Michael Masterson

GOTÓW, PAL, CEL

OD ZERA DO 100 MILIONÓW W TEMPIE EKSPRESOWYM

insiriо

Gotów, Pal, Cel

...

OD ZERA DO 100 MILIONÓW
W TEMPIE EKSPRESOWYM

Michael Masterson

illuminatio

Tytuł oryginału:
Ready, Fire, Aim. Zero to $100 Million in no time flat

Redakcja: Dominika Dudarew
Korekta: Małgorzata Święcicka
Projekt okładki: Krzysztof Kibart, www.designpartners.pl
Skład: skladigrafika@gmail.com

Copyright © 2008 by Michael Masterson. All rights reserved.
Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
Published simultaneously in Canada.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 646-8600, or on the Web at www.copyright.com Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, (201) 748-6011, fax (201) 748-6008, or online at www.wiley.com/go/permissions.

All rights reserved. This translation published under license.

Copyright © for Polish edition by ILLUMINATIO Łukasz Kierus 2014

Wszelkie prawa do polskiego przekładu i publikacji zastrzeżone. Powielanie i rozpowszechnianie z wykorzystaniem jakiejkolwiek techniki całości bądź fragmentów niniejszego dzieła bez uprzedniego uzyskania pisemnej zgody posiadacza tych praw jest zabronione.

Wydanie I
Białystok 2014
ISBN: 978-83-62476-40-4

Bądź na bieżąco i śledź nasze wydawnictwo na Facebooku:
www.facebook.com/illuminatiopl

illuminatio
www.illuminatio.pl

Wydawnictwo ILLUMINATIO Łukasz Kierus
E-mail: wydawnictwo@illuminatio.pl
Dział handlowy: zamowienia@illuminatio.pl

Pełna oferta wydawnictwa jest dostępna na stronie www.illuminatio.pl

Spis treści

Przedmowa 11
Podziękowania 13
O autorze 15

CZĘŚĆ I. Urzeczywistnij swój potencjał 21
WSTĘP. Najlepsza praca na świecie 23
ROZDZIAŁ 1. Jak osiągnąć kolejny etap 35
ROZDZIAŁ 2. Dlaczego liczba pracowników ma znaczenie. Alternatywny sposób określenia etapu rozwoju firmy 45
ROZDZIAŁ 3. Jak zostać geniuszem biznesu 53

CZĘŚĆ II. Etap pierwszy: niemowlęctwo 63
ROZDZIAŁ 4. Prymat sprzedaży 65
ROZDZIAŁ 5. Optymalna strategia sprzedaży oraz cztery podstawowe tajniki skutecznej sprzedaży twojego pierwszego produktu 89
ROZDZIAŁ 6. Jak opanować reklamową stronę sprzedaży 113
ROZDZIAŁ 7. Drugorzędne – ale nadal ważne – priorytety firmy znajdującej się na etapie pierwszym 133
ROZDZIAŁ 8. Szybki przegląd problemów, wyzwań i szans, przed jakimi stoi właściciel firmy znajdującej się na etapie pierwszym 145

CZĘŚĆ III. Etap drugi: dzieciństwo 153
ROZDZIAŁ 9. Od miliona do 10 milionów i więcej. Jak przełamać syndrom firmy jednego produktu..... 155
ROZDZIAŁ 10. Innowacyjność – klucz do rozwoju na drugim etapie.... 171
ROZDZIAŁ 11. Szybkość. Jak zastosować zasadę *Gotów, Pal, Cel* w swojej firmie..... 193
ROZDZIAŁ 12. Przygotowania 209
ROZDZIAŁ 13. Na co jeszcze czekasz? Strzelaj wreszcie!..... 225
ROZDZIAŁ 14. Jak celnie wybrać produkt..... 237
ROZDZIAŁ 15. Jak celnie dobrać marketing. Część 1: Kurs przyśpieszony..... 253
ROZDZIAŁ 16. Jak celnie dobrać marketing. Część 2: Zrozumieć szał zakupów 275
ROZDZIAŁ 17. *Gotów, Pal, Cel* w praktyce 295
ROZDZIAŁ 18. Szybki przegląd problemów, wyzwań i szans, przed jakimi stoi właściciel firmy znajdującej się na etapie drugim 309

CZĘŚĆ IV. Etap trzeci: dojrzewanie 317
ROZDZIAŁ 19. Jak wkroczyć w trzeci etap..... 319
ROZDZIAŁ 20. Jak przeistoczyć się w lidera korporacji 333
ROZDZIAŁ 21. Jak zapełnić swoją firmę gwiazdami i supergwiazdami 345
ROZDZIAŁ 22. Wąskie gardła, biurokracja i polityka 361
ROZDZIAŁ 23. Szybki przegląd problemów, wyzwań i szans, przed jakimi stoi właściciel firmy znajdującej się na etapie trzecim..... 373

CZĘŚĆ V. Etap czwarty: dorosłość 379
ROZDZIAŁ 24. Ostatnia wielka zmiana 381
ROZDZIAŁ 25. Pełnienie w firmie roli głównego inwestora 391

Posłowie..... 399
Bibliografia 405

O autorze

...

