri militare, nu îmbracă doar o uniformă. Nu, înainte să fie îmbrăcată acea uniformă oficială, viitorul soldat este dezbrăcat de identitățile, credințele, gândurile și obiceiurile anterioare. Doar atunci el este pregătit să devină un membru al Armatei, al Forțelor Navale, al Forțelor Aeriene, al Pazei de Coastă sau al Marinei Militare. Serviciile armate se asigură că oamenii lor reprezintă, în primul rând, brandul specific — mental, fizic și spiritual.

Acest proces de branding e cu deosebire adevărat în cazul trupelor speciale SEAL ale Forțelor Navale, una dintre cele mai elitiste și mai prestigioase unități de luptă din lume. Cei 2 500 de soldați SEAL sunt considerați printre cei mai buni luptători din lume. Ei trec printr-un program foarte intens de instruire vreme de doi ani înainte să devină SEAL. Procesul elimină între 75% și 90% dintre cei acceptați în program. Într-unul din testele lor de voință, numit „proba de înec“, recruții

sunt legați de mâini și de picioare, aruncați în apă adâncă și li se spune să iasă cumva la suprafață în timp ce își țin respirația. După care, înnoată 50 de metri, în vreme ce sunt încă legați. Cea mai dură încercare este „Hell Week“ („Săptămâna de Iad“), o perioadă în care recruții sunt ținuți treji 20 de ore pe zi, executând manevre asidue, epuizante din punct de vedere fizic, în vreme ce sunt invitați constant să se dea bătuți și să renunțe. La sfârșitul acestei săptămâni, dacă nu au cedat, recruții sunt stropiți cu apă foarte rece pentru a le induce hipotermia. După care, înnoată 2 mile marine (3,7 kilometri) în ocean. Când ies din apă, un instructor le dă o cană cu ciocolată caldă aburindă, dar li se spune că o pot bea numai dacă își recunosc eșecul și renunță la program. Mulți recruți SEAL recunosc că înapoierea acelei căni de ciocolată fierbinte e cel mai greu lucru pe care l-au făcut vreodată.

Organizațiile militare sunt unii dintre cei mai sofisticăți constructori de branduri din lume. Un brand veritabil începe din centru, din inimă, și pătrunde în inimile și mințile tuturor celor din organizație, apoi se răspândește în lume. Cele mai bune branduri devin o parte din ADN-ul nostru.

Atunci când cei din echipa SEAL Team Six (ST6) l-au ucis pe Osama bin Laden, puterea brandului lor a avut ecouri pe întreaga planetă. Mulți oameni care nu auziseră de trupele SEAL spuneau: „Cine sunt indivizii ăștia?“ Pentru că soldații SEAL se supun unui cod al tăcerii, tăcerea lor letală a făcut ca brandul lor să înregistreze un succes chiar mai mare. Ce spune acest lucru despre afaceri care, pur și simplu, ne bombardează cu publicitate lipsită de sens, asurzitoare, insuportabilă? Înseamnă că ele nu construiesc un brand, ci doar ne plictisesc.

Unul dintre cei mai mari creatori de brand ai tuturor timpurilor a fost regele hun Attila. Brandul lui puternic îl preceda în asemenea măsură, încât armatele inamice se predau adesea înainte să lupte cu el. Deși a fost conducătorul hunilor între anii 434 și 453 d.H., oamenii încă mai vorbesc despre el. Asta înseamnă puterea brandului și dovedește că el poate să construiască o moștenire.

În prezent, antreprenori ca Steve Jobs* de la Apple, Mark Zuckerberg de la Facebook și Sergey Brin de la Google sunt personalități moderne similare lui Attila, care își clădesc brandurile și moștenirile. Ei au construit unele dintre cele mai puternice branduri din istoria lumii. Când Jobs, Zuckerberg și Brin fac o mișcare, lumea se cutremură și afacerile sunt nevoite să se schimbe sau să moară.

Chiar și organizațiile criminale au branduri. De exemplu, numele Cosa Nostra aduce teamă în sufletele oamenilor de pretutindeni. Același lucru este adevărat și despre Yakuza din Japonia. În lumea drogurilor, cartelul Cali și cartelul Medellín din Columbia au fost și sunt cunoscute ca lideri în traficul cu cocaină.

Escrocii au și ei branduri. Numele Bernie Madoff a fost cândva auzit în lumea celor bogați și vestiți. Astăzi, el are o reputație proastă pentru operarea celei mai mari scheme Ponzi din istorie. Ar putea numele lui Bernie Madoff să ajungă mai celebru decât al lui Charles Ponzi, persoana care a dat numele acestui tip de escrocherie financiară? Doar timpul va spune dacă, în câțiva ani, cele numite odinioară scheme Ponzi vor deveni cunoscute ca „scheme Madoff“. În multe privințe, numele lui Bernie „Madoff“ definește mai bine acest tip de infracțiune!

E important să conștientizați puterea și valoarea unui brand. Trebuie să fiți dispuși să depuneți toate eforturile necesare, atât în termenii timpului, cât și ai banilor, înainte de a demara procesul. Mulți lideri vor să crească, vor să creeze companii mărețe, dar nu toți sunt dispuși să facă ceea ce e necesar pentru a transforma în realitate acel vis incredibil. Pentru mulți directori executivi (CEO), investiția de timp este mai scumpă decât banii.

Noi ne dăm seama că nașterea și menținerea unui brand e un mod de a trăi, nu un eveniment singular. Știm că brandul e cel care ne permite să ne împlinim scopul vieții, astfel încât el merită energia și timpul nostru. Probabil că acesta e motivul pentru care suntem branduri internaționale. Apreciem acest lucru.

* Ulterior publicării cărții, Steve Jobs a decedat la data de 5 octombrie 2011. (*n. red.*)

Un gând final

Brandurile se regăsesc pretutindeni și în orice. Există branduri globale și branduri locale. Există branduri pentru cei înstăriți, branduri pentru cei mai puțin avuți și branduri pentru toți cei aflați la mijloc. Există branduri pentru copii și branduri pentru adulți. Fiecare industrie are un brand. De pildă, în lumea aurului, există vulturi americani, frunze de arțar canadiene, canguri australieni și krugerrand-ul sud-african. Deși aceste monede sunt din aur, ele se vând la prețuri diferite.

În religie, există multe branduri și sub-branduri. În creștinism, există protestanții și catolicii. În budism, există budiștii tibetani, chinezi și japonezi. Dalai Lama, el însuși un brand puternic, e un budist tibetan. În cadrul budismului tibetan, există sub-branduri și sub-conflicte. Iar în lumea terorismului, suntem cu toții conștienți de luptele dintre evrei, musulmani și creștini. De ce există atâtea tensiuni și conflicte? Răspunsul este explicat parțial din perspectiva brandurilor, a sub-brandurilor și a luptei dintre inimile și mințile adeptilor religioși.

În politică, republicanii nu ar avea prea multe de spus dacă nu ar exista democrații. Dacă nu ar exista republicani, nu am avea nevoie de democrați. Oamenii se adună în jurul brandurilor și sunt totodată dezbinați de branduri.

Într-o lume a afacerilor caracterizată de o concurență tot mai acerbă, într-o lume a calității mai mari la prețuri mai mici, într-o lume a tehnologiei care evoluează rapid și a vitezelor de tranzacționare din ce în ce mai mari, construirea unui brand poate fi mai importantă decât construirea unei afaceri. De fapt, construirea unei afaceri fără un brand devine tot mai dificilă de la o zi la alta.

Idei de reținut | Lucruri de făcut

- Dacă nu vă transformați afacerea într-un brand, nu veți dobândi niciodată Atingerea regelui Midas.
- Brandul vostru trebuie să fie autentic, nu fals. Oamenii pot detecta falsitatea.
- Un brand nu e un logo. Un brand e o *promisiune* pe care o faceți oamenilor și este *trăirea* asociată cu calitatea pe care o oferiți.
- Oamenii cumpără cu inima și își justifică cumpărăturile cu mintea. Așa că aveți curajul de a vă găsi inima și de a o aplica în brandul vostru.
- Aflați ce anume vă motivează cu adevărat. Trebuie să aveți pasiune în suflet pentru a poseda Atingerea regelui Midas.
- Dacă sunteți prea zgârciți pentru a investi în brandul vostru sau în voi înșivă, veți fi ocoliți de Atingerea regelui Midas. Prin zgârcenie, ne referim la bani, la timp, la angajament și la oameni.
- Faceți tot ce e necesar pentru a vă îmbunătăți discursurile în public. Veți avea cu certitudine nevoie de aceste deprinderi.



CAPITOLUL 4

Degetul inelar Relații

„În cele din urmă, toate operațiunile de afaceri pot fi reduse la trei cuvinte: oameni, produs și profituri. Dacă nu aveți o echipă bună, nu puteți face mare lucru cu cealaltă două.“

Lee Iacocca

Pericolele parteneriatului

Robert Kiyosaki

„NU POȚI ÎNCHEIA o afacere bună cu un partener rău.“

Aceste cuvinte ar putea fi cele mai importante cuvinte în viață, nu doar în afaceri.

Sunt mai mult decât niște cuvinte înțelepte. Sunt cuvinte îndrumătoare, cuvinte în funcție de care să vă trăiți viața.

De fiecare dată când veți întâlni o afacere care se chinuie să supraviețuiască, o căsnicie ratată sau o investiție pierdută, veți găsi un partener de proastă calitate.

Asta nu înseamnă că persoana e rea, deși e posibil să fie. Înseamnă doar că e persoana nepotrivită pentru sarcina respectivă.

Lumea e plină de oameni buni, dar care nu ar fi parteneri buni de afaceri. În cazul căsătoriei, există, de asemenea, numeroși oameni buni căsătoriți cu persoana nepotrivită. Iar dacă dați peste o persoană cu adevărat

rea — o persoană cu valori legale, etice și morale reduse —, indiferent cât de buni ați fi, afacerea sau căsnicia va merge prost.

Degetul inelar

Inelarul reprezintă relațiile esențiale pentru Atingerea regelui Midas. Dacă aveți parteneri nepotriviiți, tot ce atingeți se va dărâma. Iar dacă aveți parteneri formidabili, tot ce atingeți se va transforma în aur.

Clovni, nu parteneri

La sfârșitul anilor 1970, afacerea mea cu portofele din nailon și velcro pentru surferi lua avânt. Problema era că acel succes ne costa bani. Am început această povestire mai înainte în carte. De vreme ce compania noastră ducea mereu lipsă de bani lichizi, trebuia să caut permanent finanțare. Cumpăram un ciclu de producție a portofelelor de la fabrici din Coreea și Taiwan, apoi livram portofelele magazinelor după ce ele ajungeau în depozitul nostru. Sună destul de bine, nu-i așa? Vindeam portofele pe cât de repede le puteam produce. Problema era că trebuia să comandăm și să plătim mai multe portofele înainte ca magazinele, care erau clienții noștri, să ne plătească. Acesta e motivul pentru care aveam mereu probleme cu fluxul de numerar. Am estimat că, în medie, cheltuiam un dolar în luna aprilie și nu vedeam niciun profit de pe urma aceluși dolar până în luna februarie a anului următor. Era un ciclu de zece luni. Baniile ieșeau din cont, nu intrau. Cu cât aveam mai mult succes, cu atât mai mulți bani lichizi ieșeau din firmă și cu atât mai greu intrau.

Pe măsură ce a crescut cererea pentru producția de portofele Rippers, cererea noastră de bani gheață a crescut și ea. În curând, obținerea de finanțare în valoare de 5 000 până la 10 000 de dolari nu mai era suficientă. Pentru a menține magazinele aprovizionate cu portofele și pentru a ne clădi afacerea, trebuia să obținem cel puțin 100 000 de dolari. Pentru că tatăl bogat era singura persoană pe care o cunoașteam cu atâția bani gheață, l-am sunat și am stabilit o întrevedere.

Tatăl bogat a ascultat răbdător timp de zece minute propunerea mea de investiție. După care, auzind destule, i-a rugat politicos pe cei doi parteneri ai mei să ne lase singuri în cameră. După ce ușa s-a închis în urma lor, au început țipetele. A fost una dintre cele mai aspre muștrări pe care le-am primit vreodată.

În loc să se refere la partenerii mei ca la niște parteneri, i-a numit „clowni“. Mai mult decât atât, era sigur că unul dintre ei, directorul meu contabil (CFO), avea un caracter slab, era necinstit și probabil un escroc. Nici măcar nu îl cunoștea pe individ. Pur și simplu, nu a avut încredere în el din clipa în care l-a întâlnit.

Deși îi plăcea de mine și de celălalt partener al meu, nu simțea că suntem suficient de buni pentru a fi partenerii lui, mai ales parteneri de investiții financiare.

„De ce aș fi eu partenerul tău?“, m-a întrebat tatăl bogat. „Nu ai niciun dram de experiență, nu ai succes și nu am încredere în niciunul dintre voi. Dacă te asociezi cu o persoană în care nu am încredere, asta mă face să nu am încredere nici în tine. E un semn că nu știi ce înseamnă un partener bun. Sunteți niște clowni, nu oameni de afaceri.“

Lecția a fost dureroasă și părea să nu se mai termine. Inutil să mai spun că am plecat fără bani. Nu am mai vorbit cu tatăl bogat ani de zile după incidentul respectiv.

Am strâns cei 100 000 de dolari, iar tatăl bogat a avut dreptate. Eram parteneri de proastă calitate. Banii au dispărut, iar persoana în care tatăl bogat nu a avut încredere, un contabil public autorizat (CPA) cu titlul de director financiar (CFO), a fost de fapt cel care a fugit cu banii.

Alți parteneri nepotriviți

Aș vrea să pot spune că acea experiență a fost o lecție pentru mine. Chiar așa a fost, dar se pare că aveam nevoie să învăț mai mult, pentru că am trecut de mai multe ori prin întâmplări similare. De-a lungul

anilor, am trecut de la un partener nepotrivit la altul, ceea ce, conform afirmației tatălui bogat, mă face pe mine însumi un partener prost.

Tiparul partenerilor nepotrivți s-a repetat iarăși și iarăși. Începeam o afacere cu o persoană sau cu persoane despre care credeam că sunt parteneri buni. Afacerea demara. Și, totuși, odată ce aveam succes și banii începeau să intre în cont, persoana bună se transforma într-un partener rău.

Așa s-a întâmplat cu afacerea portofelelor Rippers, apoi cu faza rock-and-roll a portofelelor Rippers, apoi în compania mea de educație financiară și, în cele din urmă, cu partenera mea din The Rich Dad Company, împreună cu soțul ei.

În două dintre afaceri, succesul a scos la iveală partenerii nepotrivți care nu-i puteau face față bine. Nu au fost neapărat oameni răi sau necinstiți. Pur și simplu, nu mai avuseseră niciodată succes. Când acest succes a apărut, au ieșit la iveală și defectele lor de caracter. De exemplu, o parteneră dintr-o mică afacere educațională a început, pur și simplu, să cheltuiască bani ca și când ar fi fost bogată. Pentru că nu mai avusese niciodată atât de mulți bani, faptul că a văzut intrându-i în cont sume atât de mari nu a făcut decât să dezlănțuie în ea dorința înăbușită de a face cumpărături. Atunci când a început să cumpere articole personale folosindu-se de cardul de credit eliberat în contul de afaceri, Kim și cu mine am pus capăt parteneriatului cu femeia respectivă. Era o persoană bună care adora să meargă la cumpărături.

În unele cazuri, partenerii răi au fost parteneri necinstiți. Interesant e că partenerii mei nepotrivți, atât în afacerea Rippers, cât și în compania Rich Dad, erau contabili și avocați ca pregătire, profesioniști pe care îi angajasem să mă protejeze chiar de oameni ca ei.

Repet, știu că acest lucru mă face să par un fraier și un partener care lasă mult de dorit. Aș vrea ca succesiunea evenimentelor de demarare a afacerilor, de obținere a succesului și de descoperire a partenerilor nepotrivți să fi fost diferită. Aș vrea să scriu în schimb despre experiențele frumoase ale unui parteneriat bun, pentru a putea adopta un

ton mai pozitiv în această privință. M-am gândit să fiu mai general și să nu scriu despre alegerile mele proaste în sfera partenerilor, dar cred că lecțiile pe care le aveți de învățat voi, cititorii, sunt mai importante decât protejarea orgoliului meu sau a iluziei că știu ce fac. La fel ca mulți oameni, și eu trec de la un eșec la altul și cumva reușesc să mă descurc între acestea.

Ca să fiu sincer

Probabil că nu aș fi supraviețuit, dacă nu aș fi avut în Kim o soție bună și o parteneră de afaceri grozavă. Din 1985, am trecut prin niște trădări oribile din partea partenerilor noștri. Fără Kim și câțiva prieteni adevărați, probabil că nu am fi supraviețuit problemelor financiare și emoționale pe care a trebuit să le îndurăm. Costul financiar a fost de ordinul zecilor de milioane de dolari, aproape o sută de milioane, dar rănille emoționale au fost mult, mult mai mari. E tulburător să vezi cum oameni care ne-au fost cândva prieteni și parteneri își dau brusc arama pe față, cum oameni care au lucrat cot la cot cu noi timp de ani de zile își arată cea mai joasă latură a comportamentului uman. Așa ceva nu se poate uita.

Am crezut că în Vietnam am văzut cele mai negative aspecte ale animalului care este omul, dar animalul pe care le-am văzut în Vietnam nu este același pe care-l văd în afaceri. În Vietnam, frica scotea la iveală animalul din câțiva soldați. În afaceri, animalul din om e motivat de lăcomie și de frică. Trădările din afaceri sunt mai sinistre, pentru că trădarea e adesea împotriva prietenilor și colegilor de muncă, nu a dușmanilor.

Trădările fac parte din viață

Există două tipuri fundamentale de trădare. Una e trădarea criminală sau intenționată. Cealaltă e trădarea datorată incompetenței sau ignoranței. Dacă puteți învăța și crește din trădările vieții, aveți o șansă mai bună de a deveni antreprenor, dobândind propria Atingere a regelui Midas.

Un aspect interesant al tuturor trădărilor e că persoana care vă trădează efectiv simte adesea că ea este cea trădată. Cu alte cuvinte, acea persoană găsește o cale prin care să justifice faptul că vă trădează.

Provocarea voastră este să deveniți o persoană mai bună în urma unei trădări. Asta poate însemna să nu vă răzbunați, chiar dacă vreți. Poate însemna să nu puneți paie pe foc și să nu amplificați procesul de trădare. E greu, dar provocarea e să deveniți mai buni decât persoana care v-a trădat. Dacă încă nu ați fost trădați, veți vedea o latură a personalității voastre pe care poate nu ați văzut-o încă. Dacă știți că o aveți în voi, probabil că ați fost trădați în viață.

Durerea trădării poate fi atât de mare, încât prima reacție poate fi dorința de a pedepsi persoana care v-a trădat. Rezistați aceluia impuls primar, chiar dacă simțiți că aveți dreptate. Vedeți voi, asta e ceea ce face persoana care vă trădează. Aceasta a găsit o cale prin care să-și justifice trădarea, indiferent dacă ați meritat-o sau nu. De fapt, persoana respectivă vă pedepsește pentru trădarea voastră, chiar dacă nu ați făcut nimic.

În afacerea mea cu portofele Rippers, Stanley, contabilul meu CPA, a luat cei 100 000 de dolari pe care îi obținusem de la un investitor și și-a plătit prietenii care investiseră în afacere. Când am discutat cu el, amintindu-i că hotărârea noastră de comun acord fusese ca suma de 100 000 de dolari să fie pentru achiziția mai multor produse și nu pentru plata investitorilor, el a reacționat spunând: „Dar trebuia să-mi plătesc prietenii mai întâi.“ În mintea lui, el procedase corect, chiar dacă își trădase partenerii.

Când i-am explicat că produsele în valoare de 100 000 de dolari ar fi însemnat vânzări în valoare de un milion de dolari, mai mult decât suficient pentru a plăti toți investitorii noștri, nu a vrut să asculte. Imediat ce și-a plătit prietenii, a demisionat și afacerea a dat faliment curând. După ce Stanley a plecat, a sunat și alți investitori pentru a le spune cât de incompetent eram eu. Curând, din ce în ce mai mulți investitori au

început să-și ceară banii înapoi. Am vrut oare să mă răzbun pe Stanley? Binențeles, dar nu am făcut-o.

Mi-a luat doi ani să pun din nou afacerea pe picioare și să încep să restituiesc banii investitorilor. S-a dovedit că a face lucrul corect, lucrul greu de făcut, în loc să dau faliment, a fost o experiență neprețuită în evoluția mea ca antreprenor. Pe cât de dureroasă a fost, am devenit mai bun datorită acestei experiențe. Totuși, nu vă așteptați să ajungeți peste noapte la aceeași înțelepciune. Dacă sunteți ca mine, veți dori să vă răzbuțați înzecit înainte de a învăța să apreciați experiența.

Tatăl bogat a simțit că Stanley avea un caracter slab și că îi lipsea curajul. Când presiunile din partea prietenilor săi au devenit prea mari, acesta și-a trădat partenerii și afacerea.

Nu știu unde e Stanley în prezent, dar știu că sunt un antreprenor mai bun datorită experienței celor 100 000 de dolari. Într-un mod bizar, Stanley m-a ajutat să-mi dezvolt Atingerea regelui Midas. Acum sunt mai conștient de oamenii slabi din afaceri și de cât de periculoși pot fi aceștia.

Ca fost soldat al Marinei Militare, revanșa, durerea și răzbunarea fac toate parte din caracterul meu. Soldații Marinei Militare nu prea tolerează oamenii slabi precum Stanley. A fost un test al caracterului meu să nu îmi fac dreptate în cazul lui Stanley, în stilul Marinei Militare. Dacă ați văzut filmul *Oameni de onoare*, cu Jack Nicholson și Tom Cruise, ați avut ocazia de a vă familiariza puțin cu acea cultură și acel cod al onoarei din Marina Militară. Faptul că nu m-am răzbunat pe Stanley a fost un pas mare pentru mine.

Depășirea situației și faptul că am devenit o persoană mai bună, deși am fost trădat, a fost un lucru esențial pentru dezvoltarea mea personală. Aș spune că a fost cheia succesului meu. Deși încă mai am aceeași înclinație către durere și răzbunare pe care am dezvoltat-o ca soldat al Marinei Militare, în prezent concentrez acea intensitate interioară asupra evenimentelor și acțiunilor care sunt mai pozitive și mai benefice pe termen lung.

Există mult adevăr în zicala: „Dacă ne scoatem unul altuia ochii vom orbi cu toții.“ În loc să acționez conform principiului „ochi pentru ochi“, lucru pe care l-ar face soldatul de Marină Militară din mine, aleg să urmez proverbul: „Cea mai dulce răzbunare e succesul.“ Partenerii răi au fost lemn de foc în căutarea mea înflăcărată a succesului.

Astăzi, atribui mare parte din succesul meu partenerilor mei nepotriviți, pentru că partenerii de proastă calitate m-au învățat cum să devin un partener bun. Și mai am destule de învățat.

Lecții învățate din relații

Enumăr în continuare câteva lecții obținute cu trudă, referitoare la parteneri, oameni și relații, lecții învățate de-a lungul unui drum lung și anevoios.

1. Nu puteți face o afacere bună cu un partener rău.

Repet acest lucru pentru că el merită repetat. De câte ori întâlnesc o afacere, o căsnicie sau un grup care are probleme financiare, încep să caut partenerul rău. Cel mai adesea, partenerul nepotrivit e liderul, o persoană care poate fi bună din fire, dar care e un partener rău de afaceri.

2. Vi se oferă multe propuneri bune de afaceri, atunci când sunteți un partener bun.

Aceasta e partea pozitivă a primei lecții. Tatăl bogat m-a învățat că nu aveam să obțin niciodată succesul, dacă rămâneam un partener rău prin asocierea cu parteneri răi. El m-a inspirat să fiu un elev al naturii umane și al afacerilor, să muncesc sârguincios și să trăiesc viața fără să-mi fac prea multe griji pentru ziua de mâine. M-a asigurat că, dacă devin un partener bun, oamenii buni și afacerile bune vor veni de la sine.

Până acum, promisiunea tatălui bogat s-a adeverit. Între 2007 și 2010, pe durata problemelor cu fostul meu partener și a unei crize economice, eu și Kim am primit mai multe propuneri de afaceri ca oricând înainte.

Am câștigat foarte mulți bani alături de oameni buni. Dacă am fi fost oameni răi, cu reputații proaste, sunt sigur că nu am fi fost niciodată invitați să investim alături de unul sau mai multe grupuri de investiții importante din America.

3. Partenerii buni apar ca urmare a afacerilor proaste.

Prin intermediul fiecărei afaceri proaste, am întâlnit câte un partener grozav. Pe Ken McElroy, partenerul meu și al soției mele în mai multe proiecte mari de apartamente rezidențiale, l-am întâlnit prin intermediul unei afaceri proaste.

Ken, partenerul său, Ross McCallister, Kim și cu mine am reușit să câștigăm milioane împreună.

Dacă nu am fi participat la o afacere proastă pusă cap la cap de o persoană rea, Kim și cu mine nu l-am fi întâlnit niciodată pe Ken. Observați tiparul? Acest lucru s-a întâmplat de mai multe ori în cariera mea de antreprenor. Astfel încât acum știu. De fiecare dată când o afacere ia o direcție greșită, încep să-mi caut partenerul nou.

4. Oamenii buni pot fi parteneri nepotriviți.

Mulți oameni vor să fie antreprenori, însă ei nu ar trebui invitați să se alăture unei afaceri, mai ales uneia aflate la început.

De vreme ce majoritatea oamenilor sunt instruiți să devină angajați și liber-profesioniști, cea mai mare parte nu au experiența, educația sau maturitatea emoțională necesare pentru a face parte dintr-o echipă antreprenorială de afaceri. Lipsa de experiență, educație și maturitate emoțională pot transforma o persoană bună într-un partener rău.

Un prieten de-al meu are o companie de organizare a petrecerilor. Își iubește afacerea pentru că adoră să gătească. Petrece fiecare oră a zilei gândindu-se la rețete noi și la metode prin care să realizeze petreceri memorabile. Problema e că nu este interesat de afaceri. Nu a absolvit niciodată un curs de contabilitate, marketing, finanțe sau drept de afaceri. Nu e un elev al afacerilor, iar afacerea și angajații lui au de suferit din cauza acestei lipse de educație în afaceri.

Din nefericire, el crede că se pricepe la afaceri. Nimeni nu îi poate spune că se înșeală.

Când a dorit să participe la una dintre afacerile mele aflate la început, l-am refuzat. E un om bun, dar nu am simțit că ar fi un partener bun. Am descoperit că acest fenomen e cu deosebire adevărat în cazul medicilor și al contabililor. Ei se cred oameni de afaceri pricepuți, pentru că s-au descurcat bine la școală sau pentru că își conduc propriile cabinete sau birouri de avocatură. Din păcate, am descoperit că doctorii sau avocații care se descurcă bine în afaceri sunt mai degrabă excepția de la regulă. Prin urmare, ei sunt parteneri slabi.