Michael Masterson nie jest po prostu biznesmenem, jakich wielu. Jest byłym wolontariuszem Korpusu Pokoju, nigdy nie kształcił się w dziedzinie biznesu, nie czyta prasy biznesowej i nie lubi rozmawiać o interesach. Wolny czas poświęca na pisanie, kolekcjonowanie dzieł sztuki i uprawianie brazylijskiego ju-jitsu. Sąsiedzi uważają go za ekscentryka. Jednak jest również przedsiębiorcą. Biznesem zaczął zajmować się w wieku 11 lat, a przez kolejne 45 lat odegrał istotną rolę w działalności dziesiątek firm z wielu różnych branż. Posiadane przez niego doświadczenie jest ogromne, nawet jeśli porównać je z doświadczeniem innych odnoszących sukcesy przedsiębiorców. Doradzał dużym firmom związanym z następującymi dziedzinami: działalnością wydawniczą, doradztwem inwestycyjnym, zdrowiem i żywieniem, barami i restauracjami, sprzedażą mebli, handlem dziełami sztuki, malowaniem, stolarstwem, budową basenów, public relations, doradztwem zawodowym, biżuterią, perfumami i kosmetykami, produktami dla niemowląt, kursami audio, magazynami, biuletynami, książkami, budownictwem, zarządzaniem nieruchomościami oraz sportem i fitness.

Richard Shefren, założyciel firmy coachingowej Strategic Profits, mówi: „Zasięgam rad u najbardziej znanych przedsiębiorców na świecie i nigdy nie spotkałem nikogo, kto miał swój udział w tak wielu różnorodnych firmach, jak Michael Masterson".

Katie Yeakle, dyrektor American Writers & Artists Inc., ujmuje to następująco: „Słyszeliście pewnie o seryjnych przedsiębiorcach. Michael Masterson to przedsiębiorca – poligamista. Nie wystarcza mu uczestnictwo w jednym przedsięwzięciu i zajęcie się kolejnym, gdy tylko poprzednia firma odniesie sukces. Do szczęścia niezbędne mu jest zjedzenie lunchu z przynajmniej sześcioma CEO w miesiącu".

Słysząc słowa Yeakle na swój temat, Michael wzbrania się mówiąc: „Miałem w przeszłości problemy z uzależnieniem od nowych przedsięwzięć, ale zerwałem z tym nałogiem. Gdy skończyłem pięćdziesiątkę, obiecałem żonie, że nie zwiążę się już z żadną nową firmą. I dotrzymałem słowa".

Nie wspominajcie o tym doktorowi Alanowi Searsowi, którego firma, Wellness Research & Consulting Inc., uruchomiona z pomocą Michaela w 2006 roku, w ciągu 24 miesięcy stała się przedsiębiorstwem osiągającym 4 miliony dolarów rocznego przychodu. „Odnieśliśmy sukces w niesamowitym tempie, co w dużej części zawdzięczamy Michaelowi" – mówi.

Pytany o swoją współpracę z Wellness Research, Michael oblewa się rumieńcem. „A, tamto" – mówi. „To się nie liczy. To nie żadna formalna relacja konsultanta z klientem. Spotykamy się po prostu na lunchu raz w miesiącu".

Ostatnią firmą, do której uruchomienia Michael przyłożył rękę, jest EarlytoRise.com, internetowa firma oferująca porady i szkolenia z dziedziny „zdrowie, bogactwo i mądrość". Uruchomiona początkowo jako nieformalny, cotygodniowy e-mail rozsyłany garstce jego protegowanych, pod przewodnictwem Willa Bonnera, a obecnie Mary Ellen Tribby, stała się dochodowym przedsiębiorstwem, osiągającym 20 milionów dolarów rocznego przychodu.

Michael pełni w niej rolę konsultanta i głównego eksperta z dziedziny przedsiębiorczości. Dla EarlytoRise.com piszą również dziesiątki innych ekspertów biznesowych i inwestycyjnych – włącznie z „wieloma osobami znacznie mądrzejszymi ode mnie" – jak mówi Michael.

Obecnie jednak jego działalność w biznesie koncentruje się na nieruchomościach oraz konsultingu świadczonym dla jego głównego klienta, dużej międzynarodowej firmy wydawniczej, mającej oddziały w Anglii, Francji, Hiszpanii, Niemczech, RPA i Australii. „Współpraca z tą

firmą to dla mnie zaszczyt" – mówi Michael. „Cieszę się, że dane mi było mieć swój udział w jej rozwoju".

Pomimo wszystkich tych potajemnych lunchów, dających początek nowym, wielomilionowym przedsięwzięciom, Michael twierdzi, że od przejścia w wieku 53 lat po raz drugi na emeryturę większość swojego czasu poświęca na pisanie i nauczanie. „Pisarzem chciałem być, odkąd mój ojciec pochwalił pierwszy napisany przeze mnie wiersz. Miałem wtedy bodajże 12 lat" – mówi. „Nic nie sprawia mi większej przyjemności niż spędzenie rano trzech czy czterech godzin na pisaniu, a potem poświęcenie reszty dnia na czytanie, uprawianie zapasów czy odwiedzanie z żoną muzeów i galerii".

Pisuje wiersze, powieści i opowiadania (jak mówi: „dosyć kiepskie"), a także książki na temat biznesu i budowania majątku (każda z nich figurowała na liście bestsellerów „Wall Street Journal", Amazon.com bądź „New York Timesa"). „Mam grono czytelników, którzy cenią sobie mój punkt widzenia" – mówi Michael. „Daje mi to dużo satysfakcji".

Jego niebeletrystyczne książki to między innymi: *Seven Years to Seven Figures: The Fast-track Plan to Becoming a Millionaire*, *Automatic Wealth for Grads… and Anyone Else Just Starting Out*, *Sześć kroków do niezależności finansowej*, *Power and Persuasion: How to Command Success in Business and Your Personal Life* oraz *Confessions of a Self-Made Millionaire*.

Swoją pierwszą przygodę z biznesem przeżył w wieku 11 lat, sprzedając kolegom ze szkoły napisaną przez siebie książeczkę zatytułowaną *Excuses for the Amateur* („Wymówki dla amatora"). Oprócz tych wczesnych wysiłków na polu przedsiębiorczości, spędzał również popołudnia i wieczory pracując przy roznoszeniu gazet, w myjni, przy polerowaniu sreber, jako pomocnik kelnera oraz jako sprzedawca okładzin aluminiowych. Dorastanie na robotniczym nowojorskim osiedlu wraz z siódemką rodzeństwa nie było łatwe. Jego ojciec pracował jako wykładowca na prywatnej katolickiej uczelni, a jego roczna pensja wynosiła zaledwie 12 tysięcy dolarów. Michael poświęcał większość wolnego czasu na pracę, by wspomóc w ten sposób rodzinę. Nosił ubrania po starszym rodzeństwie i dorastał w „najbiedniejszej rodzinie na Maple Avenue" oraz – jak to ujął Michael – „w najbiedniejszej z biednych części miasta".

Michael nie narzeka, że miał tak trudne dzieciństwo. Wręcz przeciwnie, twierdzi że miał szczęście. „Wpoiło mi ono cenne wartości, pozwoliło nawiązać przyjaźnie na całe życie oraz dało mi bodziec, by dążyć do pieniędzy. Gdzie tu powody do narzekań?". Przyznaje jednak, że po przeczytaniu wspomnień Franka McCourta, zatytułowanych *Prochy Angeli**, pomyślał: „No i w czym problem?".

W trakcie studiów, po tym jak któregoś lata pracował przy instalacji basenów naziemnych, zarabiając 6 dolarów za godzinę, Michael otworzył wraz z dwójką znajomych firmę zajmującą się tym samym. Pracując 15 godzin na dobę, za 30 dolarów za godzinę, zaczął nagle zarabiać więcej, niż był w stanie wydać. „Była to dla mnie pierwsza taka sytuacja" – mówi. „I spodobała mi się ona".

Zimą, gdy pogoda nie pozwalała na budowę basenów, Michael dorabiał pracując za barem i malując domy. „Nigdy potem nie miałem już pojedynczego źródła dochodów" – mówi. „Uzyskanie dochodów z kilku źródeł stało się dla mnie nawykiem, z którym trudno było mi zerwać".

Przez cały okres studiów Michael pracował i prowadził na boku różne firmy. Następnie rzucił wszystko i dołączył do Korpusu Pokoju. Pracując w Czadzie jako wolontariusz, opublikował swoją pierwszą książkę, prowadził zajęcia na uniwersytecie, a wolny czas poświęcał na naukę francuskiego i grę w rugby.

Później dostał w Waszyngtonie pracę przy pisaniu i produkcji biuletynów, robiąc jednocześnie doktorat i nauczając. Następnie przeprowadził się na południe Florydy, gdzie na początku lat 80., gdy pracował na stanowisku redaktora naczelnego w firmie wydającej biuletyny finansowe, spotkało go coś, co na zawsze odmieniło jego życie.

Zdarzyło się to na kursie prowadzonym metodą Dale'a Carnegie'ego, na który trafił przez zrządzenie losu. Zamierzał zapisać się na kurs publicznego przemawiania, który miał pomóc w wykonywaniu niektórych z jego zawodowych obowiązków. Stało się jednak inaczej. Mimo iż początkowo nastawiony był wobec niego cynicznie, zaczął wykorzystywać prezentowane na kursie metody – poczynając od przyjrzenia się krytycznym okiem swoim życiowym celom, a następnie wyboru spośród nich takiego, który stanie się jego głównym dążeniem.