5. Oamenii buni, dar lipsiți de experiență, nu sunt invitați să participe la cele mai bune afaceri.

De vreme ce majoritatea oamenilor nu au făcut niciodată parte dintr-o inițiativă antreprenorială de succes, nu sunt invitați să se alăture celor mai bune oportunități de afaceri. Pot fi invitați în afaceri proaste, afaceri pe care nimeni altcineva nu le vrea, dar cele mai bune afaceri nu le sunt oferite mai întâi lor.

Odată ce obțineți succesul ca antreprenori și aveți o reputație bună, toți vor să vă aibă ca parteneri. Cu alte cuvinte, cu cât aveți mai mult succes, cu atât succesul vă urmărește mai mult. Dacă aveți niște bani, dar nu și experiență în lumea reală, legislația SEC (Securities and Exchange Commission) vă interzice să investiți în cele mai bune, mai profitabile și mai puțin impozitate oportunități de afaceri.

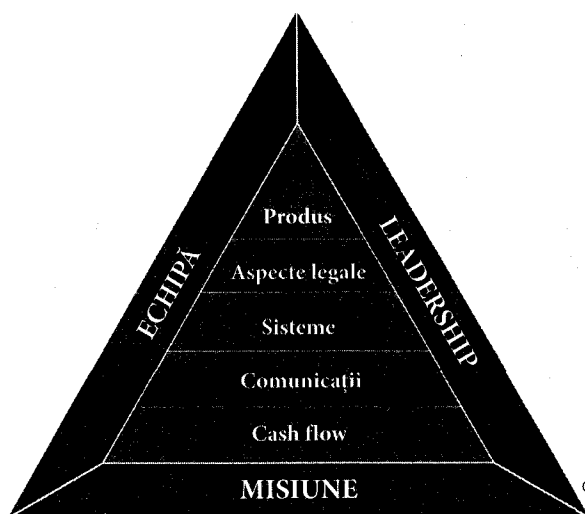
SEC recomandă și adesea cere ca oamenii buni care sunt lipsiți de experiență de afaceri să opteze pentru economii, acțiuni, obligațiuni și fonduri mutuale, deși aceste investiții se numără printre cele mai riscante, cele mai împovărate de taxe și cele mai puțin profitabile investiții din lume.

Relații neprețuite

Tatăl bogat spunea adesea: „Afacerile sunt ușoare. Oamenii sunt dificili.“ Aș zice că acest lucru e adevărat în cazul meu. De-a lungul anilor,

am întâlnit unii oameni groaznici, precum și mulți oameni minunați. Am întâlnit oameni extraordinari ca Donald Trump, Dalai Lama, Steve Forbes și Oprah Winfrey — oameni pe care nu i-aș fi întâlnit niciodată, dacă nu mi-aș fi pornit prima afacere și nu aș fi continuat, învățând din greșeli după ce afacerea a eșuat.

Când vă uitați la următoarea diagramă a Triunghiului P-I, cu cele opt unități ale afacerilor, e ușor de înțeles de ce tatăl bogat a spus că „Afacerile sunt ușoare. Oamenii sunt dificili.“



O afacere adevărată necesită un minim de opt seturi de deprinderi diferite, în mod ideal, opt oameni diferiți care lucrează împreună la un scop comun. Deși există multe motive din care nouă din zece afaceri eșuează în primii cinci ani de existență, incapacitatea antreprenorului de a rămâne concentrat asupra celor opt unități și de a produce un rezultat profitabil este cea care face ca majoritatea afacerilor să dea greș în cele din urmă.

Unul dintre motivele pentru care am demarat afacerea cu portofele din nailon și velcro, chiar dacă știam că probabilitatea de a înregistra un eșec era ridicată, a fost că nu am știut o modalitate mai bună de a învăța să

relaționez cu oameni diferiți, majoritatea dintre ei cu ceva succes și cu orgolii mari. Bănuiam că, dacă mă voi ține de acest proces, asimilând și bunele și relele, învățând și crescând ca persoană în loc să mă răzbun, aș putea deveni un partener bun. Continui în prezent acest proces, pur și simplu, pentru că am multe de învățat. A învăța să te înțelegi cu oameni diferiți pare a fi un proces nesfârșit, și pot învăța în permanență altceva. Vestea bună e că, pe măsură ce devin mai bun la relații și la descoperirea partenerilor buni, viața mea devine mai ușoară și mai fericită și averea mea crește.

Dintre toate cele cinci degete ale mâinii regelui Midas, cred că cel mai important deget este inelarul pentru că, dacă învățați să fiți un partener bun, veți întâlni unii dintre cei mai extraordinari oameni, oameni pe care altfel poate nu i-ați fi întâlnit, dacă nu v-ați fi decis să călătoriți pe drumul anevoios al afacerilor.

Nu uitați că nu puteți face o afacere bună cu un partener nepotrivit. Dacă deveniți un partener bun, lumea e plină cu afaceri grozave și parteneri excelenți.

Un gând final

Cu câțiva ani în urmă, am fost condus în biroul lui Donald în timp ce el era încă la telefon, încheind o conversație.

„Sunt oameni buni?“ a întrebat Donald persoana de la capătul celălalt al firului. „Nu-mi pasă cât de bună e afacerea. Am destule afaceri bune. Vreau să știu dacă sunt oameni buni.“

După ce a ascultat răspunsul celeilalte persoane, Donald a spus: „Mă bucur să aud asta. Dacă sunt oameni buni, merg înainte.“ Și cu asta, a închis.

Donald s-a uitat la mine și a spus: „La vârsta noastră, nu avem timp de afaceri cu oameni nepotriviți. Nu avem nevoie de bani și nu avem timp de pierdut. În afară de asta, afacerile sunt destul de dure și așa. De ce am face afaceri cu oameni răi? E mai interesant să faci afaceri cu oameni buni.“

După asta, m-a privit și a întrebat: „Deci, la ce mai lucrezi? Hai să ne distrăm nițel și să facem niște bani.“

Relațiile puternice sunt cheia

Donald Trump

AM AVUT MII DE RELAȚII DE AFACERI de-a lungul anilor. Am descoperit că relațiile și reputația sunt strâns legate.

Uneori, e nevoie de ani de zile pentru a evalua tăria de caracter a unei persoane sau absența acesteia, iar alteori acest aspect e vizibil imediat. Mi-a plăcut mereu citatul lui Henry Ford: „Nu poți să-ți clădești o reputație pe ceea ce urmează să faci.“ Și nu vă puteți construi o reputație, dacă relațiile sau partenerii voștri nu sunt cei adecvați. Știu că Robert ar fi de acord cu această afirmație. Am avut parteneri potențiali care aveau o grămadă de idei — dar nu reușeau să le concretizeze. Dar am avut și parteneri excelenți care și-au dus treaba până la capăt.

Cel mai bun partener

Când am pornit în afaceri, am avut un partener extraordinar — pe tatăl meu. Asta e greu de egalat. Am avut o relație formidabilă. Am muncit pe șantierele lui de construcții pe durata verii. Am menționat deja atenția lui la detalii, pe care am preluat-o, și îmi amintesc cum aduna și recicla cuie nefolosite în construcțiile la care lucram.

Nu avea niciun hobby. Era absorbit de munca lui și nu se sătura niciodată de ea, astfel încât nu avea nevoie de distracții. Își lua mereu notițe, iar seara sau la sfârșit de săptămână, când vorbea la telefon, ascultarea conversațiilor sale constituia pentru mine o experiență educativă în sine. Știa cum să negocieze și cred că abilitatea mea de negociator se datorează în parte atenției pe care i-o acordam atunci când vorbea la telefon — conversațiile lui fiind mereu despre afacerea sa. Era precis și nu voia să piardă vremea. Trecea imediat la subiect.

M-a învățat totodată să fiu precaut. Datorită lui, am învățat că afacerile necesită atât tenacitate, cât și perspicacitate. Tatăl meu era atât de harnic, încât putea simți imediat dacă cineva nu era. Era atât de puternic, încât putea detecta imediat punctele slabe ale altei persoane.

Am învățat totodată să am încredere în instinctele mele. Acest aspect poate fi educat, dar poate fi, de asemenea, un talent înnăscut. Uneori, pur și simplu, nu am presimțiri bune legate de o persoană. Alteori, știu imediat că îmi place cineva, așa cum s-a întâmplat cu Mark Burnett și cu Robert. Acum, am deja suficientă experiență pentru a ști că instinctele mele sunt bine dezvoltate.

Ca antreprenori, veți avea angajați. Am o teorie cum că fiecare persoană pe care o angajezi e un risc asumat, indiferent de scrisorile sale de recomandare. Am angajat oameni care au absolvit cele mai bune școli și nu au făcut o treabă prea grozavă. Și am angajat oameni fără recomandări, care s-au descurcat de minune. Alteori lucrurile stau invers. Dar nu e mereu ușor să evaluezi capacitățile cuiva până nu vezi acel om în acțiune și până nu îl supui câtorva încercări. Am fost surprins, atât plăcut, cât și neplăcut, de-a lungul timpului. Dar e important să acorzi oamenilor șansa de a demonstra de ce sunt în stare.

Cu partenerii, situația e întrucâtva diferită. Nu puteți conta prea mult pe o perioadă de încercare-și-eroare în care să evaluați calificările unei persoane, astfel încât în acest caz vă este util instinctul. E dificil de explicat cum funcționează, însă există o dinamică nerostită căreia trebuie să-i acordați atenție. Parteneriatele trebuie să aibă la baza lor loialitatea și integritatea. Întrebați-vă dacă cele două atribute ies în evidență și dacă ele funcționează în ambele sensuri. Dacă un partener potențial își face prea multă reclamă, asta e uneori un indiciu că ceva nu e în regulă. Nivelul lor de încredere în sine ar trebui să se manifeste de la început. Aveți nevoie de un partener, nu de un ucenic.

Parteneriatele necesită totodată negociere. Ar trebui să fie un cadru în care toată lumea are de câștigat. Altfel, nu e un parteneriat. Criteriul meu e că partenerii trebuie să fie oameni de bună-credință. Nu vreau să am de-a face cu niciun alt tip de persoană.

Robert a avut parte de unele experiențe de învățare formidabile în viață și merită să acordați atenție lecțiilor lui. Chiar și în calitate de antreprenori, ne bazăm pe oameni pentru a face bine treburile. E posibil să avem

o idee originală, dar punerea ei în practică poate implica sute de oameni. Fiecare persoană devine o parte integrantă a succesului general.

Parteneriatele pot fi legate rapid

După cum am menționat, am știut că-mi place de Mark Burnett din clipa în care l-am întâlnit, iar acel parteneriat a fost unul înfloritor încă din 2003. Emisiunea *The Apprentice* a avut premiera în ianuarie 2004 și, de atunci, ne-am bucurat de un succes tot mai mare. Mark știa că eu eram novice în industria respectivă, dar cu toate acestea mi-a arătat un mare respect. Am colaborat încă de la început. Îmi asculta sugestiile și întrebările (și aveam destule). Mi-a demonstrat că primul meu instinct a fost corect. E o persoană extraordinară și un vizionar.

Mark a avut un impact enorm asupra industriei de divertisment. Una dintre trăsăturile sale e că nu încetează niciodată să meargă înainte. Nu știe ce înseamnă epuizarea și are criterii foarte exigente de control al calității pentru tot ceea ce face. Noi nu suntem doar coproducători, ci și prieteni și ne petrecem timpul liber împreună. Lucrul care m-a impresionat cel mai mult la Mark atunci când l-am întâlnit prima oară a fost atitudinea lui foarte directă. Avea o idee, a cerut o întâlnire, am încheiat un contract și am trecut la treabă. Știa exact cum ar trebui să fie prezentată emisiunea *The Apprentice* la televiziune și toate detaliile erau puse în ordine. Era clar că se gândise îndelung la ideea lui, ceea ce mi-a ușurat mie decizia. Pentru că a fost atât de bine pregătit, nu i-a fost greu să mă convingă. Evident, avea totodată un istoric profesional de succes în domeniul televiziunii, astfel încât știam că are experiență și că avea habar despre ce vorbea. Nu a fost nevoit să se străduiască să mă convingă, iar factorul de risc a fost cu siguranță diminuat.

La fel, atunci când l-am întâlnit pe Robert, am știut că e un tip de treabă și pe deasupra inteligent. Am fost impresionat de povestea vieții lui și de numărul uluitor de cărți pe care le vânduse. M-am gândit că ar fi omul potrivit cu care să scriu o carte, iar asta s-a dovedit a fi o idee bună. El a fost primul meu colaborator. Cartea noastră a fost un mare

succes și chiar recent a revenit în topul de bestselleruri din Shanghai, lucru care spune ceva, de vreme ce cartea a văzut lumina tiparului în anul 2006.

Dacă oamenii mă atacă, mă transform într-un luptător. Atunci când oamenii știu că te aperi, se gândesc de două ori înainte să se pună cu tine. Asta poate ajuta pe toată lumea să economisească mult timp și multe cheltuieli legale. Nu îmi place să atac oamenii, dar uneori e necesar. Sunt de acord cu Robert când spune că succesul e cea mai dulce răzbunare.

Un lucru care m-a scutit de multe încercări și greșeli e avantajul de a fi lucrat cu tatăl meu și de a-l fi urmărit de la o vârstă fragedă. A fost o educație extrem de importantă și îi rămân recunoscător pentru exemplul său. Robert nu a avut parte de acest lucru în aceeași măsură în viața sa și a învățat unele lecții dure — cu toate acestea a reușit și consideră că dificultățile l-au pus pe drumul către succes. Am avut și eu problemele mele de dificultăți, dar cred că am învățat să evaluez oamenii de la o vârstă fragedă datorită influenței tatălui meu.

Cum am învățat să administrez o echipă

Pe când mă aflam la început, am încheiat o afacere pe durata facultății împreună cu tatăl meu, în Cincinnati, Ohio. Am găsit un complex rezidențial pe nume Swifton Village, ce cuprindea 1 200 apartamente, din care 800 erau neocupate. Complexul fusese finanțat cu fonduri federale și acum era executat silit, fiind scos la licitație. Era într-o asemenea stare de deteriorare, încât nimeni altcineva nu a mai licitat. Urma să fie mult de muncă la el, dar am licitat o sumă minimă și a fost acceptată.

Pentru a nu mai lungi povestea, în decurs de un an, locul a fost frumos recondiționat și am închiriat toate apartamentele. Ce vreau să spun e că a trebuit să discutăm cu șase manageri de proiect diferiți până să-l găsim pe cel potrivit. Unii manageri au fost onești, dar nu prea inteligenți. Alții au fost de-a dreptul ridicoli. A trebuit să îi evaluăm continuu, iar unii,

pur și simplu, nu aveau calitățile necesare, cum ar fi de pildă inteligență managerială. Am găsit în cele din urmă un individ care ar fi fost potrivit. Era de fapt un mare mincinos și un pungaș, dar avea un talent real ca manager. Mi-am putut da seama că și-a făcut bine treaba — de cele mai multe ori. Trebuia doar să știu cum să mă port cu el. Știam că nu era întru totul de încredere, astfel încât relația dintre noi a fost una de respect reciproc îmbinat cu precauție. Nu era partenerul ideal, dar pentru noi lucrurile au funcționat, iar complexul Swifton Village a fost administrat bine sub conducerea lui. Poate că era un hoț, dar era totodată capabil. Obișnuiam să glumesc cu el și să-i spun: „Te plătim cu 50 000 de dolari și tot ceea ce poți fura.“ A fost o negociere bizară, dar el a păstrat complexul într-o formă bună.

Peste câțiva ani, situația cartierului s-a înrăutățit și am scos complexul la vânzare. Am primit imediat un răspuns. Însă negocierea contractului cu individul respectiv a fost pentru mine o lecție foarte bună de negociere și parteneriat. Din motive evidente, încrederea mea era limitată, eram în gardă și asta mi-a fost de folos.

Echipele mele

Pentru orice proiect pe care îl realizăm, național sau internațional, vom avea echipe care se ocupă de nevoile și cerințele de zi cu zi ale proiectului respectiv. Trump International Hotel & Tower Chicago va avea un manager general și la fel se va întâmpla cu fiecare dintre celelalte proiecte. Desigur, va exista totodată un personal complet. Într-un fel, aceste echipe seamănă în mare măsură cu parteneriatele. Toate entitățile trebuie să muncească și să funcționeze bine împreună pentru a avea succes, mai ales în industria hotelieră, de vreme ce aceasta se sprijină atât de mult pe servicii excelente oferite clienților. Bineînțeles, aceasta e o prioritate pentru toate clădirile noastre. Managerii și toți angajații mei știu că sunt exigent, dar corect, și standardul pe care ei îl reprezintă poate scoate la iveală tot ce e mai bun din oameni.

Am o echipă nouă la The Trump Organization, care a generat recunoaștere internațională pentru Trump Hotel Collection. Echipa despre care vorbesc e alcătuită din cei trei copii mai mari ai mei: Don, Ivanka și Eric. Ei au lucrat la multe proiecte și s-au dovedit a fi parteneri de nădejde. Poate că au început ca ucenici, dar acum acest calificativ se aplică doar la aparițiile lor în calitate de consilieri ai mei în emisiunea de televiziune *The Apprentice*.

Când mă gândesc la parteneri ideali, ei sunt acei parteneri. Copiii mei muncesc extrem de mult, le place ceea ce fac și muncesc în mod independent, cu rezultate de care ar fi mândru orice om de afaceri bun. Ivanka are propria linie de bijuterii, dar și de pantofi și poșete, și se achită de responsabilitățile suplimentare ca o adevărată profesionistă. Toți trei sunt activi și eficienți când vine vorba de acțiunile lor caritabile, iar etica muncii de care dau dovadă e dincolo de orice reproș. Ca tată, nu aș putea fi mai mândru. Atunci când vine vorba de cei trei parteneri grozavi ai mei, aș spune că sunt un om norocos.

Partener rău, partener bun

Partenerii sunt foarte importanți. Pentru Robert, un partener bun este, mai presus de toate, unul de încredere. Bineînțeles, ei posedă toate deprinderile și talentele necesare pentru a fi partenerii săi dar, pentru un soldat al Marinei Militare ca Robert, onoarea e pe primul loc. Robert nu cere de la alții decât ceea ce oferă el. Așa găsiți un partener bun. Eu caut oameni care au aceleași valori ca mine. Altfel, relația dintre noi nu va funcționa.

În cazul în care nu sunteți sigur că ați fi un partener bun, poate că nu e o treabă pentru voi. Nu toți au stofă de parteneri în sensul tradițional. E aproape imposibil să construiți o afacere de succes fără relații. Dar puteți face acest lucru fără parteneri, dacă sunteți capabili să structurați contracte și să găsiți oamenii cu talentele potrivite pentru proiecte sau lucrări specifice. De pildă, dacă eu construiesc o clădire nouă, voi aduce arhitectul care își va aduce, la rândul lui, echipa și voi găsi constructorii, arhitecții peisagiști potriviți și așa mai departe. Poate fi un

proces complex, dar care merită, pentru că întregul proiect de dezvoltare este al tău și tu deții controlul. Prin urmare, dacă nu sunteți sigur că puteți avea relații bune de afaceri, cred că a venit vremea să vă uitați în oglindă și să vă întrebați de ce.

O cale de a deveni un partener bun e să vă întrebați: „Ce fel de partener mi-ar plăcea să am?” Apoi să deveniți voi înșivă acel tip de partener. Integritatea are un fel al ei de a atrage integritate, dar asta nu înseamnă că acest lucru se va întâmpla automat. Unii oamenii nu sunt musai răi. Sunt doar nepotriviți. Totuși, unii oameni sunt, pur și simplu, răi. E ca și cum nu se pot abține să nu fie așa. Așa că rămân cu ochii în patru până când partenerii se dovedesc a fi persoane de încredere.

Am avut prieteni și parteneri care s-au transformat în adversari, atunci când a venit vorba de o proprietate imobiliară. Un prieten a urmărit să achiziționeze exact clădirea despre care știa că sunt eu interesat, iar asta nu într-o manieră corectă. Am fost șocat, pentru că îl cunoșteam de multă vreme și îl consideram prieten. Mă bucur să pot spune că ițele au fost în final descurcate, dar a fost o împrejurare din care am avut de învățat. Nu îi voi menționa numele pentru că nu e necesar, dar aceste lucruri se întâmplă și a fost o lecție bună. Atunci când vine vorba de afaceri, oamenii pot fi surprinzători, în toate privințele.

Într-un episod recent din *The Celebrity Apprentice*, Niki Taylor a fost manageră de proiect și echipa ei a pierdut. În loc să caute pe cineva pe care să dea vina, ea și-a asumat pe deplin responsabilitatea pentru înfrângere și s-a oferit să fie concediată. A dat dovadă de integritate și i-am admirat tăria de caracter, la fel ca întreaga ei echipă. Relația pe care a avut-o cu echipa sa a fost una de respect total, iar ea a plecat demnă și admirată de toți.

Afaceri versus parteneriate

Îmi amintesc de o conversație purtată cu Robert în urmă cu câțiva ani despre parteneriate și despre cât de dificile pot fi acestea. Trecea prin momentele neplăcute ale destrămării unui parteneriat. Eu prefer să fac

afaceri cu alți oameni, dar să nu intru în parteneriate, pentru că acestea sunt prea complicate și pot să sfârșească în cele din urmă prost. Afacerile sunt mai ușoare. Se păstrează relația, dar nu și bagajul ce vine cu un parteneriat total. Parteneriatele sunt ca o căsnicie. Pot fi minunate sau groaznice. Dacă puteți, limitați-vă la afacerile încheiate cu oameni care vă plac și în care aveți încredere. Apoi, puteți să treceți mai departe la următoarea afacere.

Am petrecut mulți ani făcând afaceri. Reputația mea e de așa natură încât pot apela la oamenii potriviți și rezolva ușor treburile alături de ei. Înțeleg că probabil nu dețineți un asemenea avantaj, mai ales atunci când sunteți la început, astfel încât aș sugera să păstrați cuvântul „afacere” în minte, pe măsură ce înaintați în cariera voastră de afaceri. A gândi că „e o afacere” în loc de „e un parteneriat” sau „e o căsnicie” poate fi o atitudine foarte eliberatoare. Minte voastră se va deschide către idei noi. E la fel ca abordarea mea a situațiilor dificile. Voi întreba: „E acesta un simplu neajuns sau e o catastrofă?” De cele mai multe ori, evenimentele se încadrează în categoria micilor neajunsuri. E uimitor cât de mult se pot limpezi lucrurile atunci când procedați astfel.

Arta negocierii

Una dintre deprinderile de care veți avea nevoie e negocierea. Sunt cunoscut pentru abilitățile mele de negociere, iar asta e o condiție indispensabilă atunci când închei afaceri. Cele mai bune afaceri sunt cele în care toată lumea are de câștigat. Negocierea presupune în mai mare măsură persuasiune decât forță. Seamănă puțin cu diplomația, deși cineva poate rămâne un individ încăpățânat, chiar dacă e diplomat. Trebuie să știți ce anume dorește cealaltă parte și care e punctul de vedere al oamenilor respectivi. Fiți rezonabili și flexibili și nu lăsați niciodată pe nimeni să știe care este exact punctul vostru de vedere. Cunoașterea înseamnă putere, așa că păstrați cât mai multe informații pentru voi. Și nu uitați regula de aur a negocierii: „Cel care deține aurul face regulile.” Asta nu anulează oportunitățile egale, dar e un aspect nerostit, cu siguranță prezent în cadrul negocierii. Amintiți-vă întotdeauna că

e posibil să puneți bazele unor afaceri viitoare, așa că accentul ar trebui să fie pus pe corectitudine și integritate.

Oamenilor le place să facă afaceri cu mine, deoarece știu că acestea vor fi profitabile, că lucrez repede și că vor fi tratați corect. Aceasta e o reputație obținută prin muncă și care rămâne intactă. Asta nu înseamnă că e ușor să faci afaceri cu mine, pentru că sunt o persoană exigentă. Dar nu sunt constrâns de așteptări și, cel mai adesea, afacerile ajung să fie în avantajul tuturor. Când eu și Robert ne-am decis să scriem prima noastră carte împreună, lucrurile nu au fost complicate. Nu s-a negociat foarte mult pentru că nu a fost necesar.

Au existat împrejurări în care nu mi-a venit să cred cât de multe erau lucrurile pe care nu le știa cealaltă parte. Am știut imediat că puteam da o mare lovitură, și asta repede, bazându-mă doar pe aparenta lor lipsă de informații și de pregătire. Asta mă uimește întotdeauna. Dar nu urmăresc să obțin un profit necinstit de pe urma nimănui. E doar o idee bună să fiți cât mai pregătiți cu putință, oricare ar fi lucrul pe care îl faceți. Iar uneori e bine să faci pe prostul. Vorba proverbului: „Trebuie să fii destul de deștept ca să faci pe prostul.“ De ce? E o modalitate bună de a afla cât de multe nu știu partenerii voștri de negociere. E totodată o manieră eficientă de a vedea dacă sunt dispuși să treacă peste voi. Concluzia: aveți încredere în instinctele voastre, mai ales dacă ele sunt bine ascuțite.

Antreprenorii noi ar putea întreba: „Cum îți ascuți instinctele?“ Acest lucru vine odată cu experiența, dar cred că avem cu toții acel sistem de alarmă interior care se declanșează. Ascultați-l. Poate că nici măcar nu îl puteți exprima în cuvinte, dar el vă va servi ca avertisment. I-am sfătuit adesea pe oameni să „fie paranoici“. Asta e o modalitate de a le spune să fie precauți. O altă cale e să vă asigurați că sunteți bine pregătiți zi de zi. Folosiți-vă de mass-media pentru a fi la curent cu evenimentele globale și naționale. Încercați să fiți la curent cu cât mai multe subiecte și industrii cu putință.

Critica și conflictele

Am avut relații cu mass-media, care variază de la cele mai bune și până la cele mai proaste. Cele bune sunt trainice. Am acordat multe interviuri de televiziune pentru Regis Philbin, Barbara Walters, Larry King, Neil Cavuto, emisiunea *Access Hollywood* și pentru mulți alții de-a lungul anilor. Sunt un oaspete frecvent și menținem relațiile profesionale, iar uneori devenim prieteni, pentru că respectul e reciproc. Există un raport profesional și personal.

Însă, ocazional, de-a lungul timpului, am fost înțepat de presă — de fapt, de multe ori. Dar adevărul e că există mulți jurnaliști buni care pot fi și vor rămâne corecți.

Îmi amintesc cum am fost criticat când a fost ridicată clădirea Trump World Tower din United Nations Plaza. În *The New York Times* a apărut un articol scris de prestigiosul critic de arhitectură Herbert Muschamp, care a laudat-o ca fiind „un turn de sticlă arătos“. Apoi a comentat: „Trump se descurcă mai bine atunci când își ignoră criticile decât atunci când le acordă atenție.“ Criticile sunt mai ușor de suportat atunci când îți dai seama că singurii oameni care nu sunt criticați sunt cei care nu-și asumă riscuri. Nu vă temeți de riscul implicat — au fost criticați și oameni mai importanți.

Oamenii vă vor transforma într-o țintă a criticilor, dacă asta atrage atenția asupra lor. Există, de obicei, un subtext al atacului lor, lucru pe care l-am observat după ce am devenit ținta criticilor de mai multe ori. O modalitate de a le domoli interesul față de voi e să nu le răspundeți, pentru că ei nu încearcă decât să provoace o reacție din partea voastră. Între timp, au atras atenția lumii asupra voastră, iar asta poate fi uneori în beneficiul vostru. Asigurați-vă că vedeți atât avantajele, cât și dezavantajele, atunci când și dacă vi se întâmplă acest lucru, deoarece există situații în care trebuie să vă apărați.

Am fost totodată implicat în multe procese, care nu reprezintă soluția mea preferată, dar uneori ele sunt, pur și simplu, necesare. Oamenii întrec măsura și devin iraționali sau lipsiți de scrupule. Trebuie să îi înfrunțați,

altfel lumea ajunge să vă știe ca pe o persoană de care se poate profita ușor. Trebuie să vă apărați.

„Afacerile sunt ușoare. Oamenii sunt dificili.“, după cum spunea tatăl bogat al lui Robert. Însă, deprinderile sociale se formează odată cu experiența și atenția. Și, la fel ca în cazul lui Robert, am întâlnit în viața mea unii oameni extraordinari, care sunt aur curat, iar mediile lor de proveniență, experiențele și profesiilor lor sunt cât se poate de diverse. Mulți dintre ei mi-au devenit prieteni, ca rezultat al afacerilor pe care le-am făcut împreună. Așa că, încă din prima zi a vieții voastre de afaceri, luați în considerare importanța parteneriatelor voastre — atât la nivelul personal, cât și la cel profesional.

Rezumat. Relații

Afacerile sunt ușoare. Relațiile cu oamenii sunt dificile. Există un proverb care spune: „Nu îți poți alege familia, dar îți poți alege prietenii.“ Dacă sunteți angajați, nu vă puteți alege colegii de muncă. Dacă sunteți un antreprenor, cea mai importantă sarcină a voastră e să alegeți cu cine lucrați. De fapt, nu există vreo sarcină mai importantă, pentru că angajații voștri sunt cei care vă vor reprezenta pe voi și compania voastră.

Programul vostru de dezvoltare personală

Devenind antreprenori urmați poate cel mai bun program de dezvoltare personală, afacerea voastră putând fi cea mai bună școală de afaceri. În cazul în care creșteți în plan personal, crește și afacerea. Din păcate, dacă nu creșteți din punct de vedere personal, situația opusă este și ea adevărată.

Antreprenoriatul este asemenea jocului de golf. Atunci când ratați gaura de la un metru și jumătate, nu aveți pe cine da vina decât pe voi înșivă, indiferent cât de mult veți încerca să găsiți o scuză sau un țap ispășitor.

Deși acțiunile altor oameni pot să afecteze rezultatul final, acel rezultat final vă aparține *vouă*. Atunci când alți oameni risipesc banii afacerii voastre, afacerea și banii sunt încă ai voștri. Dacă primiți un sfat prost

din partea consilierilor voștri, plătiți pentru acel sfat cu sume mult mai mari decât simplul comision al consilierilor. Dacă dați vina pe alții pentru pierderile voastre, voi pierdeți mai mult decât bani. Pierdeți o șansă de a învăța, de a crește și de a deveni antreprenori mai buni.

Unul dintre motivele pentru care cei mai mulți oameni rămân în cadrulul angajaților sau nu se dezvoltă în cadranul liber-profesioniștilor e că nu vor să-și asume responsabilitatea pentru alți oameni. Oamenii pot constitui cel mai important activ al vostru sau cel mai important pasiv.

Sarcina voastră cea mai importantă

Unul dintre motivele pentru care mulți oameni nu se descurcă bine în afaceri e că nu se descurcă bine cu oamenii. Cunoașteți o astfel de persoană? O persoană care, pur și simplu, nu poate relaționa cu oamenii? Ea sau el poate fi un mare inginer, contabil, inventator, avocat, artist sau cântăreț, dar, pur și simplu, nu se înțelege bine cu oamenii. Atingerea regelui Midas se referă de fapt la voi și la relațiile voastre cu oamenii. Să vă înțelegeți bine cu oamenii este sarcina voastră cea mai importantă și nu e una ușoară. De ce? Pentru că oamenii vin în multe forme, dimensiuni și tipuri. Iată câțiva dintre oamenii cu care va trebui să relaționați ca antreprenori.

Colaborarea cu investitorii

Aceștia sunt oamenii care au puterea de a vă transforma ideea într-o afacere. Dacă nu au încredere în deprinderile voastre antreprenoriale, vor spune: „E o idee grozavă, dar nu mă interesează, mulțumesc.“ Ei pot totuși să nu fie atât de drăguți în exprimare. Un aspect ironic e că lumea e plină de investitori care caută investiții bune. Problema e că există puțini antreprenori buni în care merită să se investească. Sarcina voastră e să deveniți antreprenori abili în care merită investit. Acest lucru necesită dezvoltare personală, pentru că a fi antreprenor e foarte diferit de a fi angajat. Un antreprenor trebuie să aibă deprinderi pe care majoritatea oamenilor nu le au.

Iată prima voastră lecție în sfera atragerii de investitori care să vă finanțeze. Haideți să o numim „ABC-ul finanțării“. În primul rând, majoritatea oamenilor au idei foarte bune. Problema e că nu pot găsi finanțare pentru că privesc întregul exercițiu din perspectiva greșită. Dacă doriți să atrageți finanțare, trebuie să priviți lumea din perspectiva unui investitor profesionist din cadranul I. Investitorilor profesioniști nu le pasă în primul rând de produsul vostru, deși produsul contează cu adevărat. Primul lucru pe care un investitor profesionist vrea să-l știe e cine sunteți, care e experiența voastră, echipa voastră și cine vă mai susține. Ei vor să știe cine vă sunt partenerii, membrii comisiei de consiliere, bancherul vostru și alți investitori. Un profesionist se uită la oameni, deoa-rece el știe că afacerea are legătură cu oamenii.

De vreme ce majoritatea antreprenorilor noi nu au experiență ca antreprenori, iar antreprenorii profesioniști nu vor investi în ei sau în afacerea lor, multe afaceri aflate la început adună bani de la prieteni și de la familie, pariind pe prietenie și pe dragoste, în locul deprinderilor de afaceri. Aici e punctul în care lucrurile devin înșelătoare. E o situație paradoxală. Vă doriți o șansă de a dovedi că sunteți antreprenori cu deprinderi excelente, dar sunteți nevoiți să îi convingeți pe oameni că sunteți un antreprenor înainte să puteți dobândi acele deprinderi de afaceri excelente. Acesta e exact motivul pentru care următorul tip de persoană este important.

Colaborarea cu partenerii

Unii antreprenori lucrează pe cont propriu, dar mulți alții au parteneri. Partenerii sunt importanți, pentru că nimeni nu cunoaște toate răspunsurile sau posedă toate deprinderile cerute la fiecare nivel al triumphiului P-I. Deținerea unui partener vă poate spori șansele de supraviețuire în primii cinci ani de existență a afacerii, intervalul de timp în care majoritatea companiilor noi eșuează.

Cele mai bune parteneriate sunt cele în care fiecare persoană contribuie la reușita companiei cu deprinderi, talente și experiențe complementare. De exemplu, e un lucru obișnuit să vezi că un partener e

sociabil și celălalt excelează din punctul de vedere al operațiunilor. În alte parteneriate, puteți găsi un partener care adoră imaginea de ansamblu și un altul căruia îi plac detaliile. Ați înțeles ideea. Un parteneriat de afaceri e ca o căsnicie. Dacă vă alegeți partenerul potrivit, poate fi raiul pe pământ. Alegeți partenerul nepotrivit și va fi iadul pe pământ.

Cele mai bune parteneriate sunt alcătuite din trei oameni diferiți:

1. Visătorul

Această persoană are o imagine frumoasă, viziunea perfectă a unui viitor luminos.

2. Omul de afaceri

Această persoană conduce afacerea. Omul de afaceri se asigură că toate piesele se potrivesc între ele și că sarcinile sunt îndeplinite la termen.

3. Câinele de pază

O astfel de persoană nu are încredere în nimeni și nu crede pe nimeni. Dacă cineva trebuie mușcat, aceasta e persoana la care să apelați.

Noi am învățat să fim toate cele trei categorii de persoane. Unii antreprenori întrupează doar unul sau două roluri. Sunteți capabili să fiți toate cele trei tipuri de persoane? Dacă nu, angajați persoana sau persoanele ale căror roluri nu le puteți juca, pentru că veți avea nevoie de toate trei.

Iată un sfat legal ieftin, dar eficient. Înainte de a deveni parteneri oficiali într-o afacere, cel mai bine e să aveți un avocat care să schițeze un acord de „vânzare-cumpărare“, în caz că lucrurile merg prost sau unul dintre parteneri vrea să păstreze afacerea și celălalt vrea să își vadă mai departe de drum. Un acord de vânzare-cumpărare e asemenea unui contract prenuptial înainte de nuntă. După cum știți, majoritatea ceremoniilor de nuntă se termină cu afirmația: „Până moartea ne va despărți.“ Un motiv pentru care 50% dintre căsnici se termină cu divorțul e că divorțul e mult mai bun decât moartea.

Asemenea multor cupluri, mulți parteneri potențiali descoperă că sunt incompatibili atunci când încep să lucreze la un acord de vânzare-cumpărare. Același lucru e adevărat în cazul acordurilor prenuptiale. E cel mai bine să identificați din timp diferențele dintre voi, în loc să le descoperiți după inițierea afacerii sau a căsătoriei.

Există o glumă veche care sună cam așa:

Terapeutul: „De ce ai atât de multe probleme în relații?”

Clienta: „Par să atrag genul nepotrivit de bărbați.”

Terapeutul: „Nu e adevărat. Problemele tale încep când le dai bărbaților numărul tău de telefon.”

Aveți grijă cum vă alegeți partenerii. După cum se spune: „E ușor să te îndrăgostești. Mai greu e să rămâi îndrăgostit.” Problemele încep imediat după luna de miere. Dacă nu puteți rezolva problemele împreună, ele se vor aduna. În căsnicie și în afaceri, e ușor să urâți oamenii pe care i-ați iubit odinioară.

Așa că începeți cu un acord de vânzare-cumpărare înainte de a deveni parteneri. Toți avem părți bune și părți rele. Simpla discutare a unui acord de vânzare-cumpărare vă poate îngădui să vedeți adevărata față a potențialului vostru partener, precum și a voastră.

Numai visătorii cred că relațiile sunt mereu fericite. Toate relațiile au dezacordurile lor. Dacă aveți parteneri buni, dezacordurile dintre voi pot fi productive. De multe ori, ideile bune se nasc din discuții aprinse. Totuși, dacă nu există decât discuții în contradictoriu, certuri, dezacorduri, din care nu rezultă idei bune, parteneriatul este unul de proastă calitate. Când Larry Page și Sergey Brin s-au întâlnit prima oară, aproape că nu au fost de acord în nicio privință. Apoi au căzut de acord asupra motorului de căutare online Google.

Cum să fiți un partener bun

Probabil observați că în *The Apprentice* Donald ascultă, privește și pune întrebări mai mult decât vorbește sau oferă sfaturi. Așa procedează liderii

buni. Creatorul nostru ne-a dat doi ochi, două urechi și o singură gură. Mesajul este următorul: ascultați mai mult, observați mai mult și vorbiți mai puțin. Dacă oamenii nu fac decât să vorbească și nimeni nu ascultă, afacerea are probleme foarte mari. Liderii care vorbesc, dar nu reușesc să asculte, nu sunt lideri buni.

Când cereți bani unui investitor, e mai bine să vorbiți mai puțin și să ascultați mai mult. Veți învăța multe despre afaceri, dacă știți ce consideră investitorii că e important.

Colaborarea cu consilierii

Investitorii vor să știe cine vă sunt consilierii. Tuturor companiilor publice li se cere să aibă un consiliu de administrație. Chiar dacă nu plănuiți să vă listați compania la bursă, ar trebui să aveți un consiliu de administrație. De exemplu, dacă aveți de gând să deschideți un restaurant, ar trebui să aveți consilieri care au demarat și au operat cu succes un restaurant. Aveți totodată nevoie de consilieri legali și de contabili buni. Nu vă grăbiți atunci când vă alegeți consilierii. Nu toți consilierii sunt pricepuți. Comisia voastră de consiliere vă poate economisi mult timp, mulți bani și vă poate scăpa de multe supărări. Un investitor profesionist se va uita la cine vă sunt consilierii și la reputația lor.

Gândiți-vă la consilieri ca la instructorii voștri de afaceri și ca la cei mai buni profesori. Deținerea unei afaceri reale și a unei echipe de consilieri din lumea reală poate fi cea mai bună cale de a dobândi o educație de afaceri în lumea reală. Dar trebuie să vă faceți și voi datoria, iar asta înseamnă să fiți elevi buni, să ascultați, să învățați și să vă corectați greșelile. Nu trebuie să faceți tot ceea ce vă spun consilierii să faceți, dar trebuie să ascultați tot ce vă spun. Dacă nu ascultați, nu aveți nevoie de consilieri sau trebuie să îi schimbați.

Colaborarea cu angajații voștri

Acesta e adesea cel mai dificil grup de persoane cu care veți lucra, dar rezistenți, pentru că angajații voștri vă pot fi cei mai buni profesori.

De vreme ce o afacere este alcătuită din deprinderi diferite (deprinderi precum cele contabile, legale, de servicii, clienți, marketing, vânzări, dezvoltare a produselor și așa mai departe), reprezentate de cele opt unități ale afacerii, aveți de-a face cu un grup de oameni foarte specializați. Unii vor fi motivați, alții nu, unii cinstiți, alții nu. Mobilizarea acestui grup pentru a se concentra asupra obiectivelor afacerii nu e o sarcină ușoară, dar este sarcina voastră. Nu uitați că un măr stricat va strica și restul merelor din coș. E important să învățați cum să vă protejați muncitorii de merele stricate. Dacă un investitor simte că aveți probleme cu angajații sau că nu sunteți un lider competent, nu va investi în voi.

Una dintre cele mai mari nemulțumiri pe care le veți folosi voi înșivă sau le veți auzi la alți antreprenori e: „Nu găsesc oameni competenți.“ Pentru că majoritatea antreprenorilor novici au puțină experiență de conducere a angajaților în lumea reală, ei spun adesea: „Nu pot găsi muncitori buni în ziua de azi.“ În majoritatea cazurilor, problema reală e că antreprenorul nu e încă un lider abil. Pe măsură ce antreprenorii își dezvoltă abilitățile de leadership, calitatea angajaților lor se va îmbunătăți.

Colaborarea cu clienții voștri

Nu în ultimul rând, o afacere trebuie să aibă clienți și relații cu clienții excelente. Clienții voștri vă vor fi unii dintre cei mai buni profesori.

Un investitor profesionist va întreba întotdeauna: „Cine sunt clienții și de ce au ei nevoie de produsul sau de serviciul tău?“ Într-o lume caracterizată de o competiție tot mai acerbă pentru timpul și banii clienților, trebuie să vă cunoașteți clienții, să știți de ce au nevoie de afacerea voastră și cum să mențineți o relație cu ei.

Adesea, antreprenorii din cadranul liber-profesioniștilor au o relație personală directă cu clienții lor. Câteva exemple ar fi relația dintre doctor și pacient în practica medicală și cea dintre avocat și client în practica legală.

În cadranul P, al patronilor, relația e diferită. Nu mai e o relație personală directă. Antreprenorii din cadranul P trebuie să întrețină o relație personală prin intermediul unor medii diferite de comunicare, care necesită deprinderi diferite.

Noi întreținem o relație personală cu milioane de clienți prin intermediul echipelor de management, al televiziunii, al radioului, al canalelor sociale de media, al aparițiilor personale și al cărților. Evident, un investitor vrea să știe cum veți atrage și menține clienții buni.

Cea mai bună școală de afaceri

Acestea sunt motivele pentru care afacerea voastră poate fi cea mai bună școală de afaceri și un program de dezvoltare personală care durează veșnic. Dacă deveniți mai pricepuți, toate celelalte lucruri se îmbunătățesc. Dacă deveniți grozavi, banii și faima încep să curgă în direcția voastră. Iar dacă îi învinuiți pe alții, amintiți-vă că a învinui e o slăbiciune de caracter. Lumea e plină de antreprenori jalnici, adesea, pentru că aceștia nu reușesc să își perceapă afacerea ca pe propria școală de afaceri.

Prezentări rapide

Sunteți pregătiți să vă prezentați rapid argumentele? Veți avea nevoie de acest lucru pentru că are o mare importanță în obținerea finanțării. Mai întâi, trebuie să știți ce să spuneți, iar acesta e momentul în care intră în scenă procesul de branding și de planificare. Dar, odată ce v-ați perfecționat cuvintele, e vremea să le exersați, să le exersați și iar să le exersați.

Ca orice alt lucru în viață, dacă vreți să fiți buni, trebuie să îl exersați. Învățați să vă prezentați rapid argumentele în favoarea afacerii voastre. Cu cât susțineți mai bine aceste argumente, cu atât mai buni deveniți voi și afacerea voastră.

Amintiți-vă de degetul mare. El reprezintă tăria de caracter. Degetul arătător înseamnă capacitatea voastră de a rămâne concentrați pe durata prezentării argumentelor. Degetul mijlociu vă amintește de brandul și

de valorile voastre. Iar degetul inelar vă reamintește să construiți relații bune. Așadar exersați susținerea argumentelor. Cu cât exersați mai mult, cu atât învățați mai mult și cu atât mai buni deveniți. Cu cât sunteți mai buni, cu atât mai bune sunt relațiile voastre.

Prezentarea trebuie să fie concisă și să sune bine. Ca mulți dintre noi, investitorii sunt oameni ocupați și nu vor avea timp de pierdut, nici răbdare să asculte prezentările de afaceri lungi și plicticoase. Treceți repede la obiect.

Îndrumar pentru prezentările rapide

Un ghid simplu pentru prezentarea propunerii voastre de afaceri se concentrează pe patru aspecte principale. Interesant e că acestea sunt aceleași patru puncte pe care ar trebui să le urmați atunci când vă concepeți afacerea. Acordați cel mult două minute fiecărui punct din prezentare.

1. Proiect

- Care e proiectul?
- De ce este el unic?
- De ce e necesară afacerea?
- De ce vă vor iubi clienții produsul?

2. Parteneri

- Cine sunteți voi?
- Cine sunt partenerii voștri?
- Ce educație aveți?
- Cât de multă experiență aveți cu toții?
- Cât de calificați sunteți voi și partenerii voștri să îndepliniți proiectul cu succes?

3. Finanțare

- Care e costul total al proiectului?
- Cât de multe datorii și cât de multe active există?
- Partenerii investesc proprii bani?

- Care sunt recompensele și profitul investitorului pentru riscul asumat?
- Care sunt taxele și impozitele?
- Cine este directorul vostru contabil (CFO) sau firma voastră de contabilitate?
- Cine este responsabil pentru comunicările cu investitorii?
- Care e strategia de ieșire a investitorului?

4. Management

- Cine vă conduce compania?
- Ce experiență au persoanele respective?
- Care e istoricul realizărilor lor?
- Au dat vreodată greș?
- În ce fel e relaționată experiența lor cu industria voastră?
- Credeți că aceasta e cea mai bună echipă de management pe care o puteți reuni?
- Vă puteți prezenta argumentele cu încredere?

Aceasta e prezentarea voastră, ținută într-un interval total de opt minute sau mai puțin. Odată ce ați prezentat pe scurt toate cele patru puncte, tăceți. Cereți să vi se adreseze întrebări, ascultați și oferiți răspunsuri concise. Amintiți-vă să adresați întrebări în mai mare măsură decât să dați răspunsuri.

Ar trebui totodată să adresați potențialului investitor întrebări ca:

- Vă interesează acest proiect?
- Ați mai investit vreodată într-un proiect aflat la început?
- Care vă sunt motivele de îngrijorare?

Dacă, și numai dacă, investitorii sunt cu adevărat interesați, prezentați planul de afaceri și alte informații relevante. Nu uitați că persoana care vorbește cel mai mult pierde. Cea care ascultă cel mai mult câștigă.

A asculta e un semn de respect. A fi interesați mai degrabă decât a încerca să păreți interesanți este, de asemenea, un semn de respect. Fiți respectuoși și veți avea de câștigat, nu doar în afaceri, ci și în viață.

Două ponturi pentru obținerea finanțării

Primul pont. Cereți sfaturi de la contabili și avocați atunci când vă pregătiți argumentele propunerii de afaceri.

Aceasta nu e doar o practică bună, ci și o educație excelentă. Dacă avocații și contabilii sunt iscusiți, veți crea relații foarte bune. Ei vă pot totodată face cunoștință cu alți oameni minunați.

Dacă sunt profesioniști incompetenți, și există mulți de acest gen, voi și afacerea voastră veți avea de suferit. Așa că nu vă grăbiți și fiți pretențioși atunci când vă alegeți avocații și contabilii.

Al doilea pont. Începeți să cereți bani înainte să aveți nevoie de ei.

Tot ce trebuie să spuneți e: „Încep o afacere în câteva luni.“ Descrieți pe scurt afacerea și de ce sunteți entuziaști în privința ei. Această prezentare ar trebui să țină mai puțin de un minut. Repet, dacă vorbiți prea mult, aveți de pierdut. După un minut, puneți întrebări, cum ar fi: „Vă interesează? V-ar plăcea să auziți mai multe?“ Dacă răspunsul e afirmativ, întrebați: „Vă putem suna când suntem pregătiți să demarăm discuțiile cu potențiali investitori?“

Dacă oamenii spun că da, rețineți-le numele și respectați-vă promisiunea de a-i suna — în viitor, nu a doua zi.

Amintiți-vă regula: „E mai ușor să cereți bani atunci când nu aveți nevoie de ei.“ Nu trebuie să păreți niciodată disperată și nevoiașă, chiar dacă sunteți. Nu le depănați povești lacrimogene și pline de suferință. Evitați exagerările și promisiunile unor profituri uriașe. Sunt mai multe șanse ca investitorii să creadă mai degrabă pe cineva cu o atitudine conservatoare și precaută, decât o persoană exagerată și înfumurată. Așa că, începeți devreme, exersați, nu promiteți marea cu sarea și respectați aceste reguli ale străngerii de capital.

De ce se tem investitorii

Mulți oameni visează să-și dea demisia de la locul de muncă actual și să pornească propria afacere, dar se tem să nu eșueze. E o grijă întemeiată.

Totuși, să devii antreprenor nu e atât de complicat. Aproape oricine poate deveni antreprenor. De pildă, dacă un tânăr sau o tânără tunde gazonul vecinilor pentru 10 dolari, el sau ea e un antreprenor.

Lucrul care stabilește dacă băiatul sau fata vor deveni mari antreprenori este destinația pe care o dau acelor bani.

Mulți antreprenori, pur și simplu, bagă în buzunar cei 10 dolari. Mili-oane de mici antreprenori din întreaga lume fac acest lucru. Atunci când bagă banii în buzunar, ei se alătură economiei subterane, fără să păstreze registre contabile sau să plătească taxe.

Acesta e lucrul de care se tem cel mai mult investitorii profesioniști. Ei știu că majoritatea antreprenorilor mici bagă banii în buzunar, hrănindu-se pe sine în loc să hrănească afacerea și să înapoieze banii investitorilor. Pe deasupra, punerea banilor în buzunar e o infracțiune. Majoritatea investitorilor nu își riscă banii pe infractori.

Lumea e plină de antreprenori din cadranul liber-profesioniștilor care trișează în privința taxelor și a impozitelor, devenind membri ai economiei subterane. Îi puteți întâlni în târgurile de vechituri, în talciocuri și în piețe. Sunt oameni care vă fac curat în case pe durata sfârșiturilor de săptămână, oameni care vă spală parbrizul cât stați în intersecție să se schimbe lumina semaforului, chelneri și barmani care nu își declară bacșișurile și miliarde de alți oameni care fac tot ce le stă în putință să câștige un ban. Numai în Statele Unite, economia subterană e estimată la 1,5 până la 2 trilioane de dolari și e în creștere. Fără înregistrări statistice, măsurarea acestei economii e dificilă.

Dacă faceți parte din această economie lipsită de registre contabile și de impozite, e mai bine să rămâneți mici și nedetecțați. Problema atunci când vă aflați în economia subterană e că nu vă puteți îmbogăți. Dacă o persoană din subteran câștigă mulți bani, cumpărând dintr-odată o casă

mare, conducând mașini care atrag privirile, navigând pe iahturi noi și cheltuind sume mari de bani de pe cardurile lor de credit, „traiful lor pe picior mare“ îi va aduce în atenția publică și a departamentului de taxe și impozite. Dacă sunt prinși pentru evaziune fiscală, afacerea lor este adesea distrusă și ajung să cheltuiască mult timp și mulți bani pentru a se apăra.

În mod clar, nu vă recomandăm să deveniți antreprenori în economia subterană. Facem referire la această economie doar pentru a stabili că ea există și că e înfloritoare, și pentru a vă sfătui să o evitați, dacă doriți să dobândiți Atingerea regelui Midas.

Trecerea din cadranul angajaților în cel al liber-profesioniștilor

Angajații nu trebuie să țină evidență contabilă și să plătească taxe. Compania pentru care lucrează face acest lucru în locul lor. Dacă angajații se preocupă de taxe, e pentru că urmăresc în primul rând restituirea acestora. Angajații nu au nevoie de un contabil public autorizat (CPA) sau de un avocat specializat pe taxe și impozite, pentru că acești profesioniști nu au prea multe de făcut în cazul unui angajat. Există foarte puține reduceri de taxe pentru angajați. Mai mult decât atât, cu cât un angajat câștigă mai mulți bani, cu atât are de plătit mai multe taxe.

Această lipsă de cunoștințe cu privire la taxe și înregistrări contabile e cea care bagă în bublic chiar și pe cel mai cinstit antreprenor. Când o persoană face trecerea de la cadranul angajaților la cel al liber-profesioniștilor, dă peste o mulțime de taxe și reglementări guvernamentale despre care puțini angajați au habar. Acesta e motivul pentru care relațiile cu profesioniști precum contabilii și consilierii pe tema taxelor și impozitelor sunt atât de importante.