---

* Autor opisuje w niej swoje dzieciństwo i dojrzewanie w biednej irlandzkiej rodzinie w latach 30. i 40. XX wieku. – *przyp. tłum.*

Po rozważeniu dziesiątek możliwości, doszedł do wniosku, że jeśli za swój cel numer jeden obierze „bycie bogatym", to wszystkie pozostałe znajdą się w zasięgu ręki. Zdał sobie również sprawę, że praca dla innych ludzi nigdy go do tego celu nie doprowadzi.

Po podjęciu tej decyzji, którą nazywa najważniejszą decyzją w swoim życiu, Michael skoncentrował wszystkie swoje wysiłki na zdobyciu majątku.

Pierwszym krokiem było poznanie od podszewki branży, w której już pracował – branży biuletynów informacyjnych i reklamowych. Opracował wkrótce zupełnie nowy rodzaj biuletynu, oraz metodę jego promocji za pośrednictwem reklamy pocztowej, i przekonał szefa, by dopuścił go do udziału w zyskach, które przyniesie biuletyn. Wiązało się to z koniecznością obciążenia domu hipoteką, jednak już rok później posiadane przez Michaela udziały w biuletynie warte były 1,5 miliona dolarów. Stał u progu zawrotnej kariery w biznesie.

- W wieku 33 lat Michael założył The Oxford Club, firmę zajmującą się doradztwem inwestycyjnym, posiadającą międzynarodową siatkę złożoną z tysięcy inwestorów.
- W wieku 39 lat po raz pierwszy odszedł na emeryturę i zajął się pisaniem (napisał między innymi scenariusz filmowy, który został zakupiony do ewentualnego wykorzystania, 12 krótkich opowiadań, które zostały wydane oraz powieść, która wydania się nie doczekała) oraz został współwłaścicielem galerii sztuki „ot tak, dla zabawy".
- Rok później nawiązał współpracę z jednym ze swoich dawnych konkurentów z branży biuletynów i w ciągu 15 lat przyczynił się do wzrostu przychodów firmy z 38 do ponad 300 milionów dolarów rocznie.
- Na początku lat 90. wraz ze wspólnikami zaczął testować swoje pomysły związane z rozwojem małych firm. Kilkanaście uruchomionych przez nich przedsiębiorstw zaczęło osiągać wielomilionowe przychody. Dwa z nich doczekały się rocznego przychodu przekraczającego 20 milionów dolarów.

- W tym samym czasie zaczął inwestować w nieruchomości, zarówno w budowę luksusowych domów, jak i kompleksów mieszkaniowych. W ciągu 10 lat został właścicielem mieszczących się na całym świecie nieruchomości i inwestycji wartych wiele milionów dolarów.
- Gdy skończył 50 lat, postanowił po raz drugi odejść na emeryturę. Po raz kolejny nie udało mu się zrealizować tego zamiaru, gdyż został doradcą nowo otwartego serwisu internetowego EarlytoRise.com, który w ciągu siedmiu lat stał się bardzo dochodową – przynoszącą 20 milionów dolarów rocznego przychodu – firmą, mającą ponad 200 tysięcy klientów.

Obecnie Michael stara się pracować jak najmniej. „Problem polega na tym" – mówi – „że nie odróżniam pracy od rozrywki. Jeśli coś sprawia mi frajdę, to chcę to robić. Czy jestem wariatem?".

Gotów, Pal, Cel, to jego dziesiąta książka i piąta wydana przez John Wiley & Sons. Planuje wydać tomik wierszy, sztukę oraz zbiór opowiadań. Nadal pisze również cotygodniowe teksty na temat zakładania i rozwijania małych firm, ukazujące się w serwisie „Early to Rise".

WSTĘP

Najlepsza praca na świecie

...

Vanessa postawiła na naszym stole dwa talerze jajek na bekonie. Jeden wykonany był ze stali nierdzewnej, a drugi, będący spadkiem po poprzednim pokoleniu, wykonany był z laminatu.

– Macie ostry sos? – zapytał Harry.

– A będziesz go używał, jeśli ci go przyniosę? – odparowała. Harry podniósł wzrok. Vanessa uśmiechała się. Harry również odpowiedział uśmiechem.

– Jesteś śliczna – powiedział.

– Jasne, że jestem śliczna, kotku – odparła Vanessa.

Wzięła butelkę tabasco z sąsiedniego stołu, postawiła ją Harry'emu przed nosem i oddaliła się nieśpiesznie. Harry gapił się na jej tyłek, dopóki nie zniknęła w kuchni.