Antreprenorii se confruntă cu taxe suplimentare, cum ar fi:

- Taxa pe vânzări
- Taxa pe statutul de liber-profesionist ce lucrează pentru sine
- FICA (Federal Income Compensation Act, adică Social Security și Medicare — asigurări sociale și medicale)

- Taxa statală de șomaj
- Taxa federală de șomaj
- Alte taxe și reglementări

Putem înțelege mai bine problema taxelor și a impozitelor, folosind exemplul unui puști care câștigă 10 dolari. Un angajat din cadranul A care câștigă 10 dolari va plăti aproximativ 30% taxe, rămânând cu un venit net de șapte dolari.

Un liber-profesionist din cadranul L care câștigă 10 dolari va plăti aproximativ 60% taxe, rămânând cu un venit net de patru dolari. De asta majoritatea antreprenorilor mici bagă, pur și simplu, cei 10 dolari în buzunar, devenind evazioniști fiscali și infractori. Acesta e aspectul de care se tem mulți investitori.

Rata ridicată a șomajului

Acest exemplu ilustrează, de asemenea, motivul pentru care șomajul e atât de ridicat. De ce ar vrea cineva să devină antreprenor, când guvernul îl pedepsește pe micul antreprenor cu mai multe taxe, legi și reglementări excesive? De ce și-ar asuma toate acele riscuri doar pentru a fi pedepsit de guvern? Cum poate supraviețui un mic antreprenor, când guvernul reprezintă cea mai mare cheluială? Cum poate un antreprenor să angajeze muncitori noi când guvernul face noile angajări din ce în ce mai costisitoare? Dacă sunteți șomer, de ce să deveniți antreprenori, dacă puteți să câștigați mai mulți bani colectând ajutoarele sociale oferite de guvern?

Problema conține soluția. Cu alte cuvinte, taxele și reglementările sunt problema și totodată calea de rezolvare a acesteia. Unul dintre cele mai mari avantaje ale antreprenoriatului e că guvernul vă oferă o reducere de taxe pentru consilierea contabilă, legală și în domeniul taxelor și al impozitelor. Dacă un angajat angajează un contabil, îi plătește serviciile de consiliere cu bani rămași în buzunar după plata taxelor. Ca antreprenori, plătiți aceste servicii cu bani încă neimpozitați. În termeni simpli, guvernul vă oferă o reducere de taxe pentru că angajați consilieri isteți. Aici e punctul în care antreprenorii obțin educația din lumea reală pe care angajații nu o primesc niciodată.

Majoritatea antreprenorilor mici văd în taxe, contabili și avocați niște paraziți. Totuși, schimbându-și punctul de vedere, un antreprenor poate vedea taxele, contabilii și avocații ca pe niște parteneri în dezvoltarea Atingerii regelui Midas. Problema majorității liber-profesioniștilor e că sunt foști angajați care au demisionat din posturile lor, iar acum își *dețin* locurile de muncă. Ei nu dețin o afacere. Legile de impozitare sunt scrise pentru oamenii care dețin afaceri, nu pentru oamenii care dețin joburi.

Cea mai importantă sarcină a unui liber-profesionist e să-și transforme locul de muncă într-o afacere. Liber-profesioniștii fac acest lucru dezvoltându-și Atingerea regelui Midas și făcând tranziția în cadranele P și I.

Cum se transformă un liber-profesionist în patron?

Ironia e că legile de impozitare sunt în realitate legi de recompensare și stimulare. Legile de impozitare ne încurajează pe toți să devenim proprietari de afaceri (P) sau investitori (I). În același timp, îi pedepsesc pe cei din cadranele angajaților (A) și liber-profesioniștilor (L). Acest lucru e adevărat peste tot în lume.

Majoritatea antreprenorilor din cadranul liber-profesioniștilor sunt atât de ocupați să-și păstreze jobul, încât nu reușesc să se ocupe de adevărata lor sarcină, care este să-și dezvolte afacerea și să facă tranziția în cadranele P și I. Dacă nu vă ocupați de sarcina voastră reală, guvernul vă va pedepsi cu taxe excesive.

De ce sunt taxele metode de stimulare?

Reducerile la taxe sunt oferite oamenilor care fac ceea ce guvernul dorește să se facă, anume:

1. Să creeze locuri de muncă
2. Să producă hrană
3. Să construiască locuințe
4. Să furnizeze energie

Dacă vreți să știți mai multe despre taxe, angajați un contabil sau un avocat specializat în legile de impozitare și întrebați-i despre cele patru puncte listate mai sus. Dacă vă spun că aceste reduceri de taxe nu pot fi acordate sau că e prea riscant, căutați consilieri mai deștepți care sunt dispuși să vă educe, nu doar să vă taxeze cu ora. Impozitele sunt foarte importante. De aceea facem referire la ele aici. Însă nu puteți să profitați de drepturile voastre, decât dacă aveți relații bune cu consilieri excelenți.

Odată ce înțelegeți taxele și impozitele din cadranele P și I, veți ști de ce companii precum General Electric câștigă miliarde de dolari și nu plătesc practic nicio taxă, în mod legal. Ele au consilieri foarte abili, pe care îi plătesc cu ajutorul guvernului.

Acesta e totodată motivul pentru care guvernele absolvă de datorii marile bănci și marile corporații, iar apoi măresc taxele din cadranele angajaților (A) și liber-profesioniștilor (L). Taxele sunt neutre din punctul de vedere al veniturilor. Asta înseamnă că, dacă guvernul dă, el trebuie să și ia. Așadar, oferă reduceri de taxe celor care fac ceea ce dorește guvernul și îi taxează pe cei care nu fac ceea ce dorește guvernul.

Sarcina unui antreprenor e să treacă din cadranul A în cadranul L, apoi din L în P și apoi să obțină finanțare din cadranul I. Guvernul vrea același lucru. Procesul arată așa:



Aceasta e calea urmată de majoritatea marilor antreprenori.

- Henry Ford a pornit Ford Motor Company în garajul său.
- Michael Dell a demarat compania de computere Dell din camera lui de cămin, în facultate.
- Steve Jobs a pornit Apple într-un garaj.
- Sergey Brin și Larry Page au demarat Google în facultate.
- Mark Zuckerberg a pornit Facebook în facultate.
- Hewlett și Packard și-au demarat compania tehnologică într-un garaj.
- Bill Gates a cumpărat sistemul său de operare Microsoft de la o companie mică de programare.

După care și-au croit drum prin cadranul CASHFLOW.

Un gând final

O mare diferență între antreprenorii din cadranul liber-profesioniștilor (L) și din cel al proprietarilor de afaceri (P) e cuvântul „rețea“. Majoritatea angajaților și liber-profesioniștilor nu sunt conștienți de puterea rețelelor, dar cei mai bogați oameni și cele mai mari afaceri ajung chiar să dețină rețele. Acesta e motivul pentru care cei bogați dețin rețele de televiziune, de radio, de francize, afaceri de marketing în rețea și rețele de brokeri / dealeri.

Vestea bună e că tehnologia înlesnește mai mult ca oricând construirea rețelelor și le menține interconectate. Tehnologia face ca evoluția către cadranele P și I să fie mai ușoară. În prezent, companiile fac afaceri în întreaga lume într-o clipă. De aceea, există atât de mulți milionari și miliardari tineri care încă nu au împlinit treizeci de ani.

Deși tehnologia ușurează lucrurile, antreprenorii încă au nevoie de relații bune, prin care să fie sfătuiți, îndrumați, ajutați să crească și să treacă în cadranele P și I. Pentru ca antreprenorii să atragă oameni mai buni, trebuie să devină ei înșiși persoane cu un caracter mai bun din punct de vedere legal, etic și moral. Trebuie totodată să devină mai isteți.

Chiar dacă nu aveți mulți bani, chiar dacă vă lipsește experiența de afaceri în lumea reală și aveți puțini prieteni care să fie antreprenori, considerați-vă afacerea ca pe propria școală de afaceri și propriul program de dezvoltare personală. Sunt multe de știut. Relațiile voastre sunt instructorii voștri. Cu cât creșteți mai mult, cu atât crește și afacerea.

Idei de reținut | Lucruri de făcut

- Nu toți suntem făcuți pentru a fi parteneri de afaceri și nu toată lumea are nevoie de un partener. Însă partenerii care au calități diferite de ale voastre pot fi foarte valoroși.
- Partenerii nu vor fi mereu de acord. Dar, dacă nu extrageți din dezaorduri idei mai bune, probabil că parteneriatul este unul nepotrivit.
- Sunt multe tipuri de oameni cu care veți lucra. Abordați-i din perspectiva nevoilor lor, nu a nevoilor voastre.
- Ca să creșteți, veți avea nevoie de investitori. Dezvoltarea unor relații solide înseamnă și să le respectați timpul și atenția și să treceți repede la subiect, cu o prezentare concisă a propunerii de afaceri.
- Taxele și impozitele sunt probleme majore pe măsură ce faceți trecerea din cadrul A în L, iar din L în P și I. Nu treceți cu vederea acest aspect important al administrării afacerilor. Dezvoltați relații cu cei mai buni consilieri pe care îi găsiți în domeniul taxelor și impozitelor.
- În cele din urmă, cu cât creșteți mai mult prin oamenii cu care vă înconjurați, cu atât va crește și afacerea voastră. Fiți pretențioși, alegeți-i cu grijă.
- Stabiliți parteneriate cu oamenii care vă împărtășesc valorile, atitudinea și motivația.
- Planificați sfârșitul unui parteneriat înainte de a-l începe, prin schițarea unui acord de vânzare-cumpărare. Puteți descoperi că nu sunteți compatibili cu partenerii potențiali chiar înainte de a semna acordul respectiv. Și ar fi bine să aflați asta dinainte.



CAPITOLUL 5

Degetul mic

Lucruri mărunte care contează

*„Dacă am face toate lucrurile de care suntem capabili,
am rămâne, la propriu, extrem de surprinși de noi înșine.“*

Thomas Edison

Lucrurile mărunte sunt lucruri importante

Robert Kiyosaki

ÎN PRIMUL RÂND, există o mare diferență între *lucrurile mărunte care contează și gândirea mărunță*. Acesta e un motiv important pentru care atât de puțini antreprenori își dezvoltă Atingerea regelui Midas. Prea mulți antreprenori *gândesc la scară mică* și nu reușesc să se concentreze asupra *lucrurilor mici care contează*.

Cadranul CASHFLOW

Să începem cu principiile de bază. Eu revin întotdeauna la Cadranul CASHFLOW, pentru că el explică limpede atât de multe dintre aspectele comportamentului de afaceri. Înlesnește înțelegerea motivelor pentru care atât de mulți antreprenori devin prizonierii gândirii mărunte. Nu e vina lor. Pur și simplu, s-a întâmplat ca ei să trăiască în contextul cadranelor A sau L.

Angajații (A) pot să demisioneze din locurile lor de muncă și să demareze propria mică afacere. Cu alte cuvinte, ei migrează în cadranul L. Nimic greșit în asta, cu excepția faptului că majoritatea rămân acolo. L, după cum vă amintiți, înseamnă liber-profesionist, cu o afacere mică. Problema e că L mai reprezintă totodată lupta pentru supraviețuire și, uneori, egoismul.



Mulți oameni din cadranul L sunt fericiți acolo și asta e în regulă. Însă multora le-ar plăcea să migreze în cadranul P, pe tărâmul patronilor de afaceri, și în cadranul I, în sfera investitorilor. Ambele cadrane reprezintă libertatea și bogăția fără limite. Ele sunt cadranele celor bogați.

Nu e vorba de faptul că angajații și liber-profesioniștii nu sunt destul de deștepți pentru a se muta în cadranele P și I. Ei sunt adesea prea deștepți, iar asta spre neajunsul lor. Gândirea lor mărunță e cea care îi ține captivi în cadranul L. Și da, chiar vreau să spun captivi. Liber-profesioniștii trudesec mai mult decât restul lumii.

Iată câteva exemple ale gândirii lor mărunte.

Primul exemplu. Muncă multă, dar gândire la scară mică

Am un prieten care deține un mic restaurant. E în afaceri de ani de zile. În fiecare dimineață, înainte să răsară soarele, prietenul meu cutreieră piețele pentru a cumpăra cele mai proaspete fructe, legume, carne roșie, carne de pasăre și pește. Pe la 9 dimineața, revine la restaurant și se apucă de gătit pentru clienții de la prânz. La ora 10:30, cele două chelnerițe ale sale intră în sală și încep să pregătească mesele. Până la ora 11, deschide restaurantul. Pe timpul mesei de prânz prietenul meu e ocupat, ieșind personal din bucătărie pentru a-și saluta clienții. Are, în sfârșit, o pauză în jurul orei 14. În timp ce mașinile de spălat vase îi curăță vesela, merge acasă ca să tragă un pui

de somn scurt. Se întoarce în jurul orei 17 ca să pregătească masa pentru clienții de la cină. Ajunge în pat la ora 23, gata să o ia de la capăt în ziua următoare. Face asta șase zile pe săptămână.

Se plânge de programul lung, de impozite, de costurile tot mai mari ale alimentelor, de reglementările guvernamentale și de eforturile de a găsi și păstra angajați buni. E totodată supărat că niciunul dintre cei cinci copii ai săi nu vrea să preia afacerea.

El crede că amprenta sa personală — selectarea ingredientelor, salutul fiecărui client care intră în restaurant, fețele de masă albe, băuturile generoase și prețurile corecte — este cea care îi motivează pe clienți să revină. Și poate că are dreptate.

Dar, totodată, gândirea lui mărunță e cea care îi lungeste programul de lucru și îi menține veniturile la un nivel redus. Aspectele pe care el le consideră a fi *lucruri mărunte care contează* sunt în realitate un exemplu de gândire mărunță.

Prietenul meu nu e sărac. Câștigă destui bani. Dar se îndoiește că afacerea lui va crește vreodată sau că va acumula prea multe bogății. Știu că asta nu se va întâmpla, decât dacă el încetează să mai gândească la scară mică și începe să se gândească la lucrurile mărunte care contează.

Al doilea exemplu. Gândirea mărunță te face și mai mic

Am o altă prietenă care este o agentă imobiliară de mare succes. Când piața imobiliară s-a prăbușit în 2007, același lucru s-a întâmplat și cu afacerea ei. În loc să-și schimbe gândirea, ea a ales să-și închidă biroul, să concedieze majoritatea angajaților și să muncească de acasă. Și-a redus dimensiunile, la fel ca și economia.

La o petrecere recentă, ea a venit la mine și m-a întrebat: „Ți-ai pierdut investițiile imobiliare?”

„Nu”, am răspuns eu zâmbind. „De fapt, 2010 a fost cel mai bun an din viața mea. Kim și cu mine am cumpărat cinci clădiri mari de apartamente, cu un total de aproximativ 1 400 apartamente noi de

închiriat, plus un hotel de vacanță și cinci terenuri de golf, cu circa 87 de milioane de dolari“.

„De ce nu m-ai sunat, dacă ai căutat investiții?“ a întrebat ea surprinsă.

„Știi că vând proprietăți imobiliare. Încă mai lucrez în domeniu.“

„De ce nu m-ai sunat tu pe mine?“ a fost replica mea. „Știi că investesc în proprietăți imobiliare.“

„Pur și simplu, am presupus că piața imobiliară era la pământ și că nimeni nu cumpără“, a bombănit ea. „Cum ai obținut împrumuturile? Cum ai găsit banii pentru avansuri?“

Cu acel răspuns, pentru mine a fost clar că gândurile noastre erau complet diferite și că între noi se crease o prăpastie. Pentru ea, afacerile imobiliare se luptau să supraviețuiască, iar în cazul meu afacerile imobiliare înfloreau. La finalul serii, ea a mai făcut încă o încercare de a stabili o relație cu mine, spunând: „Sună-mă data viitoare, când vrei să cumperi ceva.“

Eu am răspuns: „Sună-mă tu când găsești ceva.“

Până acum, nu m-a sunat.

Al treilea exemplu. Un specialist specializat

Un coleg de clasă de-al meu foarte deștept a urmat cursurile facultății de medicină pentru a deveni un doctor extrem de specializat. A fost un proces foarte, foarte lung. A devenit un liber-profesionist de înaltă specializare din cadranul L.

Cu circa trei ani în urmă, a fost diagnosticat cu un cancer la stomac și a încetat să profeseze. Imediat, stilul său de viață s-a schimbat și venitul său a scăzut drastic. Vestea bună e că s-a vindecat și a început să-și reconstruiască baza de clienți și cabinetul. Problema e că este slăbit din punct de vedere fizic și incapabil să mai muncească la fel de mult ca altă dată. Ca urmare, venitul său rămâne redus.

Vrea să iasă la pensie dar, fără să ofere consultații pacienților săi, nu poate câștiga destui bani pentru a-și acoperi cheltuielile zilnice, ca să nu mai vorbim de cele pentru pensie. Are de gând să muncească pentru tot restul vieții, dar nu știe cât mai are de trăit.

Acești trei antreprenori sunt exemple ale unor oameni de succes captivi în cadranul L, gândind la scară mică și nereușind să facă lucrurile mărunte care contează.

Care sunt lucrurile mărunte?

Conceptul lucrurilor mărunte care contează e cunoscut, de asemenea, ca un avantaj competitiv în afaceri. E o calitate unică, pe care antreprenorul o deține și o înglobează afacerii, nu doar în cadranul L, ci și în cadranele P și I.

Acum, probabil că unii dintre voi vor spune: „Dar proprietarul de restaurant, agenta imobiliară și doctorul au avut toți o specializare. Ei făceau lucrurile mărunte, însă lucrurile mărunte nu au contat.“

E adevărat, însă aici e vorba de o diferență subtilă. Lucrurile mărunte care contau pentru ei erau specializările lor personale, nu specializările afacerilor lor. Până când lucrul mărunț pe care îl faceți nu devine lucrul mărunț pe care îl face afacerea voastră, el nu va conta. Până când specializările prietenilor mei nu devin specializările afacerilor lor, ei vor rămâne prizonieri în cadranul L. În cazurile lor, specializările lor, lucrurile pe care ei le puteau face, au fost cele care i-au împiedicat să-și dezvolte afacerile.

Iată câteva exemple ale lucrurilor care contează.

Primul lucru mărunț. Pizza livrată mai rapid

Pizza e una dintre cele mai populare feluri de mâncare din America și din lume. Aproape fiecare oraș din America are o pizzerie și fiecare magazin alimentar are în ofertă pizza înghețată. Rareori verificați cutia poștală fără să găsiți un cupon pentru „două pizza la preț de una“ într-o broșură. E o afacere extrem de competitivă, aglomerată de pizzerii concurente, la fiecare colț de stradă.

Cu mai multe decenii în urmă, Domino's Pizza a intrat pe scena aglomerată a pizzeriilor cu „pizza în 30 de minute sau mai puțin“. O pizza

în 30 de minute sau mai repede e un exemplu de lucru mărunț care contează. Cei de la Domino's erau conștienți de faptul că, atunci când oamenilor li se face poftă de pizza, ei nu vor să aștepte. Așa că, în 1973, Domino's și-a restructurat întreaga afacere din cadranul P în jurul acestei promisiuni de livrare a unei pizza în 30 de minute. Afacerea lor, care se bucura deja de succes, a explodat. Treizeci de minute nu înseamnă un lucru mare. Dar pentru Domino's, acel lucru mărunț a făcut o mare diferență.

Din nefericire, în graba lor de a-și respecta promisiunea celor 30 de minute, s-au produs două accidente care au implicat vehicule de livrare. Cei de la Domino's au fost dați în judecată pentru milioane de dolari și de atunci au renunțat la promisiune. Chiar și așa, atunci când mă gândesc să comand o pizza, promisiunea de 30 de minute făcută de Domino's încă îmi vine în minte, chiar dacă ei nu o mai garantează.

Promisiunea de 30 de minute a celor de la Domino's e un exemplu de lucru mărunț care a contat. A fost o promisiune în jurul căreia a fost construită o întreagă afacere în cadranul P. În prezent, Domino's are sedii în peste 60 de țări. În treizeci de minute sau nu, ei încă vând foarte multă pizza.

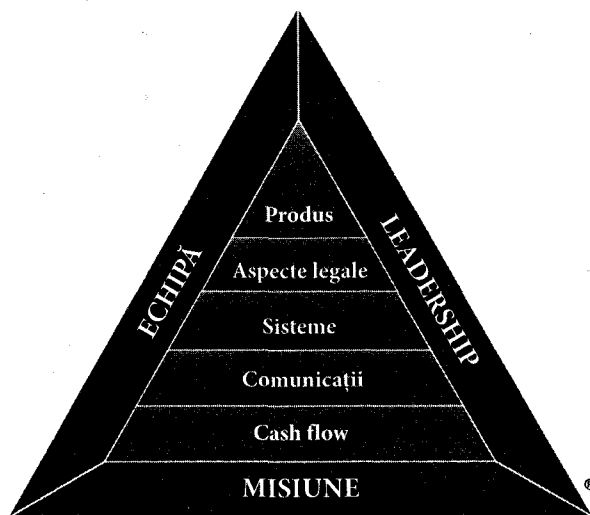
Al doilea lucru mărunț. Micșorați mereu prețurile

Walmart, cel mai mare angajator din Statele Unite, a construit o afacere în jurul unui lucru pe care îl doresc clienții — prețuri scăzute. Sam Walton, fondatorul Walmart, nu doar a redus unele prețuri. Pe măsură ce s-a dezvoltat, trecând din cadranul L în P, el a construit întreaga afacere în jurul acelei promisiuni simple de brand — prețuri scăzute. Prețurile scăzute sunt ADN-ul enormei și complexe afaceri Walmart, care se concentrează asupra oferirii prețurilor celor mai mici la produse de calitate. Afacerea Walmart — depozitele, camioanele de transport, casele de marcat, sistemele informatice, absolut totul — e concentrată pe respectarea promisiunii de a oferi prețuri reduse, în permanență.

Recent, pe durata crizei financiare care a început în 2007, multe afaceri au fost nevoite să-și reducă prețurile doar pentru a aduce oameni în magazine. Din nefericire, pentru că unele afaceri de retail nu erau concepute să ofere prețuri mici, reducerile de preț le-au scos din joc.

În întreaga lume, milioane de afaceri mici sunt scoase de pe piață, pur și simplu, pentru că nu pot concura cu lanțuri de magazine precum Walmart, Home Depot și afaceri online cu costuri reduse precum Amazon. Lucrurile mărunte care contează pot ajuta o afacere să crească.

Acum că înțelegeți felul în care antreprenorii împiedică dezvoltarea afacerilor lor gândind și acționând la scară mică, iată cum stau lucrurile din perspectiva de afaceri. Vom folosi Triunghiul P-I.



Întregul Triunghi P-I se concentrează pe lucrurile mărunte. ADN-ul unei afaceri începe cu misiunea, care reprezintă temelia. Odată ce lui Sam Walton i-a fost clară misiunea oferirii consumatorilor a celor mai mici prețuri cu putință, și-a găsit țelul în viață și a construit restul afacerii pentru a împlini acel țel.

Când oamenii din cadranul L își reduc prețurile produselor și serviciilor, dau adesea greș pentru că nu fac altceva decât să scadă prețul. Restul afacerii nu se schimbă. Celelalte arii ale Triunghiului P-I continuă să facă ceea ce făceau și înainte. Această strategie nu va funcționa. O companie construită pentru prețuri mai mari va muri atunci când prețurile sunt scăzute prea mult, în afara cazului în care se schimbă și celelalte componente ale afacerii, în manieră adecvată.

Al treilea lucru mărunț. Livrarea peste noapte

Federal Express, companie acum numită FedEx, a luat cu asalt scena afacerilor cu promisiunea livrării peste noapte. Livrarea peste noapte a fost un lucru mărunț, care a contat mult. În prezent, FedEx e o afacere de mai multe miliarde de dolari.

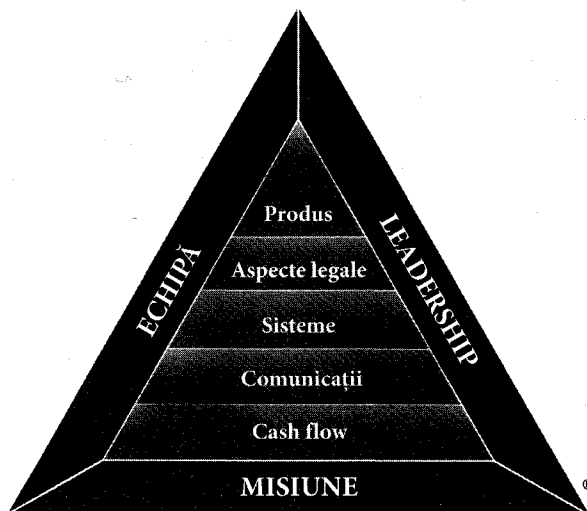
Datorită operațiunilor sale din întreaga lume, FedEx a trebuit să renunțe la garanția absolută a livrării peste noapte. Dar chiar și așa, livrarea peste noapte rămâne în ADN-ul și în misiunea companiei FedEx.

Al patrulea lucru mărunț. Astăzi meritați o pauză

McDonald's știe ce înseamnă să fii un părinte cu copii mici. A întreține bucuria celor mici e un alt lucru mărunț care contează. Nu am văzut niciodată un copil nefericit la McDonald's. Și am văzut mulți părinți liniștiți, bucuroși să își vadă copiii fericiți.

De fiecare dată când aud un nutriționist ținând discursuri despre cât de proastă e pentru copii mâncarea de la McDonald's, știu că acel nutriționist nu pricepe de ce McDonald's înregistrează un succes atât de mare. Un drum la McDonald's nu are nimic de-a face cu mâncarea, ci cu niște copii fericiți și cu părinți care au nevoie de o pauză în care să-și tragă sufletul. Și ca să citez mesajul ultimei campanii publicitare McDonald's: „I'm lovin' it.“

Aruncând încă o privire la Triunghiul P-I, înțelegeți genialitatea sistemelor globale ale companiei McDonald's.



Când o persoană vine la ghișeul unui restaurant McDonald's și spune: „Vreau un Big Mac, cu o porție medie de cartofi prăjiți și o Coca-Cola“, întregul Triunghi P-I intră într-o stare de hiper-eficiență. Imediat, hamburgerul, cartofii prăjiți și Coca-Cola, care provin din surse răspândite pe tot cuprinsul globului, sunt asamblate în *produsul* din Triunghiul P-I. Ele vă sunt livrate în mai puțin de cinci minute. Dacă acesta nu e un miracol, nu știu ce e. În plus, precizia și eficiența este multiplicată în întreaga lume, în orașele mici și mari de pretutindeni. Aceasta e componenta *sisteme* din Triunghiul P-I.

De fapt, dacă doriți vreodată să înțelegeți puterea Triunghiului P-I, e suficient să mergeți la cel mai apropiat McDonald's și să stați acolo o oră. Imaginați-vă milioanele de muncitori necesari pentru a menține funcționarea Triunghiului P-I — livrarea produselor cerute de clienți, a lucrurilor care îi fac pe copii fericiți și pe părinți liniștiți — pentru mai puțin de cinci minute, pretutindeni în lume. O persoană, un liber-profesionist din cadranul L, nu poate face acest lucru. E nevoie de milioane de oameni.