– Czuję się jak bohater jakiegoś starego filmu – powiedział, soląc jajka.

– Zielona Sowa to stary lokal – powiedziałem – nie jest może modny, ale i tak jest znakomity.

Harry rozejrzał się wokół. Wszystkie stoliki i krzesła przy barze były zajęte. Większość gości ubrana była w jeansy, uniformy i garnitury, co sugerowało, że przyszli prosto z pracy. Miało się również wrażenie, że wszyscy nawzajem się znają.

– Lokal dla miejscowych – powiedział.

– Takie lubię najbardziej.

Zaczęliśmy jeść. Jajka były smaczne. Bekon był kruchy, a kawa gorąca.

Rozmawialiśmy o sprawach zawodowych. Harry był zawodowym dyplomatą, zatrudnionym w Amerykańskiej Agencji ds. Rozwoju Międzynarodowego (USAID)* i właśnie zaczął pracę na nowej placówce w Ameryce Środkowej. Opowiadał o swoich wysiłkach związanych z opanowaniem hiszpańskiego oraz o tym, jakim wyzwaniem było dla niego motywowanie personelu, który pracował tam przed nim i będzie pracował tam długo po nim, a który przyzwyczajony był do „tradycyjnych" porządków w miejscu pracy.

– A ponieważ to urzędnicy państwowi, praktycznie nie da się ich zwolnić – dodałem ze współczuciem.

Zapytał mnie o przedsięwzięcia, które prowadzę w Ameryce Łacińskiej – o działającą w Panamie firmę pośredniczącą w handlu nieruchomościami, o wydawnictwo z siedzibą w Buenos Aires i o kurort powstający w Nikaragui.

– Wszystkie mają się doskonale – odpowiedziałem.

Wtedy Harry pochylił się do przodu i zadał mi pytanie, które w swojej karierze słyszałem już setki razy, pytanie, z odpowiedzią na które zawsze mam problemy:

– Słuchaj, nigdy nie mogłem tego pojąć – czym ty się właściwie zajmujesz?

Pytanie, które ciągle mi zadają

Potrząsnąłem głową i uśmiechnąłem się.

– Znasz mnie od 25 lat – powiedziałem drwiąco. – Jak możesz nie wiedzieć, czym się zajmuję? Ja wiem doskonale, czym *ty* się zajmujesz!

– Ale… robisz tyle rzeczy na raz. Współpracujesz z irlandzką firmą wydającą magazyn turystyczny i magazyn dla emerytów, z firmą z Baltimore sprzedającą suplementy witaminowe, z firmą z Londynu, która sprzedaje uniwersytetom podręczniki – i nie wiadomo co jeszcze!

---

* USAID to niezależna agencja rządowa zajmująca się świadczeniem za granicą cywilnej pomocy ekonomicznej i humanitarnej.

CZTERY CZYNNIKI, KTÓRE DECYDUJĄ O SATYSFAKCJONUJĄCEJ KARIERZE:

Mawiają, że trzy najważniejsze życiowe decyzje to:

1. Co robisz.
2. Gdzie.
3. Z kim.

Myślę, że to prawda. Aby cieszyć się wspaniałą karierą, musisz wybrać zawód, który przyniesie ci satysfakcję, przyjemne środowisko pracy oraz współpracowników, którzy ułatwią ci osiągnięcie twoich celów. Dodałbym jeszcze czwarty czynnik: *kiedy* – czyli kwestię tego *kiedy* pracujesz, a *kiedy* nie. Kontrola nad godzinami, w jakich pracujesz i terminami, w jakich bierzesz urlop to kolejny ważny element, który w połączeniu z pozostałymi składa się na idealne życie zawodowe. Niniejsza książka jest książką o biznesie, o tym, jak sprawić, by twoja firma osiągnęła kolejny szczebel rozwoju. Jej tematem jest jednak również kontrola nad własnym życiem zawodowym oraz satysfakcja z niego, a także zmiana sposobu, w jaki pracujesz, tak abyś mógł w coraz większym stopniu decydować o wszystkich czterech wyznacznikach satysfakcjonującej kariery i mógł w końcu powiedzieć „mam najlepszą pracę na świecie!".

Firmy, które wymienił to tylko wierzchołek góry lodowej. Jestem aktywnie zaangażowany w największą działającą na terenie USA i Wielkiej Brytanii firmę wydającą biuletyny, firmę doradzającą klientom w kwestii wyboru nowej ścieżki kariery, współpracuję z dwudziestoma kilkoma firmami z branży nieruchomości (z których dwie osiągają roczny przychód przekraczający 50 milionów dolarów), agencją PR, kilkoma firmami związanymi z branżą opieki zdrowotnej oraz z przedsiębiorstwami działającymi na terenie Francji, Australii, Niemiec, Hiszpanii, RPA i Indii. Byłem właścicielem hurtowni, przedsiębiorstw zajmujących się handlem detalicznym oraz sprzedażą bezpośrednią, sprzedających wszystko – od perfum i telewizorów po horoskopy, miałem nawet kilka małych restauracji, hoteli i szybów naftowych.

A jednak większość czasu spędzam na pisaniu.

Harry miał prawo być zdezorientowany. Sam mam czasami problemy ze zrozumieniem tego wszystkiego. Wiem jednak jedno:

To, co robię, to niewątpliwie najlepsza praca na świecie!

Pracuję kiedy chcę, gdzie chcę, z kim chcę, robiąc tylko to, co chcę. Jeśli nie jest to definicja najlepszej pracy na świecie, to nie mam pojęcia, co nią jest.

Luksusowe podróże opłacane przez moich klientów

Uwielbiam podróżować, a praca w roli konsultanta doradzającego licznym firmom, z którymi jestem związany pozwala mi regularnie jeździć po całym świecie. W zeszłym roku spędziłem tydzień mieszkając w mającym 24 sypialnie zamku w Normandii. Miałem również okazję spędzić tydzień w luksusowym paryskim hotelu oraz odwiedzić Madryt i Rzym. Spędziłem kilka niezapomnianych dni w Nowym Jorku, Buenos Aires i Dublinie, nie wspominając już o czasie, który spędziłem w naszym drugim domu, stojącym nad brzegiem Pacyfiku w Nikaragui.

Gdy podróżuję z żoną, większą część dnia spędzam na rozrywkach, chodząc po parkach, sklepach i muzeach oraz chodząc na koncerty, recitale taneczne i przedstawienia. Gdy podróżuję sam, rezerwuję sobie codziennie kilka godzin by pochodzić po małych muzeach i galeriach sztuki oraz skorzystać z hotelowych salonów spa i salonów odnowy biologicznej.

A ponieważ charakter mojej pracy zmusza mnie do częstych podróży zagranicznych, odbywają się one zazwyczaj pierwszą klasą i opłacane są przez firmy, którym doradzam.

Moje biuro wygląda bardziej jak dorosła wersja dziecięcego domku na drzewie niż jak miejsce pracy. Znajduje się tam osobista siłownia, pokój do trenowania ju-jitsu, stół bilardowy, pokój do pokazów filmowych oraz pracownia artystyczna. Położone jest niecałe dwa kilometry (8 minut biegu) od mojego głównego domu, mieszczącego się w jednym z najlepszych amerykańskich miast, położonym w południowej części Florydy, nad brzegiem Atlantyku.

Gdybyś więc zapytał mnie gdzie pracuję, odpowiedziałbym „W najlepszych możliwych miejscach".

Bycie panem własnego czasu

Dawniej moim czasem zarządzali inni ludzie i był on odmierzany co do minuty.

Gdy w 1962 roku pracowałem w myjni samochodowej, za każdą minutę opóźnienia potrącano nam z pensji połowę stawki godzinowej. Później, gdy pracowałem przy przenoszeniu towarów w magazynie, ja i moi koledzy z liceum zgadzaliśmy się pracować na każdej zmianie, na jakiej nam tylko polecono, ciesząc się, że mamy pracę. Jeszcze później, w okresie studiów oraz działalności w Korpusie Pokoju oraz gdy pracowałem w waszyngtońskim wydawnictwie, mówiono mi, o której godzinie mam zjawić się w pracy i o której mogę iść do domu. Jak się wkrótce dowiedziałem, były to jedynie oficjalne minima. Jeśli chciałem awansować, musiałem zastosować się do niepisanych wymogów, które nosił w głowie mój szef – a które oznaczały zwykle to, że do pracy powinienem przyjść godzinę wcześniej i wyjść z niej dwie godziny później niż było oficjalnie ustalone.

Gdy zaczynałem pracować na własną rękę, miałem początkowo radosne złudzenie, że będę mógł pracować w takich godzinach, jakie będą mi odpowiadały. Wkrótce odkryłem jednak, że swoboda, jaką daje prowadzenie własnej firmy oznacza zazwyczaj tyle, że musisz pracować dwa razy dłużej i dwa razy ciężej niż kiedykolwiek do tej pory, nawet jeśli wydawało ci się, że harowałeś ciężko podczas pracy na etacie.

Obecnie jednak wcale ciężko nie pracuję. Prawdę mówiąc, w przypadku większości dni, za „prawdziwą pracę" biorę się dopiero około czwartej po południu, a pracę kończę około piątej lub wpół do szóstej.

Wiesz, co rozumiem przez „prawdziwą pracę"? Są to rzeczy, których nie robiłbyś, gdyby ci za to nie płacili.