E o realizare care mă uimește. În momentul în care vă plasați comanda, chiflele provenite din lanuri de grâu și brutării din întreaga

lume se pun în mișcare. Tone de cartofi sunt tăiați și pregătiți pentru prăjirea în ulei. Vite din întreaga lume sunt tăiate, carnea lor e tocată, presată în forma hamburgerilor și gata de utilizare. Coca-Cola e acidulată, rece, înviorătoare. Gustul e același peste tot, iar toaletele sunt curate. McDonald's e un exemplu excelent de afacere eficientă, globală, din cadranul P, care își cunoaște clienții. Acel lucru mărunț e lucru mare. Cei de la McDonald's știu ce își doresc clienții.

Donald știe la ce mă refer când dau toate aceste exemple. El a rămas fidel lucrului mărunț care e un lucru mare, atunci când vine vorba de afacerea sa. Când oamenii se cazează la un hotel Trump, când cumpără o proprietate Trump sau joacă golf la cele 18 găuri ale unui teren de golf Trump, ei cumpără banii, faima și puterea asociate cu Trump. Acesta e brandul lui Donald. Aceasta e promisiunea lui. Acesta e lucrul mărunț pe care el îl realizează și care face o mare diferență. El preschimbă astfel de detalii în lucruri foarte, foarte mari. Toate contează pentru clienții lui și toate funcționează bine împreună.

Al cincilea lucru mărunț. Simplu și distractiv

Lucrul mărunț care contează pentru noi, cei de la compania Rich Dad, e menținerea educației financiare la un nivel simplu și distractiv. Mîntea multor oameni se blochează de fiecare dată când se discută despre bani, finanțe și chiar numere. Majoritatea concurenților companiei Rich Dad sunt prea sobri și plicticoși. Acționează ca niște dictatori, agitând la voi degetul arătător și spunând: „Renunțați la cardurile de credit, economisiți bani și trăiți sub nivelul mijloacelor voastre de trai.“ Tratează oamenii ca pe niște copii, spunându-le ce să facă, fără să încerce să-i educe cu adevărat.

Ei vă spun că trebuie să trăiți sub nivelul posibilităților voastre. Ușor de spus, dar cine vrea să se mulțumească cu mai puțin? Eu nu. Voi nu. După părerea mea, o viață dusă sub nivelul posibilităților vă ucide spiritul. Cred că majoritatea oamenilor sunt ca mine. Preferă să își extindă posibilitățile, în loc să trăiască sub nivelul lor.

De asemenea, după această ultimă criză financiară, mulți oameni știu că sfaturile financiare ale concurenților mei sunt proaste. În loc să se îmbogățească, oamenii care au urmat sfatul concurenților mei au pierdut mulți bani. Acum ei oferă sfaturi despre cum să-ți revii financiar și despre ce e indicat să faci în noua situație. Nu-mi dau seama care e lucrul lor mărunț din care ei fac un lucru important, dar știu care e lucrul mărunț al companiei Rich Dad — educația financiară simplă și distractivă.

Oamenii se întreabă de ce Donald și cu mine am făcut echipă în 2006 pentru a scrie prima noastră carte, *De ce vrem să fii bogat*. Am făcut acest lucru pentru că amândoi vedeam o problemă care începea să se manifeste: dispariția clasei mijlocii. Am avertizat oamenii în acea carte. Am explicat totul în termeni simpli. Am dorit ca oamenii să fie bogați pentru că nu doream ca ei să devină săraci. Pe măsură ce dispare clasa mijlocie, nu mai puteți ajunge decât în una din două categorii: bogat sau sărac. Noi vrem ca voi să fiți bogați. Acesta e totodată motivul pentru care această carte e importantă. Descriem în termeni simpli felul în care puteți construi o afacere de succes, caracterizată de Atingerea regelui Midas, pentru ca voi să nu sfârșiți ca prietenii mei — proprietarul de restaurant, agenta imobiliară și doctorul specialist.

Al șaselea lucru mărunț. Distrăți-vă învățând

Pe când aveam în jur de nouă ani, tatăl meu bogat a început să-și învețe fiul și pe mine despre bani, folosind jocul Monopoly. Cu alte cuvinte, tatăl bogat a făcut din învățare un proces distractiv, provocator și interesant. Astăzi, sunt un om bogat pentru că m-am distrat jucând Monopoly, pe vremea când eram copil.

În 1984, anul în care m-am decis să nu mai fiu producător de portofele, am devenit profesor care predă afacerile, investițiile și antreprenoriatul, folosind diverse jocuri. Eu și Kim am petrecut zece ani specializându-ne în utilizarea jocurilor, ca instrumente educaționale.

În 1996, înainte ca volumul *Tată bogat, tată sărac* să vadă lumina tiparului, am lansat jocul CASHFLOW 101. În prezent, jocul este practicat în întreaga lume în aproximativ 15 limbi.

El se bucură de succes pentru că oamenii se distrează învățând despre finanțe, cu bani virtuali. După ce joacă jocul, mulți dintre ei continuă să învețe mai multe despre subiectele financiare care îi interesează.

Acum există variante fizice și online ale jocului CASHFLOW 101 și ale variantei sale avansate CASHFLOW 202, precum și jocuri pentru copii. Există variante gratuite sau cu preț scăzut ale jocului CASHFLOW peste tot în lume. Folosirea jocurilor ne ajută să simplificăm și să facem mai interesant un subiect complex și plictisitor. Simplitatea și caracterul distractiv al procesului de educație financiară e lucrul mărunț care contează în cazul companiei Rich Dad.

Două lecții învățate la școala militară

Așa cum știți acum, Donald și cu mine am urmat amândoi cursurile unor școli militare. El s-a înscris la New York Military Academy, iar eu la U.S. Merchant Marine Academy, tot în New York. Cred că școlile militare ne oferă ambilor un avantaj inechitabil în lumea afacerilor.

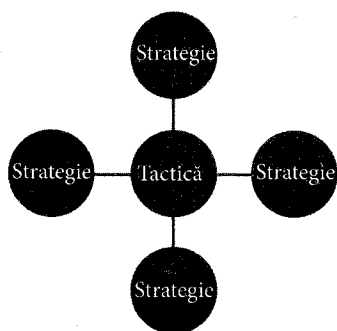
Spre deosebire de școlile tradiționale, în cele militare se pune un accent puternic pe misiune, abilități de conducere, deprinderi de echipă, curaj, concentrare și disciplină. Următoarele două lecții învățate la academia militară mi-au fost de mare folos în afaceri.

Lecția numărul 1. Diferența dintre tactici și strategii

Tacticile se referă la ceea ce faceți. În termeni foarte simpli, un lider trebuie să definească tactica unică, obiectivul unic al echipei sau al organizației.

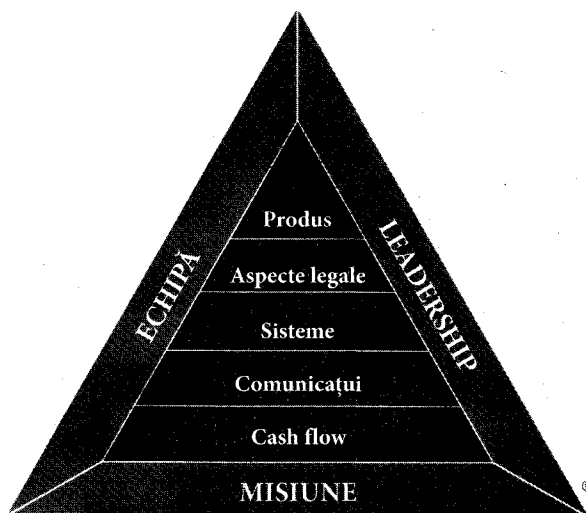
Toate strategiile sprijină tactica singulară, asigurând atingerea obiectivului.

Afacerile încep să eșueze atunci când implică prea multe tactici și prea multe strategii. Veți înțelege la ce mă refer, când veți vedea următoarea diagramă a unei campanii militare de succes.



Folosind Domino's Pizza ca exemplu (pizza cu promisiunea livrării în 30 de minute sau mai repede), toate strategiile companiei — strategiile de publicitate, cele legale, contabile, de dezvoltare a produsului — sunt în mod clar cuprinse în Triunghiul P-I. Toate aceste strategii trebuie să susțină tactica, obiectivul central al afacerii, promisiunea făcută clientului.

Problemele apar în organizații, atunci când strategiile devin mai importante decât tactica singulară și unificatoare.



Am văzut acest lucru întâmplându-se de multe ori. Avocații pot considera că documentele sunt mai importante decât clienții. Sau personalul de la resurse umane poate angaja oameni care pot avea toate calificările, dar nu sunt potriviți pentru cultura organizației. Sau departamentul de contabilitate, în numele lucrurilor bine făcute, nu își transformă sistemele pentru a ține pasul cu viteza tranzacțiilor.

Când strategiile cedează, remedierea lor cere timp, bani și distra-gerea atenției de la tactica centrală. Vânzările scad, cheltuielile cresc și profiturile au de suferit. Lecția e că niciuna dintre elementele Triunghiului P-I nu este mai importantă decât celelalte.

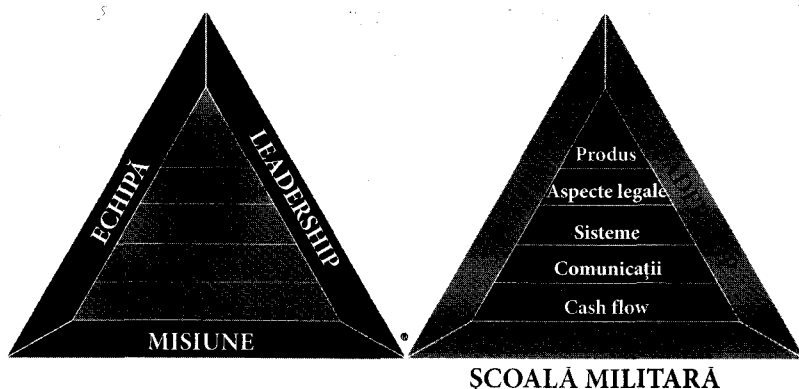
Asta duce la a doua lecție din școala militară.

Lecția numărul 2. Sarcina liderului este să unească și să focalizeze întregul Triunghi P-I.

Cei mai mulți dintre noi sunt familiarizați cu expresia „Dezbină și cucerește“. Aceasta e temelia pe care e construit sistemul nostru educativ tradițional. Din momentul în care un copil începe școala, sistemul educativ începe să împartă copiii în inteligenți, mediocri și, așa cum sunt numiți ei în prezent, cu performanțe sub medie (deși pe vremea când eram eu la școală erau numiți proști). Această dezbinare și cucerire înseamnă pregătirea copiilor pentru viața din cadranele A și L.

În cadranele A și L, viața e bazată pe competiția pentru un loc de muncă, promovări sau mărimi de salariu. Această programare de tip dezbină-și-cucerește e motivul pentru care mulți angajați și liber-profesioniști întâmpină dificultăți în tranziția către viața din cadra-nele P și I, cadrane în care unitatea unei organizații este esențială.

Din momentul în care intră la școala militară, elevii sunt învățați importanța misiunii, deprinderile muncii în echipă și principiile esențiale ale conducerii — laturile externe ale triunghiului P-I.



ȘCOALĂ TRADIȚIONALĂ

În școlile militare, elevilor le sunt repetate continuu două idei: „Uniți-vă pentru a învinge. Dezbinați pentru a cuceri.“ Recruții militari sunt instruiți în privința deprinderilor de unificare, apoi de concentrare a forței unificate pentru a dezbina și a învinge inamicul.

Din nefericire, în școlile tradiționale, studenții nu sunt învățați să fie uniți pentru a învinge, ci doar să dezbine și să cucerească. Școlile își instruiesc elevii să concureze împotriva propriilor colegi pentru note, poziție în clasamentul clasei și acces în facultăți. Atunci când părăsesc școala, ei concurează pentru joburi, promovări și măriri de salariu.

Acesta e unul dintre motivele pentru care atât de mulți oameni se împotmolesc în cadranele A și L. Succesul în cadranele P și I necesită deprinderi de leadership, în război și în afaceri. Un alt motiv pentru care liber-profesioniștii întâmpină dificultăți e datorat faptului că, adesea, concurează împotriva unor organizații care acționează în echipă.

De exemplu, unui proprietar de magazin modest de bricolaj îi vine foarte greu să concureze cu un magazin „en gross“ precum Home Depot.

Cum să obțineți un avantaj

Dacă nu aveți un avantaj în afacerea voastră, atunci e dificil să aveți o afacere prosperă. Avantajul ar trebui să se bazeze pe lucrurile mărunte care contează. În continuare, vă prezint lucrurile mărunte care mi-au oferit acel avantaj și m-au ajutat să îmi îmbunătățesc Atingerea regelui Midas. Ele pot face același lucru pentru voi.

- **Formați-vă deprinderi de leadership.**

U.S. Merchant Marine Academy și-a instruit elevii să fie lideri din momentul în care am intrat la școală, zi de zi, până la absolvire. Cei șase ani ca ofițer și pilot în Marina Militară au constituit o instruire și o dezvoltare excelentă pentru domeniul afacerilor.

Chiar dacă nu ați urmat școala militară, puteți încă dobândi deprinderi de leadership la locul de muncă, prin practicarea sporturilor și prin activități civice. Formarea spiritului de leadership e un proces educațional, un proces care vă oferă provocări zilnice. Oamenii care evită leadershipul și responsabilitățile asociate acestuia vor fi probabil antreprenori slabi, cărora le va lipsi Atingerea regelui Midas. Tranziția din cadranul L în cadranele P și I necesită deprinderi de leadership.

- **Învățați cum să vindeți și să investiți.**

Când m-am întors din Vietnam în 1973, m-am decis să calc pe urmele tatălui meu bogat, nu ale tatălui meu sărac. Mai aveam încă un an din contractul meu cu Marina Militară, astfel încât tatăl meu bogat m-a sfătuit să mă pregătesc pentru cadranele L, P și I.

În loc să mă întorc la școală și să obțin o diplomă de master, așa cum îmi recomandase tatăl meu sărac, tatăl bogat mi-a recomandat o cale educațională foarte diferită, de vreme ce deprinderile necesare în cadranele P și I sunt diferite. Tatăl bogat m-a sfătuit să învăț să vând și să investesc în proprietăți imobiliare, înainte de a părăsi Marina Militară. El avea două motive. Mai întâi, antreprenorii trebuie să fie capabili să vândă clienților, angajaților și investitorilor lor. Dacă antreprenorul nu poate vinde, afacerea are probleme financiare. Al doilea motiv al său a fost că investitorii în proprietăți imobiliare trebuie să

știe cum să administreze datoriile și să profite de pe urma lor. Învățând să profit de pe urma datoriilor mă pregăteam pentru cadranul I.

Așadar, în 1973 m-am înscris la primul meu curs de investiții imobiliare. În 1974, am plecat din Marina Militară și m-am alăturat companiei Xerox Corporation, pentru a învăța să vând. Am muncit la Xerox vreme de patru ani. Am plecat numai după ce am devenit cel mai bun agent de vânzări. Ambele programe educaționale m-au ajutat să devin multimilionar în mai multe rânduri. Aceste deprinderi nu sunt în general predate în școli.

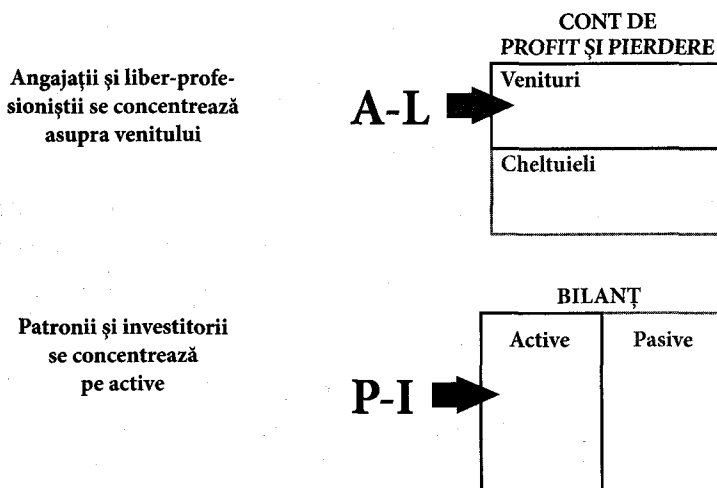
• **Angajați un instructor.**

Cele mai importante trei lucruri pentru mine sunt sănătatea, bogăția și fericirea. Pentru fiecare dintre aceste trei domenii ale vieții mele eu am un instructor. Știu că poate fi dificil să vă permiteți un instructor, mai ales dacă nu stați prea bine cu banii. Totuși, dacă vreți să deveniți un antreprenor adevărat, nu puteți îngădui lipsei banilor să vă oprească. În loc să spuneți: „Nu îmi permit un instructor“, folosiți-vă creativitatea pentru a găsi o cale de a obține acest lucru, mai ales pentru lucrurile care sunt importante în viața voastră. Dacă aș fi lăsat gândurile mele de tipul „Nu-mi permit“ să mă oprească, în prezent aș fi sărac, bolnav și nefericit.

• **Nu lucrați pentru bani.**

Știu că sună bizar pentru majoritatea oamenilor, dar aceste cuvinte ascund secretele bogățiilor uriașe. Dacă ați citit *Tată sărac, tată bogat*, probabil vă amintiți că prima lecție a tatălui bogat a fost: bogății nu muncesc pentru bani. Unul dintre motivele pentru care majoritatea angajaților și a liber-profesioniștilor au dificultăți financiare e că ei lucrează pentru bani. Probabil, vă întrebați: „Dacă nu lucrez pentru bani, atunci pentru ce să lucrez? Cum pun mâncare pe masă și cum am un acoperiș deasupra capului?“ Toate sunt întrebări bune. Iată răspunsul.

Patronii și investitorii fac atât de mulți bani pentru că muncesc pentru a construi, a cumpăra sau a achiziționa active. Declarația financiară redată mai jos explică diferența.



Activele includ afaceri, branduri, patente, mărci comerciale, proprietăți imobiliare, active fixe și mărfuri. A munci pentru a obține active, mai curând decât bani, este un lucru mărunț foarte important care are o pondere mare în viața unui antreprenor. El vă conferă un avantaj. Motivul e faptul că activele continuă să genereze venituri, indiferent dacă munciți sau nu, iar activele multiple pot genera bani toate în același timp. Așa acumulați avere. Lucrând pentru bani, trebuie să munciți pentru fiecare oră plătită. Nu așa veți obține averi.

Abilități pe care trebuie să le stăpâniți

În această carte, am făcut de câteva ori referire la Cadranul CASHFLOW. Fiecare arie a sa necesită deprinderi diferite pentru a obține succesul. Pentru a excela cu adevărat în cadranul angajaților, aveți nevoie de multe diplome importante și de o puternică abilitate de a urca pe scara ierarhiei din marile corporații.

Însă, dacă doriți să deveniți antreprenori, acestea sunt calitățile de care veți avea nevoie pentru a avea succes în cadranele L, P și I. Stăpâniți-le și puteți învinge. Dacă nu le stăpâniți, veți rămâne mai mult ca sigur la un nivel redus.

- *Abilități pentru cadranul L.* Orice antreprenor care spune că urăște să vândă sau că nu poate să vândă nu va fi antreprenor pentru multă vreme. Antreprenorii trebuie să fie capabili să vândă. E un lucru mărunț care este foarte important.
- *Abilități pentru cadranul P.* Antreprenorii trebuie să știe cum să-și extindă afacerea prin intermediul sistemelor. De exemplu, McDonald's s-a extins prin intermediul sistemului de franciză. Rich Dad s-a extins prin intermediul licențierii. A ști cum să vă extindeți e ceea ce vă permite să valorificați ceea ce faceți.
- *Abilități pentru cadranul I.* Antreprenorii trebuie să știe cum să obțină finanțare. Un antreprenor adevărat nu poate spune niciodată: „Nu îmi permit“ sau „Nu am bani“. Când un investitor în proprietăți imobiliare merge la o bancă pentru a împrumuta bani ca să investească într-o clădire pe care să o închirieze, el obține capital.

Când antreprenorii învață cum să vândă în cadranul L, să-și dezvolte afacerea până în cadranul P și să adune capital în cadranul I, ei intră într-o lume pe care puțini oameni o vor cunoaște vreodată. Dacă doriți cu adevărat să deveniți de a deveni antreprenori, înscrieți-vă la cursuri de vânzări, căutați sisteme care vă pot extinde afacerea și învățați cum să investiți în proprietăți imobiliare folosindu-vă de datorii.

Nu faceți ce vă taie capul

Iată un avertisment, o lecție pe care am învățat-o prin intermediul propriilor greșeli. Mulți antreprenori eșuează, pur și simplu, pentru că ei vor să facă ce îi taie capul. Le place noțiunea de a încălca regulile și a face lucrurile așa cum vor. Și eu am făcut asta. Acea mentalitate de cowboy e ademenitoare, dar din păcate, afacerile din cadranele L, P și I necesită disciplină. A face ce vă taie capul duce de obicei la eșec sau la dificultăți financiare.

Adevărul e că supraviețuirea în cadranul liber-profesioniștilor cere mai multă disciplină decât supraviețuirea în cadranul angajaților. Cadranul L necesită niveluri noi de responsabilitate personală, financiară și de afaceri. Când deveniți mai mult angajator, decât angajat, un întreg set de legi noi — precum legi ale muncii, legi ce țin de taxe și impozite și legi ale mediului înconjurător — încep să vă guverneze viața.

Cadranul P cere un grad mai mare de disciplină decât cadranul L. Succesul în cadranul patronilor necesită o concentrare mai mare asupra sistemelor — cum ar fi operațiunile, contabilitatea, finanțele, aspectele legale și sistemele de salarizare. El cere totodată angajați mai talentați și mai bine plătiți, care să dezvolte compania.

Cadranul I necesită cel mai înalt nivel de disciplină. Când obțineți capital, legile agențiilor guvernamentale, cum ar fi SEC, care reglementează investițiile, cer mai multă disciplină. Majoritatea antreprenorilor ajunși la închisoare au încălcat legi din cadranul I.

Cu alte cuvinte, dacă vreți doar să „faceți ce vă taie capul“, e mai bine să rămâneți la un nivel redus.

Învățați multe și învățați repede

După cum știți, sunt multe de învățat pentru a deveni antreprenori. Dacă nu vă place să învățați despre multe lucruri diferite și să învățați repede, cel mai bine e să rămâneți angajați sau să vă limitați la o afacere mică din cadranul L.

Am o prietenă care e bucătar-șef. Are propria companie de catering în California, statul american al vinurilor. Muncește mult, are opt angajați loiali și câștigă un venit bun în cadranul L. Problema e că singurele cursuri educaționale pe care le urmează sunt tot cursuri de gastronomie. Ea concurează în permanență împotriva altor bucătari-șefi pentru a câștiga inimile și stomacurile clienților ei. Nu e interesată să studieze afacerile sau investițiile. Plănuiește să muncească din greu toată viața făcând ceea ce îi place și mulțumindu-se cu o afacere mică în cadranul L.

În termeni simpli, face ceea ce-i place, adică e bucătar-șef. Dar nu face ceea ce trebuie pentru a deveni antreprenoare.

După cum probabil ați observat, consider că cel mai important lucru mărunț în cazul antreprenorilor este angajamentul pe viață față de educație. Asta contează mai mult decât orice altceva în viață și în afaceri. În lumea reală, oamenii care fac ceea ce *trebuie* sunt cei care se ridică deasupra celor care fac doar ceea ce le *place*.

A face ceea ce trebuie să faci, chiar dacă nu vrei să o faci, e lucrul mărunț care face diferența. În toate cazurile, asta va înseamna să studiați și să învățați despre subiecte care e posibil să nu vă placă. Nu uitați că nu trebuie să fiți experți. Trebuie să știți doar suficient cât să vorbiți limba și să angajați în cele din urmă experți în acele domenii. Majoritatea colegiilor comunitare oferă cursuri în cele mai importante domenii la prețuri rezonabile și există, de asemenea, nenumărate cărți și resurse online pe care le puteți utiliza.

Dacă doriți într-adevăr să dobândați Atingerea regelui Midas, recomand următoarele tematici pentru studiul continuu:

- **Instruire în vânzări**

Există cursuri de instruire în vânzări și există cursurile de instruire în vânzări ale lui Blair Singer. El predă tehnici și multe, multe alte lucruri. Acele multe alte lucruri sunt cele de care au nevoie majoritatea antreprenorilor.

Alții au obținut succesul debutând ca membri ai unei companii de marketing în rețea, în care puteți obține instruire în vânzări în împrejurările vieții reale.

- **Legi generale de afaceri**

E extrem de util să dețineți cunoștințe de bază despre legislație și despre impactul pe care aceasta îl are asupra afacerii voastre în domenii precum proprietatea intelectuală, forța de muncă, mediul înconjurător, taxele și contractele. Aceste cunoștințe vă vor ajuta să economisiți mulți bani și vă vor scăpa de multe dureri de cap. Asta

nu înseamnă că nu veți avea nevoie de un avocat, dar cel puțin veți fi capabili să vorbiți limbajul legislativ.

- **Contabilitate de bază**

Eu discut importanța contului de profit și pierdere și a bilanțului contabil. Acesta e un început important. Un curs de contabilitate primară vă va învăța cum să vă începeți afacerea cu dreptul sau cum să organizați lucrurile, dacă vă aflați deja în afaceri pe cont propriu. Repet, veți avea oricum nevoie de un contabil.

- **Marketing și publicitate**

Înainte de a investi în activități de marketing și publicitate, învățați cât de multe lucruri puteți despre aceste domenii. Există multe informații disponibile — în cadrul cursurilor, în cărți și online.

- **Web, internet și rețele sociale online**

Urmați cursuri și mențineți-vă la curent cu cele mai noi evenimente. Acest domeniu e într-o continuă schimbare. Pentru a ține pasul, trebuie să citiți zilnic.

- **Deprinderi sociale**

Alăturați-vă organizațiilor și grupurilor de rețele sociale doar pentru a exersa deprinderile sociale esențiale. Trebuie să fiți în măsură să relaționați cu oameni diferiți și cu oameni cu deprinderi de afaceri diferite.

- **Investiții tehnice**

Urmați cursuri de investiții tehnice, adică tranzacționări cu contracte futures (la termen). Un antreprenor trebuie să știe cum să câștige bani pe piețe care se dezvoltă și pe piețe care se prăbușesc. A crede, pur și simplu, că piețele sunt mereu în creștere e un semn de naivitate.

Amintiți-vă că scopul nu e să deveniți elevi „de nota 10” la aceste materii. E suficient să știți cum interacționează aceste aspecte într-o afacere. Nu e nevoie să urmați toate aceste cursuri deodată. Important e să vă dedicați viața, în timp, învățării continue a acestor subiecte. Angajamentul

vostru pe viață față de procesul de învățare e un lucru mărunț care are mare importanță. Cunoaștem toți oameni care promit să continue procesul de învățare, dar care nu reușesc să se țină de promisiune. Respectarea acestei promisiuni e lucrul mărunț care contează în cea mai mare măsură. Țineți minte, succesul ține în mică măsură de școala pe care ați urmat-o. Succesul e obținut de antreprenorul care continuă să învețe, chiar și după ce a ieșit de pe băncile școlii.

Câte ceva despre generozitate

Contrar credinței populare, a deveni bogat în cadranele P și I presupune o generozitate care nu e întâlnită în cadranele A și L. Patronii și investitorii trebuie să fie generoși pentru a reuși. Angajații și liber-profesioniștii nu. Ca proprietar de afacere, trebuie să fiți dispuși să îmbogățiți mulți oameni înainte de a deveni voi bogați.

Pentru a vă îmbogăți în cadrantul I, voi trebuie să fiți dispuși să împărțiți bogăția cu investitorii.

Dacă nu sunteți persoane generoase, probabil că ar fi indicat să începeți dezvoltarea personală în acea direcție. Trebuie efectiv să vreți să câștigați bani pentru alte persoane și să îi includeți la împărțirea recompenselor rezultate din ceea ce clădiți, dacă doriți să posedați Atingerea regelui Midas.

Un gând final

Dacă aș fi știut câte aveam de învățat, nu mi-aș fi început niciodată cariera de antreprenor. E mult mai ușor să fii angajat. Totuși, în retrospectivă, a deveni antreprenor a fost cel mai bun program educațional prin care am trecut vreodată — și continui să învăț.

Merită? Deși procesul a fost și continuă să fie unul dificil, pentru mine a meritat cu vârf și îndesat. El mi-a oferit:

- *Bogăție nelimitată*

Deși a fost greu la început, astăzi eu și Kim avem destui bani pentru a trăi viața pe care alegem să o trăim.

- *Libertate globală*

A fi un antreprenor global îmi conferă libertatea de a face afaceri pe tot cuprinsul lumii.

- *Prieteni minunați*

Dacă nu aș fi devenit antreprenor, eu nu aș fi întâlnit antreprenori extraordinari ca Donald Trump, Steve Forbes și Oprah Winfrey.

- *Liniște sufletească*

Spre deosebire de tatăl meu sărac care își făcea mereu griji cu privire la bani sau la pierderea locului de muncă, eu nu am astfel de griji. Nu mai sunt un sclav al banilor.

Tatăl meu bogat spunea adesea: „Dacă ai da fiecărui om din lume un milion de dolari și i-ai spune că are la dispoziție un an ca să cheltuiască toți banii, majoritatea oamenilor ar putea duce sarcina la îndeplinire.“

„Totuși, dacă ai întreba fiecare om din lume: «Pornind de la zero, poți câștiga un milion de dolari într-un an?», doar foarte puțini ar fi în stare să facă asta. Iar aceștia ar fi probabil antreprenori.“

Lumea are nevoie de mai mulți oameni care pot să creeze bogăție și, în acest proces, să rezolve multe dintre problemele cu care ne confruntăm. De asta avem nevoie. Adevărații antreprenori rareori vor munci pentru bani. Ei au aproape întotdeauna o vocație mai înaltă. Dar atunci când dobândesc propria bogăție, libertatea care vine odată cu aceasta e cea care îi ajută să meargă mai departe către următoarea afacere.

Dacă mi-aș pierde toți banii, știu că i-aș putea, pur și simplu, câștiga înapoi și că mi-aș continua misiunea. Faptul că știu acest lucru poate să pară un lucru mărunț pentru majoritatea oamenilor, dar deținerea acestei puteri e un aspect foarte important pentru mine.

Vă doresc și vouă aceeași putere.

Lux și detalii. Un lucru mărunț care a devenit important

Donald Trump

CLĂDIREA TRUMP TOWER SE APROPIA de finalizare, iar eu nu eram sigur ce nume să-i dau. I-am spus unui prieten că mă gândeam să o botez „Tiffany Tower“ pentru că se afla în apropierea magazinului Tiffany's. El m-a întrebat de ce aș folosi numele altcuiva în locul numelui meu. A fost o observație bună. Aliterația a fost similară, astfel încât clădirea a devenit Trump Tower. Acest lucru mărunț, un detaliu la care aproape că m-am gândit prea târziu, a devenit un aspect major, pentru că numele meu a ajuns să fie în cele din urmă bine-cunoscut. A fost începutul brandului meu.

Trump a devenit un nume mare în primul rând pentru că eu am generat recunoaștere pentru companie, începând cu Trump Tower. În esență, îmi făceam publicitate singur cu un nume și un proiect imobiliar. Nu subestimați puterea publicității, chiar dacă nu e vorba de o campanie uriașă, indiferent ce formă ia. Când clădirea Trump Tower a fost inaugurată, luxoasă în toate privințele, acesta a reprezentat începutul asocierii brandului Trump cu luxul. În cele din urmă, publicitatea a adus, de asemenea, faimă și a făcut ca brandul nostru să devină sinonim cu banii, puterea și luxul. Veți descoperi că brandul vostru se reflectă asupra persoanei voastre, așa că alegeți cu grijă lucrurile pentru care doriți să fiți cunoscuți.

Când mic înseamnă mare

Robert nu ar putea avea mai multă dreptate atunci când discută despre concentrarea pe lucrurile mărunte care contează. Pentru brandul Trump, lucrul mărunț e dorința oamenilor de a avea lucrurile mai frumoase din viață — faimă, putere și statut de celebritate. El înseamnă să trăiești puțin în pielea unei celebrități prin intermediul proprietăților noastre și al produselor care ne poartă numele. Acest lucru mărunț a devenit o trăsătură foarte importantă pentru mine și pentru The Trump Organization.

Această dorință aparent neînsemnată pe care o au oamenii a devenit temelia întregii noastre companii. Aveți idee care ar fi lucrul mărunț pentru voi și pentru afacerea voastră?

Când Robert vorbește despre gândirea mărunță sau la scară mică, nu mă pot abține să nu râd, pentru că sunt cunoscut pentru credința mea în „gândirea la scară mare“. Nu am fost acuzat niciodată că am o gândire mărunță și iau acest lucru ca pe un compliment. Gândirea la scară mare mi-a fost de mare folos, dar sunt totodată cunoscut pentru orientarea către detalii. Gândirea la scară mare duce la apariția a numeroase detalii ce necesită atenție. De fapt, pentru a vă bucura de un succes însemnat, trebuie să conștientizați faptul că nu există lucruri mărunte. Totul contează, mai ales când ai un brand care e cunoscut pentru lux. După cum a spus cineva și așa cum am spus eu anterior,: „O fisură mică poate scufunda o corabie.“

Robert spune că, dacă și-ar pierde toți banii, știe că i-ar putea câștiga pe toți înapoi. Asta înseamnă puterea pentru el. Are acea putere pentru că e foarte educat din punct de vedere financiar și are multe experiențe din care să se inspire.

Cunosc sentimentul, pentru că eu însumi am trecut printr-o criză financiară majoră la începutul anilor 1990 și i-am supraviețuit. Mi-am revenit și am obținut un succes mult mai mare decât înainte — în mare parte, pentru că am învățat multe lucruri din această experiență. Nu aș vrea să mai trec o dată prin ea, dar mi-am dat seama că a servit unui scop.

Sfatul directorului meu financiar (CFO), Allen Weisselberg, care mi-a fost alături în ultimii peste 30 de ani, e să îți „desfășori afacerea de zi cu zi ca și cum vremurile rele sunt mereu prezente“, ceea ce e o atitudine de mare precauție.

Când mare înseamnă mare

Când gândiți la scară mare, veți genera în mod automat mai multe detalii, pentru că detaliile sunt componenta cea mai importantă a transformării

oricărei inițiative într-o realizare importantă. Sunt treptele către o calitate superioară și o structură puternică.

Gândesc în termenii arhitecturali ai construcțiilor, iar un plan de proiect e un lucru ce trebuie avut în vedere atunci când demarați afacerea. E un plan mic? Poate fi el extins? Oare nu ați economisi timp, dacă ați începe, pur și simplu, cu un plan de anvergură? În urmă cu mulți ani, am fost citat spunând: „Dacă tot urmează să gândești, cel mai bine ar fi să gândești la scară mare.“ Țelul meu a fost să construiesc zgârie-nori și, în acest caz, trebuie să gândești la scară mare. Pentru mine, a fost un lucru de bun-simț să gândesc în termeni măreți.

Robert spune că există o mare diferență între „lucrurile mici care contează“ și „gândirea mărunță“. Are dreptate. Pe vremea când construiam Trump Tower, tatăl meu nu reușea să înțeleagă de ce voiam să utilizez sticla, de vreme ce cărămizile fuseseră mereu cât se poate de potrivite pentru el și erau mai ieftine. Însă viziunea mea era cea a unui turn lucios, iar sticla reprezenta unul dintre detaliile care aveau să-l transforme într-o clădire frumoasă și remarcabilă. Știu că tatăl meu a fost impresionat și mândru când Trump Tower a fost inaugurat cu recenzii pline de entuziasm dar, atunci când i-am arătat prima oară planurile mele, nu a fost chip să-l conving că sticla urma să funcționeze mai bine decât cărămizile. A trebuit, pur și simplu, să îmi susțin viziunea. Aveam imaginea de ansamblu și nu urma să mi-o schimb. Viziunea mea era să ridic cea mai impresionantă clădire din Manhattan.

La fel cum compania Domino's știa că oamenii doreau ca pizza să le fie livrată repede, eu am știut că existau oameni care doreau o ambianță luxoasă și servicii personalizate, de calitate excepțională. Eram încrezător că, fiind atenți la lucrurile mărunte, la detalii, puteam satisface această nevoie.

Fiecare imagine de ansamblu e plină de detalii mărunte. Fiecare mare simfonie implică un număr extraordinar de instrumente și detalii minuoase care duc la crearea unui sunet incredibil. Când gândesc la scară mare, lucru care se întâmplă frecvent, puteți fi siguri că sunt conștient de

multitudinea aspectelor mărunte de care va trebui să avem grijă. Urmărirea ridicării unei clădiri de la temelie în sus vă va oferi o idee bună despre lucrurile pe care, adesea, le luăm de bune, despre trăsăturile specifice care conferă clădirii atât o fundație solidă, cât și personalitate. Existau momente în care urcam pe scări până la ultimul etaj al clădirilor mele (care pot fi foarte înalte) doar pentru a mă familiariza cu clădirea. Desigur, verificam în același timp starea casei scărilor și toate celelalte aspecte, pentru că totul contează — indiferent că e sau nu ceva vizibil. Totodată, această activitate ne-a menținut în formă fizică bună, pe mine și pe membrii echipei mele de securitate.

The Trump Hotel Collection a înregistrat un succes considerabil. Am primit premiile Mobil Five-Star Awards pentru Trump International Hotel & Tower în New York și, totodată, premiul de prim „Hotel in the U.S. and Canada“ acordat de revista *Travel + Leisure* hotelului Trump International Hotel & Tower Chicago. Hotelul nostru din SoHo, New York — Trump SoHo —, a ajuns pe lista celor mai bune hoteluri noi întocmită de revista *Travel + Leisure*. A fost singurul hotel din New York care a fost inclus în listă.

Ce anume face ca hotelurile noastre să se califice pentru aceste distincții? Angajamentul nostru față de lux și onorarea acestui angajament prin lucrurile mărunte care contează pentru oaspeții noștri. Asta înseamnă un serviciu atent la toate nivelurile și facilități și dotări de ultimă oră. Niciun detaliu nu e prea mărunț pentru noi și, de aici, rezultă premiile mari. Da, hotelurile sunt mari, dar serviciul e cât se poate de personalizat. Ne dăm seama că oaspeții noștri se așteaptă la servicii de o anumită calitate și asta e ceea ce le oferim. Adesea, când revin, ei sunt surprinși să vadă că le-am păstrat informațiile personale și le putem adresa întrebările potrivite, cum ar fi dacă vor avea nevoie de o bonă pe durata șederii lor sau alte nevoi personale. Avem de respectat un etalon și îl respectăm. Niciunul dintre așa-numitele lucruri mărunte nu sunt mărunte pentru noi.

Oamenii sunt surprinși să audă că îmi semnez singur cecurile. Asta înseamnă multe cecuri în fiecare săptămână, mormane de cecuri. E unul

dintre lucrurile mărunte care pot conta. Îmi place să știu încotro merg banii mei.

Am avut o lucrare care, dintr-un motiv oarecare, mi s-a părut prea scumpă și nu m-au mulțumit costurile. La acea vreme, eu nu semnăm cecurile pentru lucrarea respectivă. M-am înfuriat la culme pe oamenii care conduceau lucrarea și în cele din urmă le-am spus: „De acum înainte, vreau să semnez personal toate cecurile, până la ultimul.“ În clipa în care am sugerat acest lucru, costurile mele au scăzut automat cu 15 procente, fără să negociez ceva. Acum semnez tot.

Cărți și zgârie-nori

Având în vedere anvergura proiectelor mele, oamenii mă întrebă uneori de ce petrec timp scriind cărți. Nu consider scrierea de cărți o afacere neînsemnată, deoarece prețuiesc educația, la fel ca Robert. Scrierea de cărți e în esență împărtășirea unei experiențe. O mulțime de oameni nu vor să-și împărtășească cunoștințele. Aici e necesar un anumit nivel al credibilității, dar atât eu, cât și Robert ne-am bucurat de suficient succes încât publicul să vrea să afle cum gândim și cum lucrăm. Nu mă deranjează să împărtășesc ponturile pe care le dețin cu privire la obținerea succesului, întrucât știu că voi continua să muncesc și să înregistrez succese noi. Cărțile pot fi instrumente educative. Ele pot fi realizări mici în raport cu terenurile de golf și cu zgârie-norii, dar pot avea un impact puternic.

Un exemplu bun în acest sens e influența pe care prima mea carte, *The Art of the Deal*, care a fost publicată în 1987, a avut-o asupra lui Mark Burnett, lui Robert și soției sale Kim. Mark vindea tricouri în Venice Beach, California, când a citit-o. Robert și Kim se luptau cu greutate mari când au citit-o, pentru că abia își începeau noua afacere. Ambele părți au spus că a avut un impact important asupra lor și i-a îndrumat către succes. Acestea sunt doar trei exemple ale felului în care o carte poate influența pozitiv oamenii.

În toamna anului 2008, o femeie din Canada mi-a trimis o copie a ziarului ei local din Kamloops, British Columbia. Acolo apărea o fotografie a unui bărbat fără adăpost, aflat în mijlocul bagajelor sale și care citea un exemplar din *The Art of the Deal*. Când am văzut fotografia, am dorit imediat să-l ajut.

Bărbatului fără casă i s-a spus că îi citisem povestea, iar el a glumit, întrebând dacă „cecul e în cutia poștală”. Nu știa sau nu credea că urma să-i trimit unul, lucru pe care îl făcusem. Când i s-a înmănat cecul, a spus: „Pentru prima oară în viața mea, nu știu ce să spun. Chiar nu-mi găsesc cuvintele. De obicei, sunt tare vorbăreț, dar acum, după acest gest? Nu știu ce să zic.”

Mesajul meu către bărbatul fără casă a fost: „Transmiteți-i salutările mele și spuneți-i să muncească din greu. Știu că viața nu e ușoară.” Faptul că i-am trimis un cec a fost un gest mic din partea mea, dar lucrurile mici pot să însemne mult. Lucrurile mărunte contează.

Un alt exemplu s-a petrecut când am urmărit emisiunea *60 Minutes* într-o duminică noaptea și a fost difuzat un reportaj despre compania Maytag care își muta fabrica din Newton, Iowa, în Mexic, și despre efectele devastatoare pe care acest lucru l-a avut asupra acestui oraș de oameni muncitori. Trei oameni au fost intervievați și fiecare dintre ei m-a impresionat într-un fel sau altul. Unul era veteran de război, altul proprietar al unui magazin Domino's Pizza, iar al treilea deținea o companie de publicitate. Am fost impresionat de etica muncii manifestată de ei și de hotărârea lor de a nu îngădui problemelor economice cauzate de plecarea companiei Maytag să îi demoralizeze. Din nou, ca un mic gest, le-am trimis cecuri la doi dintre ei, unuia pentru fondul de facultate al fiicei și celuilalt pentru a acoperi deficitul din activitatea pizzeriei. Cu al treilea am creat o afacere continuă și permanentă de furnizare a unor mărfuri de calitate, însemnate cu brandul Trump. A fost un gest mic din partea mea dar, în acel moment de criză, el a avut un impact pozitiv asupra vieții lor.

Vizitarea biroului meu

Una dintre surprizele pe care le au oamenii atunci când îmi vizitează biroul e să mă audă negociind la telefon prețul chiuvetelor, scaunelor, veiozelor, oglinzilor, candelabrelor și așa mai departe. Cunosc toate prețurile, toți vânzătorii și toate detaliile afacerilor pe care le fac cu ei. În momentul de față am aproximativ 20 de oglinzi în interiorul și în preajma biroului meu pentru că încerc să mă decid care dintre ele sunt cele mai bune pentru unul dintre terenurile mele de golf. În alte zile, dacă intrați, puteți vedea o varietate de scaune expuse sau chiar chiuvete. Sunt foarte minuțios cu accesoriile și vreau să le ating și să le evaluez personal din punctul de vedere al prețului și al aspectului.

Inspectorul meu, Jeffrey McConney, a învățat o lecție importantă la începutul carierei sale din cadrul The Trump Organization. Lucra cu mine de circa șase sau opt luni și în fiecare săptămână venea în birou și îmi prezenta pe scurt situația financiară. Odată, a venit și mi-a spus că eram pe minus cu o sumă importantă, cheltuită în săptămâna anterioară. Apoi, telefonul a sunat și eu am răspuns. Pe durata conversației, am ridicat privirea și i-am spus lui Jeff: „Ești concediat.“ L-am reangajat după câteva minute, dar mesajul meu a fost recepționat. Era un semnal de alarmă. Vorbeam despre banii mei, iar sarcina lui era să-i protejeze. În prezent, după mai mult de 25 de ani, el încă lucrează pentru mine.

În culisele emisiunii The Apprentice

Oamenii ar putea crede că eu nu fac altceva decât să apar în fiecare săptămână în sala de ședințe sau în locurile unde se filmează *The Apprentice* și *The Celebrity Apprentice*. Există multe detalii la care se lucrează în fiecare episod, și eu contribui în mod clar la întregul proces — de la alegerea concurenților, până la locuri, la atribuirea sarcinilor și așa mai departe. Pregătirile pentru fiecare sezon sunt complexe și implică multă muncă de coordonare între mine și producători. Eu supraveghez totul — de la generic, la marketing, lista de concurenți și casetele de audiție. Sunt implicate luni întregi de pre-producție și alegere a concurenților.

Producția e organizată cu două luni înainte de începerea filmărilor. Post-producția continuă până la difuzarea ultimului episod.

Sunt unele momente dramatice de luat în considerare, ele apărând în special, în sala de ședințe. Odată, am primit un telefon la 6 dimineața, când un membru al echipei de concurenți fusese prins trișând. Uneori, discuțiile din sala de ședințe se lungesc câte cinci ore, dar sunt editate și scurtate pentru a se încadra în episod. Odată, am apărut în sala de ședințe îmbrăcat la patru ace, pentru că trebuia să particip la un eveniment de gală imediat după. Am învățat de-a lungul anilor să mă ocup de mai multe sarcini deodată, programând întâlniri de afaceri în pauzele dintre filmările la emisiune. Pentru că multe dintre filmări au loc în clădirea Trump Tower, pot ajunge repede la și de la biroul meu. Uneori, echipa filmează chiar în biroul meu. Ne-am obișnuit cu echipele de filmare, așa că lucrurile își urmează cursul normal în birou.

Există lucruri mărunte care necesită un timp și o gândire de care majoritatea telespectatorilor nici măcar nu ar fi conștienți, cu excepția cazului în care lucrează în industria de profil. Cu orașul New York ca fundal, avem la dispoziție o listă variată de locuri de filmare, dar sunt mulți factori care trebuie luați în considerare, cum ar fi autorizațiile, condițiile meteorologice, traficul, mijloacele de transport și lista continuă. Eu nu doar apar în emisiune, ci mă ocup de multe detalii pe parcursul sezonului de filmare și lucrez îndeaproape cu Mark Burnett. Când începe sezonul, trebuie avută în vedere publicitatea cu apariții la televiziune și interviuri. E un proces continuu și, repet, niciun detaliu nu e prea mic pentru a fi trecut cu vederea.

Am învățat o lecție despre lucrurile mărunte atunci când am mers să țin un discurs în fața a circa zece mii de oameni. Acest lucru se întâmpla la începuturile carierei mele de orator și îmi amintesc că l-am întrebat pe șoferul meu într-o doară despre ce urmam să vorbesc. El a tresărit la întrebarea mea și a spus: „Păi, șefu', nu știi? Sunt mii de oameni care te așteaptă.” I-am spus că îmi va veni cu siguranță ceva în minte. Răspunsul meu nu a părut să-l liniștească.

Ceea ce am decis să fac a fost să mă gândesc la indivizii din public ca la niște persoane individuale, nu ca la o uriașă masă de oameni și la ce le-ar plăcea lor să audă. În loc să mă gândesc la imaginea de ansamblu, am gândit de fapt la scară mică. Firește, totul a devenit clar, iar discursul a fost un succes. M-am concentrat pe ceea ce-și dorește publicul, iar raportul dintre mine și ei a devenit tangibil. A fost o formulă bună, pe care am putut să o păstrez pentru discursurile ulterioare și un ajutor vizual foarte bun pentru cei dintre voi cărora le e teamă să vorbească în public.

Încercând să flutur steagul

Când am terminat terenul de golf din California, Trump National Golf Club Los Angeles, cu vedere la Oceanul Pacific, m-am decis să arborez steagul american pe proprietate. Am considerat că era locul perfect pentru steagul nostru și aveam dreptate. Comunitatea nu a fost de aceeași părere. Oamenii au spus că era prea mare. „Prea mare pentru ce?“, a fost răspunsul meu. „E cu fața la Oceanul Pacific!“ În cele din urmă, toată lumea a trecut de partea mea, iar steagul flutură acum mândru în vânt la fața locului. Aici a fost vorba de un caz al lucrurilor mari *versus* lucrurile mici și al lucrurilor mici *versus* lucrurile mari, în cel mai clasic sens cu putință.

Am vorbit de lucruri mari și lucruri mici, iar eu mă refer adesea la împrejurările dificile ca fiind sau inconveniente (mici), sau catastrofe (mari). Pe de o parte, fiecare detaliu e important, dar e totodată prudent să vedeți că în categoria catastrofelor sunt incluse războaiele, cutremurele, tsunamiurile sau atacurile teroriste, pentru ca perspectiva noastră să rămână intactă. O parte a inteligenței noastre e capacitatea de a identifica care dintre lucruri sunt mari și care mărunte.

Dacă văd că profiturile noastre scad mult, acesta nu e în niciun caz un detaliu minor și el ar deveni mai important decât negocierea prețului chiuvelor. Dar, în același timp, o scădere a profiturilor nu se compară cu un tsunami. E un aspect care poate fi și este remediat. S-a spus adesea că abilitatea de a stabili priorități e o pricepere care merită dezvoltată.

Control de croazieră

Urma să am o apariție scurtă pe un vas plin cu oameni plecați într-o croazieră de seară în jurul Manhattanului. Am sosit la apusul soarelui, am rostit câteva remarci introductive, după care m-am întâlnit și am salutat oaspeții aflați la bord. Eram ocupat cu conversația, când mi-am dat seama că părăsisem docul și coboram pe râul Hudson. Nimeni nu mă anunțase că plecam și nu am fost prea mulțumit. Nu plănuisem să merg într-o croazieră de trei ore în jurul Manhattanului! Dar, de vreme ce nu puteam face prea multe în această privință la momentul respectiv, m-am decis să mă relaxez, să mă bucur de priveliștile grozave ale orașului și de compania plăcută. A fost o seară foarte agreabilă și revelatoare pentru mine. Manhattanul cu luminile aprinse pe timp de noapte merită văzut de pe râul Hudson. A fost un detaliu destul de mare faptul că nu am coborât la timp de pe vas, dar acesta a fost un inconvenient care nu m-a deranjat.

Că tot a venit vorba de detalii

Capacitatea de a recunoaște proprietățile potrivite e, de asemenea, o deprindere pe care merită să o ai, mai ales dacă ești dezvoltator imobiliar sau antreprenor. Că tot a venit vorba de detalii! Îmi amintesc când am avut o opțiune pentru o proprietate din New York, unde se află acum Javits Convention Center. Am avut un rol important la dezvoltarea Javits Center și știam că proiectul putea fi făcut de către compania mea la un cost de 110 milioane de dolari. În cele din urmă, a ajuns să coste orașul între 750 de milioane și 1 miliard de dolari.

M-am oferit să preiau proiectul la un anumit cost, dar oferta mea nu a fost acceptată, fapt care a constituit o mare pierdere pentru oraș și pentru vizitatorii lui în mai multe privințe. În primul rând, costul a fost ridicol de mare, însă rezultatul a fost chiar mai uluitor. The Javits Center, una dintre proprietățile imobiliare de marcă din Manhattan, se află pe malul râului, având o deschidere minunată la apele năvalnice ale acestuia. Totuși, centrul a fost construit în așa fel încât e cu fața la stradă — nu la râu! Cei care au proiectat clădirea nu au avut mintea limpede sau nu au gândit deloc. A fost oare râul doar un mic detaliu pentru ei sau un aspect

lipsit de importanță? Cum de a fost trecut cu vederea? Rezultatele sunt de necrezut. Stabilirea posibilităților unei proprietăți și ceea ce are ea de oferit e un detaliu care nu poate fi ignorat. Poate că au fost implicați prea mulți oameni, dar e greu de crezut că au putut omite un asemenea aspect.

Trump Tower e povestea felului în care un lucru mărunț a devenit un lucru mare prin numirea clădirii care va deveni ulterior un zgârie-nori emblematic în New York. Ca antreprenor, puneam bazele brandului meu, iar acest detaliu s-a dovedit a fi esențial pentru succesul meu ulterior. De fapt, un jurnalist mi-a spus odată că devenisem un brand, iar acest lucru nu m-a deranjat defel. De ce? Pentru că brandul meu e cel mai bun. De ce m-ar deranja să fiu cel mai bun?

Ca antreprenori, trebuie să fiți cinștiți cu voi înșivă. Trebuie să credeți în voi și în produsul vostru. Aveți încredere, munciți din greu și rămâneți concentrați asupra lucrurilor mărunte care contează, în vreme ce păstrați în minte imaginea de ansamblu. E o rețetă care a funcționat pentru Robert și care a funcționat și pentru mine. Va funcționa și în cazul vostru.