Dla mnie „prawdziwą pracą" jest odpowiadanie na e-maile. Dlaczego? Ponieważ w ten właśnie sposób osoby, którym doradzam, informują mnie o skomplikowanych problemach, które pojawiły się w ich firmach. Już dawno temu zauważyłem, że jeśli inteligentnej osobie nie pomoże się rozwiązać problemu, który pojawił się w jej firmie, to w końcu i tak rozwiąże go samodzielnie. Ponieważ jednak lubię mieć

wgląd w ewentualne problemy, których doświadczają moi klienci, poświęcam godzinę dziennie na monitorowanie ich postępów w pokonywaniu przeszkód, z jakimi się borykają i udzielam wskazówek dopiero wtedy, gdy faktycznie nie dają sobie rady*.

Właściwie tylko ode mnie zależy, co zrobię z resztą dnia. Większość poranków spędzam na pisaniu, nie dlatego, że pisanie to coś, co muszę robić, ale dlatego, że lubię pisać. W południe odbywam swój codzienny trening. Czasami jem lunch z kolegami z pracy, a czasami z przyjaciółmi. Raz lub dwa razy w tygodniu biorę udział w burzy mózgów z ludźmi z działu kreatywnego – również nie dlatego, że muszę, ale dlatego, że lubię. 15 minut dziennie poświęcam mojemu asystentowi i to byłoby właściwie na tyle.

Robienie tego, co lubisz

Pomijając godzinę ślęczenia nad e-mailami, mój czas należy wyłącznie do mnie i składa się wyłącznie z rzeczy, które sprawiają mi przyjemność. Jeśli tylko chcę, mogę wyjść z pracy wcześniej, mogę też przyjść do niej później niż zwykle, jeśli mam na to ochotę. Wyeliminowałem cały stres, który wcześniej charakteryzował mój dzień pracy.

Większość dnia poświęcam na robienie tego, co kocham:

- Zapisywanie własnych przemyśleń i doświadczeń.
- Jedzenie lunchów z ludźmi sukcesu.
- Czytanie i naukę nowych rzeczy.
- Treningi i uprawianie sportu.

Jak widzisz, wygląda to tak, jak zawsze miałem nadzieję spędzić emeryturę, z tą różnicą, że za spędzanie czasu w ten sposób jeszcze mi płacą. Jeśli możesz robić dokładnie to, co chcesz, kiedy i gdzie chcesz, i dostawać za to pieniądze, to do szczęścia nie potrzebujesz już praktycznie niczego więcej.

---

* Oto sposób na ograniczenie czasu poświęcanego na odpowiadanie na e-maile do godziny dziennie: możesz czynić sugestie, ale tylko, jeśli od początku jasne będzie, że sugestie te nie są wiążące i że dana osoba sama musi podjąć decyzję. Jeśli będziesz trzymał się rad zawartych w tej książce, to podejmowanie decyzji będzie spoczywało na tobie jedynie na początkowych etapach istnienia firmy bądź realizacji projektu.

Z wyjątkiem jednego: nie mógłbym powiedzieć, że mam *najlepszą pracę na świecie*, jeśli nie pracowałbym wyłącznie z osobami, z którymi chcę pracować.

Praca ze wspaniałymi ludźmi

Przy określaniu, *gdzie* chcesz pracować, *kiedy* chcesz pracować i *co* chcesz robić nie ma ważniejszej kwestii niż to, z *kim* chcesz pracować. Jest tak dlatego, że zapełniając swoje życie zawodowe najlepszymi ludźmi, sprawisz że najczęstsze problemy, z którymi boryka się każda firma w każdej fazie swojego rozwoju, staną się łatwe do rozwiązania, a w końcu znikną.

To zdolni pracownicy decydują o sukcesie firmy.

Nie pamiętam nawet, ile razy zdarzało mi się mieć problemy z pracownikiem, który wydawał się mieć duży potencjał, ale jakoś nigdy nie był w stanie dobrze wywiązać się ze swoich obowiązków… a następnie zastąpić go kimś nowym, kto już od początku radził sobie ze wszystkim doskonale.

Wiele razy słyszałem od zwykłych pracowników, że jakiegoś problemu nie da się rozwiązać… tylko po to, by znaleźć innego pracownika, który poradził sobie z nim tak, że już nigdy więcej nie sprawiał kłopotu.

CZY DOBRZE PROSPERUJĄCA FIRMA PRZYPOMINA AUTOBUS?

Jedną z kluczowych kwestii, które decydują o sukcesie firmy jest zatrudnienie najlepszych z możliwych pracowników, ludzi odznaczających się wytrwałością i wewnętrzną motywacją, i danie im wolnej ręki w wyznaczaniu kierunku, w jakim podąży firma, pozwalając im robić to, w czym są najlepsi i adaptować się do zmian, zamiast zmuszać ich do dążenia ku arbitralnie wyznaczonym celom. W swojej książce *Od dobrego do wielkiego* [MT Biznes, Warszawa 2007] Jim Collins wyjaśnia tę zasadę, przyrównując firmę do autobusu. „Jeśli sprawimy, by do autobusu wsiadły odpowiednie osoby, a niewłaściwe z niego wysiadły, będziemy mogli zdecydować, jak dojechać nim w jakieś wspaniałe miejsce" (tłumaczenie własne – *przyp. tłum.).*

Na tym właśnie polega różnica między zwykłym pracownikiem a supergwiazdą.