Rezumat. Lucruri mărunte care contează

Întrebați-vă: „Ce fac mai bine ca toți ceilalți?” E o întrebare importantă, pentru că răspunsul la ea reprezintă baza propriilor „lucruri mărunte care contează” în cadrul afacerii personale. Pentru a vă ajuta să vă recanalizați atenția — lucru care nu vă e ușor să-l faceți singuri —, să urmărim mai întâi câteva exemple de companii mari, după care să mai adăugăm câteva exemple, în scopuri ilustrative. Deși există destule exemple de companii mici în care lucrurile mărunte s-au transformat în avantaje majore, companiile mari ne ajută pe majoritatea dintre noi să ne raportăm mai ușor la lecțiile implicite.

Iată o evaluare a aceluia lucru mărunț specific fiecărei companii mari.

Lucrul mărunț al companiei Walmart

După cum probabil știți deja, Sam Walton a construit imperiul Walmart pe baza aceluia lucru la care se pricepea mai bine decât restul

lumii — prețurile mici. El nu doar că a coborât prețurile, ci a început cu un magazin de reduceri în Arkansas și a construit un imperiu global. Acest plan a fost atât de simplu, încât a fost înțeles de toată lumea. Pentru aproape 20 de ani, sloganul Walmart a fost: „Întotdeauna prețuri mici — întotdeauna.“ Pe 12 septembrie 2007, au schimbat sloganul vechi cu: „Economisiți bani. Trăiți mai bine.“ Slogan diferit, același mesaj.

Lucrul mărunț al rețelei Domino's Pizza

Robert a vorbit despre lucrul mărunț care a transformat radical afacerile cu pizza. În 1960, într-o lume plină de pizzerii, Tom Monaghan a cumpărat DomiNicks Pizza, o mică pizzerie din Ypsilanti, Michigan, pentru un avans de 75 de dolari și rate lunare de 500 de dolari. Odată ce Tom a înțeles industria pizzeriilor, a construit o afacere în jurul promisiunii: „Pizza în 30 de minute sau mai repede, sau o primiți pe gratis.“ Jingle-ul lor suna odinioară așa: „Un număr fierbinte e tot ce vă trebuie. Domino's Pizza vă servește! În 30 de minute sau e pe gratis. Domino's Pizza vă servește!“ Schimbarea survenită a marcat afacerile cu pizza pentru mai multe decenii.

Lucrul mărunț al companiei Mary Kay Cosmetics

Mary Kay Ash a înființat Mary Kay Cosmetics pentru că dorea să confere putere femeilor. Ea a spus: „Obiectivul meu în viață e să ajut femeile să știe cât de extraordinare sunt în realitate.“ Deși era o mamă care își creștea singură copilul, Mary Kay a reușit să își plătească singură studiile universitare. Ea a obținut succesul în America corporatistă, dar a fost deranjată de felul în care afacerile dezavantajau femeile.

În 1960, a demarat Mary Kay Cosmetics împreună cu fiul ei și 5 000 de dolari din economiile proprii. La momentul trecerii ei în neființă în 2001, ea avea 475 000 consultanți în întreaga lume și vânzări de 2 miliarde de dolari. Vestită pentru faptul că le dăruia automobile Cadillac roz vânzătoarelor ei cu cele mai bune performanțe, a devenit cel mai mare cumpărător corporatist de mașini, doar în 1997 oferind 8 000 de automobile Cadillac. A apărut în documentare și

reviste, a primit nenumărate onoruri, inclusiv selectarea în clasa-mentul National Business Hall of Fame al revistei *Fortune*, și a fost numită „Cea mai mare femeie antreprenor din istorie“ de către Baylor University. A primit totodată prestigiosul Horatio Alger Award. O femeie profund religioasă, ea a spus: „Dumnezeu nu a avut timp să creeze un *nimeni*, ci doar o persoană *importantă*. Cred că fiecare dintre noi are talente dăruite de Dumnezeu care așteaptă să fie valorificate.“ Lucrul ei mărunț a fost capacitatea ei de a inspira femeile să-și găsească puterea interioară.

Lucrul mărunț al companiei Facebook

Mark Zuckerberg a lansat Facebook din camera lui de cămin de la Harvard, în 2004. În prezent, compania valorează miliarde de dolari. Pe când se afla încă în liceu, Mark a dezvoltat un program numit de el „ZuckNet“ care stabilea o conexiune între cabinetul stomatologic al tatălui său și casa familiei. Interesul lui declarat e: „Deschidere: crearea de lucruri care ajută oamenii să stabilească legături și să împărtășească ceea ce e important pentru ei.“ Deși există multe controverse în jurul lui Mark și al originilor Facebook-ului, nu există nicio îndoială în privința faptului că el și afacerea lui reușesc într-adevăr să conecteze oameni, permițându-le să împărtășească lucruri care sunt importante pentru ei. Lucrul său mărunț e faptul că poate să pună oamenii în legătură mai bine decât oricine altcineva.

Să analizăm aceste afaceri. În fiecare caz, au început ca afaceri mici în cadranul L. Pornind de acolo, nu au cedat până nu au construit o afacere în jurul lucrului mărunț care conta. După care, au clădit un imperiu al afacerilor în cadranul P. Odată ce s-au mutat în cadranul P, profesioniștii din cadranul I s-au înghesuit să le finanțeze.

Lacom versus generos

După cum a spus Mary Kay Ash: „Dumnezeu nu a avut timp să creeze un *nimeni*, ci doar o persoană *importantă*. Cred că fiecare dintre noi are talente dăruite de Dumnezeu și care așteaptă să fie valorificate.“ În esență, ea ni se adresează tuturor. Ține de fiecare antreprenor să se analizeze și

să se întrebe: „Care e darul meu? Ce pot oferi eu lumii?“ Atingerea regelui Midas are legătură cu ceva mult mai mareț decât simpla lansare a unei afaceri pentru a câștiga bani sau a te îmbogăți.

Contrar credinței populare, cei foarte bogați nu sunt lacomi. Pentru a deveni foarte bogați, antreprenorii trebuie să fie foarte generoși, oferindu-și darurile altora și împărțându-și talentele date de Dumnezeu. Antreprenorii cu Atingerea regelui Midas nu doar oferă clienților lor. Ei aduc totodată darul abundenței și al prosperității celor care muncesc pentru afacerea lor. Acești antreprenori creează locuri de muncă și prosperitatea necesară pentru o economie și o lume stabilă.

*
*
*

Credințele religioase te învață principiul: „Oferă și vei primi.“ Mulți oameni nu sunt bogați pentru că vor să primească în mai mare măsură decât vor să dea. Majoritatea oamenilor sunt instruiți să întrebe: „Cu cât mă vei plăti? Care sunt beneficiile mele? Cât voi câștiga, dacă lucrez peste program? La câte zile de vacanță am dreptul? Cu cât vei contribui la planul meu de pensii? Ce poți să-mi spui despre concediul medical? Sau despre zilele libere?“

Profioniștii din cadranul L pot spune: „Comisionul meu este de 150 de dolari pe oră plus cheltuieli de călătorie. Nu lucrez în weekenduri. Nu mă deplasez la domiciliu. Având în vedere numărul de ore pe care le-am lucrat la proiectul tău, merit mai mulți bani. Nu mă pot întâlni cu tine decât peste o lună pentru că sunt foarte ocupat.“ Asta se întâmplă când oamenii sunt instruiți să lucreze pentru bani, în loc să lucreze pentru a servi milioane de oameni. E o diferență uriașă între aceste două tipuri de mentalitate. Una se concentrează pe a primi. Cealaltă e axată pe a oferi.

Lucrurile mărunte pe care trebuie să le faceți

Înainte de a vă gândi să faceți trecerea în cadranele P și I, adresați-vă următoarele întrebări:

- Sunt o persoană generoasă?
- Am ceva de oferit lumii?

- Am dedicarea și motivația necesare pentru a clădi o afacere în cadranele P și I?
- Sunt dispus să îi fac pe alți oameni mai bogați?

Dacă răspundeți afirmativ, dețineți trăsăturile fundamentale de caracter necesare pentru a deveni antreprenori excelenți. Dacă sunteți conștiențioși și aveți motivația de a construi o afacere în cadranul P, iată câteva „lucruri mărunte“ pe care trebuie să le faceți.

Primul lucru mărunț. Studiați afacerile toată viața.

Multe afaceri mărunte se chinuiesc să supraviețuiască sau eșuează pentru că antreprenorii nu sunt cu adevărat interesați de afacere. În schimb, sunt preponderent interesați de specialitatea lor. Vă amintiți de proprietarul de restaurant care se concentra pe meseria lui de bucătar mai curând decât pe afacerea sa? Despre asta vorbim aici. Donald e interesat de proiectele sale, dar e totodată foarte interesat de afacerea sa ca întreg. La fel și Robert.

Mulți antreprenori din cadranul L sunt tehnicieni, nu oameni de afaceri. De pildă, doctorii sunt tehnicieni foarte bine pregătiți. Doctorii pot deține cabinete private, însă obiectivul lor primar nu e afacerea cabinetelor lor medicale. Obiectivul e consultarea pacienților. E de așteptat ca doctorii să țină pasul cu lectura periodicelor medicale, nu a revistelor de afaceri. Mulți doctori participă regulat la conferințe medicale pentru a rămâne la curent cu cele mai noi practici și tehnici, dar puțini dintre ei participă la conferințele de afaceri sau la seminarii de investiții.

Învățarea pe durata întregii vieți înseamnă că antreprenorii trebuie să petreacă timp cu alți antreprenori pentru a-și împărtăși reciproc experiențele și a se dezvolta pe baza acestora. Un loc excelent în care vă puteți întâlni cu alți antreprenori și învăța împreună cu ei este EO (Entrepreneurs' Organization). EO este o organizație mondială, cu filiale în majoritatea marilor orașe. Membrii învață lucruri în mod constant în cadrul unor programe educaționale pentru antreprenori. Prin intermediul unui program valoros numit „Forum“, antreprenorii

se întâlnesc lunar în grupuri mici și își împărtășesc experiențele și problemele de afaceri. Împreună, rezolvă problemele și progresează în afacerile și în viețile lor. Nenumărate companii din rețeaua EO au reușit să înceapă ca practici liber-profesioniste și s-au transformat în afaceri mari din cadranul P.

Compania Rich Dad dezvoltă, de asemenea, un program ambițios numit GEO (Global Entrepreneurs Organization). GEO se va concentra pe educația, experiența și deprinderile de care au nevoie antreprenorii ca să înceapă o afacere în cadranul L și apoi să o dezvolte în cadranele P și I. Avantajul faptului de a fi antreprenor e că afacerea voastră devine o școală personală de afaceri pe măsură ce studiați afacerile. Compania este laboratorul vostru, așa că implicați-vă și faceți din procesul de învățare o călătorie care durează întreaga viață.

Cartea lui Malcolm Gladwell *Outliers: The Story of Success** e una pe care fiecare antreprenor ar trebui să o citească. *Outliers* explică de ce oameni precum Bill Gates sau formații precum The Beatles au depășit cu mult limitele simplului succes. Volumul explică de ce există puține „succese obținute peste noapte”. Gladwell spune în schimb că noi suntem produsul unor avantaje ascunse, al unor oportunități extraordinare și al unor moșteniri culturale care ne modelează identitatea și determină succesul pe care îl obținem. Are sens prin urmare să căutăm aceste lucruri în viețile noastre și să învățăm tot ce putem din ele. Deschideți-vă către experiențe variate, deveniți un student pe viață al afacerilor și veți obține un succes cu mult mai mare decât majoritatea antreprenorilor.

Al doilea lucru mărunț. Aflați cine sunteți.

Toți antreprenorii sunt unici. O cale de a construi o afacere și de a o transforma într-un brand e să știți cine sunteți.

O altă carte pe care merită să o studiați este *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands through the Power of Archetypes*, scrisă

* Traducere în limba română, *Exceptionalii*, Publica, 2009. (n. red.)

de Margaret Mark și Carol S. Pearson. Această carte le oferă antreprenorilor o viziune mai bună asupra propriei persoane și afaceri.

Cartea descrie arhetipurile care există în mitologie și în afaceri și sugerează că antreprenorii și brandurile reprezintă arhetipuri. Iată câteva arhetipuri, cu o serie de trăsături și cu mottourile lor. Vă puteți da seama în care categorie vă încadrați?

- **Conducătorul** se identifică cu regele, regina, directorul executiv (CEO) de corporație, președintele, senatorul, primarul și mama super-eficientă. Conducătorii trebuie să preia controlul. Nu sunt interesați să aibă grijă de oameni. Cărmuitorii sunt „obsedați de control“. Consideră că ei trebuie să stabilească regulile și să le impună. IBM e un brand de conducător; Apple e un brand de haiduc. Dacă vă identificați cu conducătorii, probabil vă raportați la IBM. Dacă aveți inimă de haiduc, probabil că vă place Apple.

Mottoul Conducătorului: „Puterea nu e totul. E tot ce contează.“

- **Haiducul** își găsește identitatea în afara structurii sociale predominante. Unii haiduci sunt figuri romantice, pentru că au fost fideli unor valori mai profunde și mai autentice, chiar dacă s-au aflat în afara legii. Zorro și Robin Hood sunt considerați haiduci buni. Demonstrații din Piața Tiananmen au fost considerați haiduci buni de către cei care iubesc libertatea. Pentru guvernul chinez, aceiași demonstrații au fost haiduci răi. Mulți așa-numiți proscriși sunt rebeli care protestează împotriva sistemului.

Proscriși precum Bonnie și Clyde sunt eroi din folclorul gangsterilor americani și, în același timp, spărgători de banci corupți. La fel au fost Billy the Kid și Jesse James. John Wilkes Booth s-a gândit că va fi un erou după ce l-a împușcat pe președintele Lincoln. În schimb, a devenit subiectul uneia dintre cele mai mari vânători de oameni din istorie.

Mark Zuckerberg e cu certitudine un haiduc. În 2010, Steven Levy, autorul volumului *Hackers: Heroes of the Computer Revolution*, a scris că Mark Zuckerberg „se consideră în mod clar un hacker“.

Zuckerberg a spus: „E bine să strici lucruri — pentru a le face mai bune.“ În prezent, Facebook organizează „hackatoane“ sau maratoane de hacking, competiții de programare în care concurenții rezolvă probleme pe bază de algoritmi. Există chiar și o Cupă a Hackerului cu premii în bani, acordate învingătorilor.

Haiducul adoră să încalce regulile. Se poate spune probabil fără a greși că majoritatea antreprenorilor au în ei puțin din arhetipul Haiducului.

Există un film excelent numit *Pirații din Silicon Valley*. E povestea a doi tineri antreprenori, Bill Gates și Steve Jobs, și a felului în care ei au „piratat“ cele mai mari afaceri noi, smulgându-le de la doi conducători ai lumii afacerilor: IBM și Xerox. (Căutați filmul pe Google și veți găsi un extras de 8 minute pe YouTube, la care merită să vă uitați.)

Mottoul Haiducului este: „Regulile există pentru a fi încălcate.“

- **Îngrijitorul** este arhetipul celor din domeniul sănătății, din casele de bătrâni particulare, serviciile medicale extinse, ospicii, spitale, cluburi de sănătate, de reabilitare fizică și al celor din industria medicamentelor. Organizații și afaceri precum Crucea Roșie, Mayo Clinic, United Healthcare și Johnson & Johnson se încadrează în acest arhetip. Antreprenorii al căror talent personal se manifestă în domeniul sănătății și al vindecării bolilor deschid cabinete medicale, companii de îngrijire a sănătății la domiciliu, companii biomedicale și instituții pentru îngrijirea cetățenilor de vârsta a treia.

Mottoul Îngrijitorului este: „Iubește-ți aproapele ca pe tine însuși.“

- **Eroul** întrupează curajul și este adesea numit arhetipul „Războinicului“. Soldații, polițiștii și pompierii se încadrează în această categorie. Trupele de elită ale Marinei, SEAL, se încadrează cu siguranță în acest arhetip, la fel ca polițiștii și pompierii din New York de după atacul terorist de la 11 septembrie 2001.

Mottoul Eroului este: „A voi înseamnă a putea.“

- **Inocentul** se identifică cu puritatea și mântuirea. Bisericile și preoții se încadrează în acest arhetip, la fel ca Armata Salvării. Ivory Snow, un brand de săpunuri, a încercat să se identifice cu acest arhetip, promovând puritatea, inocența și curățenia. Nașterea pruncului Iisus, Sfântul Graal, Cavalerii Mesei Rotunde și o căsuță cu gard alb se încadrează toate în acest arhetip.

Mottoul Inocentului este: „Suntem liberi să fim noi înșine.“

- **Îndrăgostitul** se identifică cu iubirea romantică și sexul. Victoria's Secret este un brand care, în ultimii ani, se încadrează foarte bine în acest arhetip. În domeniul alimentar, branduri precum Godiva Chocolates și înghețata Häagen Dazs se potrivesc acestui arhetip. Multe artiste pop, precum Jennifer Lopez și Beyoncé, sunt branduri clasice ale acestui arhetip.

Mottoul Îndrăgostitului este: „Nu am ochi decât pentru tine.“

- **Exploratorul** este pentru cei care se identifică cu independența. Branduri precum Patagonia Clothing Company și The North Face se încadrează în acest arhetip. Cicliștii montani, excursioniștii, marinarii și fanaticii călătoriilor se înscriu în acest arhetip.

Mottoul Exploratorului este: „Nu mă îngrădi.“

- **Bufonul** se identifică cu distrația. Comicii se încadrează în mod evident în acest arhetip. Publicitatea la bere folosește adesea arhetipul bufonului, pentru a atrage consumatorii, utilizând reclamele de televiziune în care bărbați tineri fac pe tonții. Companiile de pe internet aflate la început — gândiți-vă la Google și la Yahoo! cu câțiva ani în urmă — utilizează și ele frecvent acest arhetip.

Mottoul Bufonului este: „Dacă nu pot să dansez, nu vreau să particip la revoluția ta.“

- **Individul obișnuit** se identifică cu persoana de rând, cu sarea pământului. Politicienii care „plac publicului general“ folosesc bine acest arhetip. Sarah Palin folosește arhetipul Individului obișnuit

pentru a-și promova cariera în cadrul și în afara domeniului politic. Muzica country-western, festivalurile de cartier și uniunile sindicale atrag acest gen de individ.

Mottoul Individului obișnuit este: „Toți oamenii se nasc egali.“

- **Înțeleptul** este profesorul. Și eu, și Robert lucrăm în categoria arhetipală a Înțeleptului. Noi suntem înțelepții pentru lumea antreprenoriatului și a educației financiare. Alți înțelepți sunt George Washington Carver, Albert Einstein, Socrate, Confucius, Buddha și Oprah. După cum vă dați seama, există înțelepți diferiți pentru oameni diferiți. În lumea cadranului P, a Americii corporatiste, Peter Drucker este unul dintre maestrul înțelepți. În lumea cadranului I, Warren Buffett este „Oracolul din Omaha“. Toți înțelepții cred în oameni care pot învăța și crește personal, în moduri care ne permit tuturor să creăm o lume mai bună.

Mottoul Înțeleptului este: „Adevărul vă va elibera.“

Acum că știți diferitele arhetipuri, puneți-vă aceste întrebări:

- Care e arhetipul meu?
- Cum îmi pot folosi arhetipul pentru a da formă afacerii mele?

Acesta e momentul în care „Primul lucru mărunț. Fiți un student pe viață al afacerilor“ devine relevant. *The Hero and the Outlaw* e genul de carte pe care majoritatea antreprenorilor din cadranul L nu o citesc în mod normal, decât dacă se întâmplă ca ea să se afle în sfera specializării lor. Adesea, studiul afacerilor este studiul oamenilor și al leadership-ului, acesta fiind tipul cărții de față. Dacă nu doriți să citiți și să studiați, evoluția spre cadranele P și I ar putea fi dificilă pentru voi.

Al treilea lucru mărunț. Munciți pentru a dobândi active, nu bani.

Antreprenorii care își dezvoltă Atingerea regelui Midas nu muncesc pentru bani. Ei muncesc pentru a crea sau pentru a dobândi active. Dacă ar fi să reduceți această carte la o singură idee pe care să o rețineți, ideea e: *Concentrați-vă asupra activelor, nu asupra banilor.*

Majoritatea antreprenorilor nu își dau seama că bogăția nu vine din muncă, ci din activele pe care le construiesc. De exemplu, majoritatea oamenilor îl cunosc pe Donald pentru proprietățile lui imobiliare — cum ar fi clădiri de apartamente de lux, terenuri de golf și cazinouri —, acestea fiind active construite de el. Însă proprietățile imobiliare nu reprezintă singurele lui active. Emisiunea de televiziune a lui Donald, *The Apprentice*, e un activ. Această carte e și ea un activ pe care el îl împarte cu Robert. Donald are multe alte active care nu sunt proprietăți imobiliare.

Afacerile lui Robert construiesc active, precum jocuri, seminarii și cărți care sunt vândute în întreaga lume. Afacerile cu proprietăți imobiliare și petrol ale lui Robert îi aduc bani în fiecare lună, indiferent dacă el lucrează sau nu. Afacerea de investiții a lui Robert achiziționează clădiri de apartamente, mine de aur, argint și cupru, terenuri de golf și puțuri de petrol. Toate acestea sunt active.

Majoritatea antreprenorilor din cadranul L muncesc pentru bani, acesta fiind motivul pentru care ei dețin un loc de muncă, nu o afacere. În majoritatea cazurilor, dacă ei se opresc din lucru, banii încetează să le mai intre în buzunar. Dacă sunteți devotați construirii unei afaceri în cadranele P și I, trebuie să creați active. Activele sunt cele care separă antreprenorii din cadranul L de cei din cadranul P.

Al patrulea lucru mărunț. Nu puneți șuruburi rotunde în găuri pătrate.

Majoritatea afacerilor plasează mereu persoana potrivită pe poziția greșită sau, mai rău, persoana nepotrivită pe orice poziție. În Era Industrială, oamenii nu contau prea mult pentru o companie. Tot ce trebuiau să facă antreprenorii era să construiască o fabrică cu o linie de asamblare, să angajeze muncitori și să îi instruiască să întoarcă buloane, să monteze cauciucuri și să țină pasul cu linia de producție. Cu alte cuvinte, linia de producție, nu oamenii, determina rata producției. În Era Informațională lucrurile s-au schimbat. Acum, oamenii contează. Cheia succesului în Era Informațională nu o constituie liniile de asamblare rapide, ci viteza și calitatea gândirii umane care lucrează la atingerea unui obiectiv comun.

În Era Industrială, nisipul aruncat în angrenajele unei mașini putea opri întreaga linie de producție. În Era Informațională, nisipul aruncat în mecanismele gândirii și interacțiunii umane pot bloca productivitatea unei companii. De exemplu, o tulburare emoțională în cadrul afacerii are același efect ca nisipul aruncat în angrenajele productivității.

E ușor să superi oameni, mai ales în afaceri. E lucru garantat că, dacă ai într-o companie doi oameni care merg cu 100 de mile pe oră, trei oameni care merg cu 20 de mile pe oră și o persoană care stă mereu cu gândul la masa de prânz, vor exista persoane care se vor supăra. În cadrul unui proiect, dacă cineva vrea să treacă la acțiune, dar ceilalți vor să mai facă cercetări preliminare și să discute proiectul mai în profunzime, vor apărea tensiuni. Aceste tensiuni încetinesc afacerea de la viteza gândului la viteza înviniurii și a certurilor. Asta poate duce în cele din urmă la o stagnare totală, inclusiv din perspectiva Atingerii regelui Midas.

Oamenii nu sunt mașini. Ei muncesc la viteze diferite. Nu poți călca pe o ființă umană în același fel în care calci pedala de accelerație a unei mașini. În majoritatea cazurilor, dacă veți călca pe o ființă umană, productivitatea va scădea. Oamenii trebuie să colaboreze pentru ca o companie să prospere.

Antreprenorii care posedă Atingerea regelui Midas recunosc acest aspect. Cei mai inteligenți caută să se cunoască bine pe sine, în așa fel încât să poată reuni echipe care nu doar îi completează, dar și lucrează totodată eficient împreună. Dacă nu aveți acest avantaj, al lucrurilor mărunte care contează, ei bine, nimic altceva nu prea mai contează.

Unul dintre instrumentele preferate de Robert în sfera cunoașterii de sine și a celor din compania voastră este Kolbe Index de la Kolbe Corp. Deși există pe piață mulți indici de personalitate și de preferințe, sistemul Kolbe Index are trăsături unice și este cu deosebire util antreprenorilor. În primul rând, el măsoară cele trei zone ale minții pe care mulți filozofi din Antichitate și psihologi moderni spun că le avem cu toții: gândire, simțire și acțiune.

Gândirea

Școlile măsoară coeficientul de inteligență al unei persoane (IQ), care e un indicator pentru cât de bine gândesc oamenii.

Simțirea

Aceasta e o reflecție a emoțiilor, dorințelor, atitudinilor, preferințelor și valorilor unei persoane.

Acțiunea

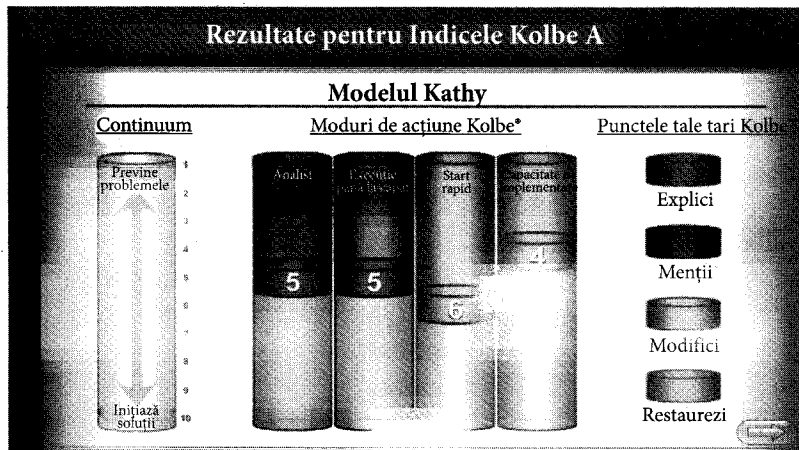
Aceasta grupează instinctele, talentele, motivația și energia mentală a unei persoane.

Indicii Kolbe sunt unici, pentru că ei măsoară a treia zonă a minții — felul în care acționează o persoană natural și instinctiv. Măsoară modul de operare, motivația și talentele unice.

Vechiul personaj de desene animate Popeye Marinarul spunea adesea: „Sunt ceea ce sunt.“ Indicii Kolbe măsoară persoana care ești cu adevărat. Această conștiință de sine vă permite să operați la capacitate maximă și apoi să găsiți și să vă înconjurați cu cei mai buni oameni care vă completează și vă compensează lipsurile. Odată ce cunoașteți profilurile Kolbe ale membrilor echipei voastre, puteți numi persoana potrivită pe postul potrivit.

Prea adesea afacerile încearcă să îl transforme pe Popeye în ceva ce nu este de fapt. Angajează un manager de proiect și încearcă să facă din el reprezentant de vânzări. Angajează un reprezentant de vânzări și încearcă să-l transforme într-un administrator. Sau angajează persoana complet nepotrivită pentru cultura companiei. Înainte să-l angajați pe Popeye, cel mai bine ar fi să descoperiți cine e Popeye în realitate.

Pentru a afla cine sunteți, ce faceți în mod instinctiv și natural și care vă sunt talentele unice, accesați website-ul Kolbe.com și completați online chestionarul Kolbe A Index. Pentru o sumă mică de bani și în cel mai scurt timp, veți afla instant multe informații despre voi înșivă. Odată ce deveniți mai conștienți de propria persoană, invitați membrii echipei voastre să facă același lucru. Procedura va arunca lumină asupra companiei voastre ca întreg.



Retipărit cu permisiune. Toate drepturile rezervate.

©Kolbe Corp

Kathy Kolbe, fondatoarea Kolbe Corp, spune că toată lumea are patru „Moduri de acțiune“ diferite. În funcție de scorurile indicelui personal, ne descoperim punctele forte și învățăm despre cele mai instinctive forme ale comportamentului nostru. Indicele Kolbe ne arată cum să ne folosim punctele forte și cum să creăm o echipă care poate colabora bine.

Spre deosebire de angajați, antreprenorii au luxul de a alege cu cine lucrează. Aceasta e sarcina lor cea mai importantă. Din nefericire, mulți antreprenori fac greșeala de a angaja oameni care au multe din abilitățile pe care le posedă ei înșiși.

Antreprenorii tind să obțină scoruri foarte mari la Modul de acțiune numit „Start rapid“. O afacere antreprenorială care angajează numai persoane din categoria „Start rapid“ va avea cu siguranță multe idei bune și va demara multe lucruri, însă rareori le va duce la îndeplinire. Asta poate conduce la plângeri din partea clienților, înregistrări incomplete, scurtături și, dacă sumele de bani sunt suficient de mari, la investigarea de către guvern a unor infracțiuni fiscale. Invers, o afacere care se așteaptă la mișcări rapide din partea

unei întregi echipe de „Analiști“ va fi foarte dezamăgită. Analiștii vor cerceta și vor compila datele fără să simtă vreodată că au toate informațiile sau faptele concrete necesare pentru a „apăsa pe trăgaci“ și a lua o decizie.

Realitatea când vine vorba de persoana potrivită pe postul potrivit e că afacerea are nevoie de oameni pricepuți la toate cele patru Moduri de acțiune. În plus, afacerea are nevoie de oameni care nu domină în niciunul dintre Modurile de acțiune. Afacerile mici, în special cele operate de o singură persoană, prezintă adesea slăbiciuni într-unul sau mai multe dintre cele patru Moduri de acțiune. Marile organizații tind să favorizeze un tip în defavoarea celorlalte, astfel încât atât companiile mici, cât și cele mari omit punctele forte suplimentare de care au nevoie pentru a funcționa eficient. De exemplu, universitățile tind să valorifice înclinațiile naturale ale analiștilor de a cerceta lucrurile înainte să ia o decizie. Ele nu prețuiesc modul de operare al celor din categoria „Start rapid“, care se aruncă cu capul înainte.

Procesul Atingerii regelui Midas

Ați învățat principii importante pentru dezvoltarea Atingerii regelui Midas. Ca toate lucrurile de preț în viață, dobândirea acestei calități cere eforturi considerabile. Pe oamenii care caută calea ușoară către îmbogățire, îi rugăm să scrie o carte atunci când găsesc acea cale. Pentru Donald și Robert, acumularea legală a averii nu a fost nici rapidă, nici simplă.

Iată patru pași importanți pe care trebuie să îi parcurgeți pentru a evolua și a ajunge în cadranele P și I. Vom numi această evoluție Procesul Atingerii regelui Midas.

1. Găsiți-vă propria pârghie în afaceri

Antreprenorii din cadranul L trebuie să găsească o cale de a crea pârgii în afacerea lor. Pentru ca afacerea să crească și să ajungă în cadranul P, antreprenorii trebuie să profite de talentele personale.

Iată câteva exemple:

- Cântăreții înregistrează un album și îl vând.
- Instructorii personali creează un DVD nou cu exerciții fizice și îl vând prin intermediul „info-reclamelor“ de televiziune.
- Experții își împărtășesc cunoștințele prin înregistrările audio difuzate online (podcast-uri) și ascultate gratuit de către public, dar care sunt sponsorizate de companii plătitoare.
- Programatorii creează o aplicație sau un program de software nou pe care îl licențiază clienților.

Talentul cu care ați fost dăruiți e lucrul *vostru* mărunț care face lumea mai bună. E sarcina voastră să oferiți acel dar cât mai multor oameni cu putință. A face acest lucru necesită utilizarea unor pârghii. Nu îl puteți face singuri. Numărul orelor din zi e limitat și cu cât munciți mai mult, cu atât mai mari sunt taxele pe care le plătiți.

Întrebați-vă: „Cum pot profita de talentul meu pentru a servi mai mulți oameni?“

2. Învățați să vă extindeți.

Dacă afacerea voastră funcționează în New York, în Phoenix și în Columbus, ea poate fi extinsă în întreaga lume. Donald construiește clădiri luxoase în întreaga lume. Robert educă financiar oameni din întreaga lume. Ambii au cărți care se vând pe tot mapamondul. Liber-profioniștii au în mod tipic probleme cu extinderea. În multe cazuri, liberul-profesionist e licențiat ca doctor, avocat, agent imobiliar sau maseur terapeut. Aceste profesii, ca multe altele, necesită o licență. Dacă acești oameni nu dețin licență pentru alt oraș, stat sau țară, nu pot face afaceri acolo. Dacă își pierd licența din orice motiv, ies complet din afaceri. Liber-profioniștii sunt totodată limitați de incapacitatea de a se afla în două locuri deodată. Prin pârghii, un antreprenor autentic din cadranul P se poate extinde și lucra oriunde. Mottoul său este: „A voi, înseamnă a putea.“

Întrebați-vă: „Ce trebuie să fac ca să-mi extind afacerea în întreaga lume?“

3. Deveniți predictibili.

Cu cât afacerea e mai predictibilă, cu atât este mai valoroasă. Afacerile trebuie să fie capabile să estimeze câștigurile, cheltuielile, creșterea, să prevadă veniturile și profiturile viitoare. Multe dintre companiile menționate în această carte sunt maestre ale predictibilității. În unele cazuri, sunt companii publice cărora li se cere să facă prognoze. Predictibilitatea e adesea motivul pentru care auziți frecvent rapoarte de piață care spun: „Apple a depășit așteptările, iar acțiunile companiei la bursă au atins un record absolut.“

Însă predictibilitatea mai înseamnă totodată consistența experienței de brand. Din nou, compania McDonald's e maestră în această privință. Oriunde ați merge în lume, serviciile, gustul, controlul porțiilor și ambianța sunt foarte predictibile. O problemă a afacerilor din cadranul L este că antreprenorul este afacerea. Asta face ca afacerea să fie foarte imprevizibilă. Ce se întâmplă dacă antreprenorul se îmbolnăvește, se rănește, obosește sau, pur și simplu, îmbătrânește? Abilitatea companiei de a-și continua activitatea ajunge să fie pusă sub semnul întrebării, iar predictibilitatea zboară pe fereastră. Lipsa de predictibilitate afectează, de asemenea, afacerile din cadranul L atunci când încep să se extindă. Ele pierd adesea controlul asupra lucrului mărunț pe care îl fac bine. Apoi predictibilitatea intră în declin și e urmată de haos. Predictabilitatea nu e doar o calitate pe care e bine ca afacerea să o dețină. Ea e de o importanță critică în asigurarea finanțării pentru afacerea voastră.

Întrebați-vă: „Cât de puțin predictibilă e afacerea mea și ce trebuie să fac pentru a îndrepta situația?“

4. Dezvoltați-vă capacitatea de a atrage finanțări.

Odată ce o afacere își poate demonstra abilitatea de a se folosi de lucrul mărunț pe care îl face mai bine decât restul companiilor, investitorii încep să-i acorde atenție. Atunci când o afacere dovedește că se poate extinde și crește, investitorii devin foarte interesați de ea. Imediat ce o afacere devine predictibilă, ea dobândește un potențial nelimitat de dezvoltare. Acesta e motivul pentru care Walmart,

McDonald's, Apple, Microsoft și Google sunt companiile cele mai îndrăgite pe piețele bursiere.

Întrebați-vă: „Am tot ce-mi trebuie ca să obțin finanțare pentru compania mea? Dacă nu, ce îmi lipsește?”

Cel mai important lucru

Date fiind toate talentele și lucrurile mărunte pe care antreprenorii le pot folosi ca temelii pe care să construiască o afacere globală, există un singur lucru pe care fiecare antreprenor trebuie să-l enumere printre cele mai prețuite și mai importante abilități ale sale. Cel mai important lucru mărunț al unui antreprenor e să fie un angajator care oferă locuri de muncă pentru oamenii care își doresc securitate, beneficii și un viitor mai promițător. E o responsabilitate importantă, pe care antreprenorii care posedă Atingerea regelui Midas o iau foarte în serios. Noi înțelegem că pierderea unui loc de muncă are puterea de a distruge nucleul emoțional al unui angajat și, în acest proces, să pună în pericol bunăstarea întregii sale familii. Șomajul în creștere afectează totodată comunitățile în care trăim, națiunea și lumea.

Cei mai buni antreprenori cred că adevărata măsură a succesului lor depinde în mică parte de averea sau mărimea caselor lor. Ea depinde de numărul locurilor de muncă pe care afacerea lor îl creează. Imaginați-vă un antreprenor ca Steve Jobs. Afacerea lui nu doar a creat nenumărate joburi la Apple, dar a stimulat crearea a sute de mii, dacă nu chiar a milioane de locuri de muncă în toate industriile și afacerile care sprijină produsele Apple. Aceasta e Atingerea regelui Midas.

Trebuie să înțelegem că guvernele nu pot crea locuri de muncă reale. Doar antreprenorii pot face asta. Depinde numai de noi să acționăm și să schimbăm lumea în bine.

Idei de reținut | Lucruri de făcut

- Încercați să descoperiți lucrul mărunț din afacerea voastră care poate fi un aspect important pentru clienții voștri. Dezvăluți-vă talentul.
- Alegeți-vă tactica și strategiile necesare pentru a pune tactica în aplicare. Mențineți simplitatea și ușurința execuției.
- Recunoașteți că e sarcina voastră să vă concentrați asupra misiunii și să dați viață Triunghiului P-I.
- Atingerea regelui Midas cere disciplină. Puteți fi rebeli, dar înțelegeți că dobândirea acestei calități va necesita niveluri noi de responsabilitate personală, financiară și în afaceri.
- Fiți generoși cu energia și succesul vostru. Asociați-vă cu alți oameni și răsplătiți-i corespunzător. Atingerea regelui Midas nu e un sport solitar. E un efort de echipă.
- Nu există lucruri neînsemnate, totul contează, așa că angajați cu discernământ și inspirați-vă membrii echipei cu viziunea voastră. Ei sunt cei care vă vor concretiza viziunea și vă vor reprezenta.
- Gândiți la scară mare, dezvoltăți o viziune măreață și munciți la transformarea ei în realitate. Veți fi uimiți de ceea ce sunteți capabili să faceți.
- Dacă un lucru merită făcut, merită să luptați pentru el. Pe drum vi se vor opune oameni și veți întâlni obstacole. Munciți și luptați-vă să treceți peste ele.
- Nu amânați. Fiecare zi pe care o munciți la afacerea voastră fără o viziune, fără un plan și fără să aveți dovada că ceea ce faceți funcționează e încă o zi cu care vă amânați succesul.
- Descoperiți-vă adevărata identitate și înconjurați-vă cu oameni care vă completează talentele și modurile de operare.

- Luați-vă angajamentul de a fi elev pe viață, studiind afacerile și oame-nii de succes pentru a înțelege lucrurile mărunte care contează în afa-cerile lor.
- Concepeți-vă afacerea de la început în așa fel încât ea să dispună de o pârghie de dezvoltare, să poată fi extinsă, să fie predictibilă și să poată atrage finanțări.
- Conștientizați faptul că darurile cele mai importante pe care un antre-prenor le face lumii sunt locurile de muncă, securitatea și bunăstarea altor oameni.
- Înțelegeți că lumea are nevoie de mai mulți antreprenori. Toată lumea se bazează pe voi.

POSTFAȚĂ

Timp de secole, Ellis Island din New York Harbor a salutat sosirea „maselor de oameni înghesuiți și zgribuliți, tânjind după libertate” — bărbați și femei din toate colțurile lumii, atrași de farul speranței și al libertății, către „Tărâmul Oportunității”.

Indiferent dacă acești imigranți au fugit de persecuții sau au fost ademiniți de Visul American, majoritatea au perceput acest Tărâm al Oportunității ca pe un loc în care să revendice ce e al lor, să-și lase amprenta și să creeze o viață liberă și fericită pentru sine și pentru copiii lor. Acei imigranți duri și ambițioși erau dispuși să facă aproape orice pentru a obține un punct de sprijin, un început modest care avea să fie temelia pentru visurile pe care urmau să le construiască.

Există mulți factori care influențează cursurile urmate de viețile oamenilor, felul în care ele se desfășoară de la o generație la alta și, inevitabil, vor apărea tipare, modele de evoluție. Mulți imigranți de prima generație sunt dispuși să plătească orice preț, să accepte orice loc de muncă, să poarte orice poveri, dacă există vreo șansă ca aceste lucruri să le ofere un avantaj de pornire, un început. Ei fac ce trebuie să facă, deoarece au venit aici pentru șansa de a-și clădi viața visată și de a le oferi copiilor lor lucruri pe care ei înșiși nu le-au avut niciodată. Iar pentru asta, niciun preț nu e prea mare, nicio încercare prea dificilă, nicio povară prea grea.

În timp ce-și țin fiii și fiicele în brațe și visează la viețile de care s-ar putea bucura în viitor copiii lor, părinții vor în mod instinctiv să îi apere

de greutate, de prețul adesea mult prea scump al libertății. Acești copii de primă generație se bucură de un gen diferit de libertate, de libertatea și puterea care rezultă din certitudine. Ei știu că părinții lor au supraviețuit, chiar au prosperat și au deschis porțile oportunității. În mod tipic, această a doua generație, copiii imigranților, este cea care se bucură de primele măsuri adevărate ale libertății în urmărirea visurilor lor, visurilor de antreprenori. Ei îmbrățișează tot ceea ce ține de antreprenoriat și își imaginează viața pe care o vor transforma în realitate.

Pe măsură ce această primă generație antreprenorială vede roadele muncii sale, membrii ei doresc ca fiii și fiicele lor să aibă unele dintre lucrurile pe care ei și părinții lor nu le-au avut niciodată. Își văd copiii obținând diplome de facultate și bucurându-se de statutul și prestigiul acordat unor profesioniști ca doctorii și avocații. Pe măsură ce ciclul schimbărilor continuă, antreprenorii își încurajează copiii să dobândească o educație superioară și să devină angajați cu studii superioare și bine plătiți, o experiență de care părinții nu au avut parte niciodată. Iată cât de repede dorul de libertate se transformă într-o dorință de securitate și într-o căutare a acceptării sociale și a respectului.

Și, pentru că ciclul continuă la infinit, copiii și nepoții acestor doctori și avocați se găsesc adesea în postura de a tânji după promisiunea șansei și libertății de care se bucură antreprenorii. Ei pun la îndoială starea de fapt a lucrurilor și lansează frecvent provocări părinților și bunicilor, în timp ce-și urmăresc visurile.

Acolo unde majoritatea oamenilor văd obstacole, antreprenorii văd promisiuni și posibilități. În loc de a se agăța de securitate, ei aleg să îmbrățișeze oportunitatea — cu orice preț și, adesea, în ciuda împrejurărilor neprielnice.

În prezent, întreaga lume e deschisă afacerilor. Tehnologia a nivelat terenul de joc și a imprimat viteză progresului. Barierele geografice care au pus probleme generațiilor anterioare s-au evaporat toate, iar mediul de afaceri s-a dezvoltat pentru a valorifica oportunitățile fără precedent.

Lumea de astăzi e plină de promisiuni pentru antreprenorii aspiranți, care cred că pot crea și modela viitorul.

Antreprenorii, conduși de pasiunile și de viziunea lor, sunt o mărturie a faptului că afacerile libere și spiritul capitalismului sunt vii și nevătămate. Într-o lume marcată de schimbări și zdruncinată de nesiguranțe, ne așteptăm ca antreprenorii de azi și de mâine să preia conducerea.

INDEX

- 60 Minutes* 238
- Aberdeen, Scoția 44
Access Hollywood 190
ADD (tulburarea deficitului de atenție)
73
Amazon 215
AOL 154
Apple 82, 130, 165, 207, 248, 259, 260
Armata 134, 163
Armata Salvării 251
Ash, Mary Kay 244, 245
Attila, 164
- BAO (Banii altor oameni) 99-101
Baylor University 245
Bentley 135
Beyoncé 251
Bezos, Jeff 119
Billy the Kid 249
Bin Laden, Osama 164
Blitzer, Wolf 133
Bonnie și Clyde 249
Bonwit Teller 85
Boy George 125
Branson, Richard 82, 101
Breccia Pernice 83
Brin, Sergey 101, 165, 195, 207
Brooks Brothers 135
Buffett, Warren 252
Burnett, Mark 11, 140, 149, 158, 159,
182, 183, 237, 240
- Cadranul CASHFLOW 96, 101, 207,
209, 226
Camp Pendleton 70, 71, 80, 82
- Cangurii australieni 166
Cartelul Cali 165
Cartelul Medellin 165
Carver, George Washington 252
Cavalerii Mesei Rotunde 251
Cavuto, Neil, 190
Cele opt unități ale afacerilor 160, 179
Chanel 153
Chasing Paradise 44,
CIA (Central Intelligence Agency) 76
Clanul Yakuza din Japonia 165
Clădirea Chrysler 50
Clădirea Gulf and Western/Paramount
90
Clinton, Bill, președinte american 40
CNN 133
Coca-Cola 121, 123, 153
Cohen, Michael 9
Cold Stone Creamery 155
Commodore/Hyatt, hotel 48
Connery, Sir Sean 44, 45
Cosa Nostra 165
Costas Kondylis & Associates 92
Crucea Roșie 250
Cruise, Tom 71, 175
- Dalai Lama 166
De ce vrem să fii bogat 132, 156, 219
Dell, Michael 207
Diamantul Hope 143
Disney, Walt 82
DominiNicks Pizza 244
Domino's Pizza 213, 214, 221, 235, 238,
244
Drucker, Peter 252
Ducey, Doug 154

- Duran Duran 125, 128
Dye, Pete 93
- Edison, Thomas 14, 26, 43, 82, 209
Einstein, Albert 28, 41, 252
Ellis Island 263
EO (Entrepreneur's Organization) 247
EOD (Explosive Ordnance Demolition) 76
Era Industrială | Era Informațională 20, 161, 253
Ewen, David 44,
- Facebook, 130, 153, 161, 165, 207, 245, 250
Fairways and Greens, 93
Federal Express (FedEx) 216
Fey, Tina 88
FICA 203
Fleming, Peggy 57
Forbes, Steve 179, 232,
Ford Motor Company 15, 207
Fortune 245
Forțele Aeriene Americane 134, 135, 163
Forțele Navale Americane 114, 115, 134, 163
Frey, Dale 90-92
Frunzele de arțar canadiene 166
Fuller, Dr. R. Buckminster 40
- Gambetta, Mona 9
Gardner, Howard 61, 62,
Gates, Bill 81, 101, 130, 207, 248, 250
GE (General Electric) 26, 82, 90-92, 121, 206
Genesco 85, 86,
Gentleman's Quarterly 34
GEO (Global Entrepreneurs Organization) 114, 248
Gladwell, Malcolm 248
Godiva Chocolates 251
Google, 153, 161, 165, 195, 207, 250, 251, 260
Graff, Rhona 9
Grand Hyatt Hotel 50, 53, 143
- Gross, Jonathan 9
Gucci 143
- Häagen Dazs 251
Hacker Cup 250
Hackers: Heroes of the Computer Revolution 249
Hamill, Dorothy 57
Hamilton, Scott 57
Hammond, Darrell 88
Harvard Graduate School 61
Heasley, Kathy 9, 154
Hewlett 207
Hinneberg, Walter, 148
Hitchcock, Rhonda 9
Hollywood 71, 190
Home Depot 215, 223
Horatio Alger Award 245
Hoving, Walter 84, 85
How We Got Out of Debt 79
Huey Cobras 70
Huey Guns 70
Hyatt Hotels Corporation 51, 52
- Iacocca, Lee 169
IBM 249, 250
IED (Improvised Explosive Devices) 76
- James, Jesse 249
Javits Convention Center 242
Jobs, Steve 82, 101, 130, 165, 207, 250, 260
Jocul CASHFLOW 219
Joe, Michael 9
Johnson & Johnson 250
Johnson, Philip 92
Judas Priest 125
- Kandell, Leonard 84, 85
Kennedy, Kacey 9
King, Larry 190
Kiyosaki, Kim 23-25, 78, 79, 126, 129, 130, 159, 172, 173, 176, 177, 211, 219, 232, 237
Knicks 146

- Koch, Ed, primar al New Yorkului 55, 56
- Kolbe Corp | Indexul Kolbe 254-256
- Krugerranzii sud-americani (monede de aur) 166
- Lauren, Ralph 135
- Legea lui Murphy 37, 43
- Lehman Brothers 133
- Levy, Steven 249
- Lincoln, Abraham, președinte american 249
- Lopez, Jennifer 251
- Madoff, Bernie 32, 165
- Marea Criză 20,
- Marina Militară Americană 70, 72, 75, 80, 134, 135, 163, 175, 176, 224, 225
- Mark, Margaret 249
- Mary Kay Cosmetics 244, 245
- Mayo Clinic 250
- Maytag 238
- McCallister, Ross 177
- McConney, Jeffrey 239
- McDonald's 113, 121, 123, 153, 216-218, 227, 259, 260
- McElroy, Ken 177
- McIver, Meredith 9
- McIver, Meredith 9
- Medicare 203
- Michaels, Lorne 88
- Microsoft 81, 130, 207, 260
- Miramar 71
- Miss SUA, concurs 53
- Miss Univers, concurs 53
- Mobil Five-Star Award 90, 236
- Monaghan, Tom 244
- Monopoly* 219
- Muschamp, Herbert 190
- Myers, John 92
- Myspace 154
- National Business Hall of Fame 245
- NBC 53
- New York* 146
- New York Military Academy 220
- New York Times Book Review* 146
- Nicholson, Jack 175
- Nugent, Ted 125
- Oameni de onoare* 175
- Oracolul din Omaha 252
- Ou Fabergé 143
- Outliers: The Story of Success* 248
- Packard 207
- Page, Larry 195, 207,
- Palin, Sarah 251
- Patagonia Clothing Company 251
- Paza de Coastă 135, 163
- PBS 158
- Pearson, Carol S. 249,
- Pfenning, Dr. Ernst 15
- Philbin, Regis 190
- Pink Floyd 125
- Plata Publishing 9
- Playboy* 34
- Ponzi, Charles 165
- Prada 122, 135, 162
- Premiul Oscar 76
- Print și cerșetor,*
Profețiile tatălui bogat 88
- Războiul din Vietnam 134
- Rețeaua de socializare* 130
- Rippers | Rippers Shoe Pocket 29, 33, 34, 40, 124-126, 170, 172, 174
- Robin Hood 249
- Rodriguez, Anita 9
- Rolex 119-121, 123, 127, 131, 132, 135, 139, 162
- Ross, George 52
- Runner's World* 34
- Saturday Night Live* 87, 89, 150
- Scottish National Heritage 45, 46,
- Scutt, Der 51
- SEAL 163, 164, 250
- SEC (Securities and Exchange Commission) 178

- Singer, Blair 229
Smart Money 132
 Social Security 203
 Starbucks 153
 Sullivan, Mike 9
Survivor 150
- TAO (Timpul altor oameni) 98, 101
Tată bogat, tată sărac 23, 25, 26, 131, 156, 219, 225
 Taylor, Niki 187
The Apprentice 11, 52, 87, 88, 114, 139, 140, 150, 152, 158, 183, 186, 195, 239, 253
The Art of the Comeback 38
 The Beatles 125, 248
The Celebrity Apprentice 187, 239
 The Go-Go's 128
 The Grateful Dead 125
The Hero and the Outlaw 248, 252
The Hurt Locker (film artistic) 76
The New York Times 25, 26, 86, 146, 148, 190
The New Yorker 145
 The North Face 251
The Pirates of the Silicon Valley 250
 The Police 125, 126, 128
 The Rich Dad Company 9, 81, 114, 172
 The Rolling Stones 125
 The Trump Organization 9, 83, 140-142, 144, 150, 186, 233, 239
 Tiffany's 84, 85, 233
TIME 162
Top Gun 71,
 Topul Fortune al primelor 500 companii 20
Travel + Leisure 54
 Trump International Golf Links
 Scotland 44, 45
 Trump International Hotel & Tower
 Chicago 185, 236,
 Trump International Hotel & Tower
 New York 90,
 Trump National Golf Club Los Angeles
 92, 93, 241
- Trump Place 48, 49
 Trump Tower, 48, 83-85, 87, 143, 147, 233, 235, 240, 243
 Trump World Tower at United Nations Plaza 190
 Trump, Don 186
 Trump, Eric 186
 Trump, Fred C. 138
 Trump, Ivanka 186
- U.S. Merchant Marine Academy 220, 224
 United Healthcare 250
- Van Dyke, Marian 9
 Van Halen 128
 Victoria's Secret 251
 Virgin 82
 Visul American 263
 Vulturul American, 166
- Wall Street 147, 148, 151
Wall Street Journal 133, 148
 Walmart 214, 215, 243
 Walters, Barbara 190
 Walton, Sam 243
 Weisselberg, Allen 9, 234,
 Welch, Jack 92,
 Wilkes Booth, John 249
 Winfrey, Oprah 23-26, 130, 179, 232, 252
 Wollman Skating Rink 55-57, 149
- Xerox Corporation 29, 31, 32, 225, 250
- Yahoo! 251
 YouTube 250
- Zidul Berlinului 161
 Zorro 249
 Zuckerberg, Mark 101, 130, 165, 207, 246, 249, 250

CUPRINS

<i>Notele și mulțumirile autorilor</i>	9
<i>Cuvânt înainte de Mark Burnett</i>	11
<i>Prefață. Visător... sau antreprenor</i>	13
<i>Introducere. Antreprenorii sunt diferiți</i>	19
Capitolul 1	
Degetul mare. Tărie de caracter	23
Capitolul 2	
Degetul arătător. Concentrare	69
Capitolul 3	
Degetul mijlociu. Brand	119
Capitolul 4	
Degetul inelar. Relații	169
Capitolul 5	
Degetul mic. Lucruri mici care contează	209
<i>Postfață</i>	263
<i>Index</i>	267