Czy zastanawiałeś się kiedyś, dlaczego niektóre restauracje, które wcześniej miały świetną kuchnię i obsługę, nagle zaczynają oferować kiepskie jedzenie, podawane przez gburowatych, ślamazarnych kelnerów?

Przyczyną niemal zawsze jest odejście znakomitego menedżera.

Czy prowadziłeś kiedyś firmę, która upadła, ponieważ twój wspólnik okazał się niesolidny, niegodny zaufania lub niekompetentny?

Mam udziały w kilku sporych, bardzo dochodowych firmach, które działają bez żadnej ingerencji z mojej strony lub ze strony moich wspólników, ponieważ prowadzący je ludzie są świetni w tym, co robią. Raz w miesiącu odbywam na przykład dwugodzinne spotkanie z supergwiazdą, menedżerem, który stworzył bardzo dochodową, dynamicznie rozwijającą się firmę przy jedynie minimalnym wkładzie z mojej strony.

Otaczając się odpowiednimi ludźmi – pracowitymi i potrafiącymi rozwiązywać problemy supergwiazdami, takimi jak on – udało mi się w pełni rozstrzygnąć kwestię tego *kiedy, gdzie* i *co* chcę robić na polu zawodowym.

Naprawdę mam najlepszą pracę na świecie. A przy okazji całkiem nieźle w niej zarabiam*.

Czego możesz oczekiwać od tej książki

W książce tej – będącej moją pierwszą *stricte* biznesową pozycją – zaprezentuję ci najważniejsze rzeczy, których się nauczyłem.

Niektóre z nich to po prostu zdroworozsądkowe koncepcje, możliwe do wyjaśnienia za pomocą wyświechtanych truizmów**, niektóre natomiast wydały mi się rewolucyjnymi pomysłami, które będą dla ciebie nowością. Wszystkie są jednak równie ważne. Każda z nich miała swój nieodłączny udział w zdobyciu tego, co mam i właśnie to możesz

* Od kiedy postanowiłem otoczyć się supergwiazdami i przestać ciężko pracować, osiągane przeze mnie dochody nieustannie znajdują się w górnej jednej dziesiątej jednego procenta Amerykanów o najwyższych dochodach. Nie potrzebuję już aktywnego źródła dochodu, gdyż zatrudniane przeze mnie supergwiazdy nie przestają zarabiać dla mnie pieniędzy.

** Jak powiedział mój przyjaciel Bob Irish: „Samo to, że coś jest zgodne ze zdrowym rozsądkiem nie oznacza, że jest to powszechnie praktykowane".

zdobyć dzięki tej książce. Możesz zdobyć dzięki niej *najlepszą, najłatwiejszą i najbardziej satysfakcjonującą pracę na świecie!*

Niektóre z tych koncepcji i idei zaprezentowane zostały początkowo w „Early to Rise" (ETR), elektronicznym magazynie powstałym przypadkowo po tym, jak w 2000 roku napisałem do kolegi notkę, w której podkreślałem, jak ważne jest, by zjawiać się w pracy przed swoimi pracownikami. Kilka z nich zostało częściowo omówionych w moich wcześniejszych książkach: *Automatic Wealth*, *Automatic Wealth for Grads*, *Seven Years to Seven Figures* oraz w *Confessions of a Self-Made Multimillionaire*. Jest to jednak pierwsza próba zaprezentowania ich w sposób uporządkowany. Po raz pierwszy próbowałem stworzyć schemat dla umiejętności, które dane mi było opanować:

- Jak zbudować od zera nową firmę i sprawić, by zaczęła szybko przynosić zyski – zazwyczaj w czasie poniżej dwóch lat.
- Jak wyprowadzić rozwiniętą firmę ze stagnacji i ponownie wprowadzić ją na ścieżkę wzrostu.
- Jak podtrzymywać rozwój firmy, sprawiając że osiągnie ona milion, dziesięć milionów i wreszcie sto milionów złotych przychodu.
- Jak sprawić, by to inni robili za ciebie niemal całą ciężką pracę, abyś mógł zajmować się wyłącznie tym, co sprawia ci przyjemność.
- Jak wyrobić sobie pozycję niezastąpionego architekta nowych przedsiębiorstw, otrzymując duży udział w ich zyskach, pracując jedynie na pół etatu.
- Jak powielić swoją zwycięską strategię, stosując ją w kilku różnych firmach, abyś już nigdy nie musiał być uzależniony od powodzenia którejś z nich.
- Jak zapewnić sobie najlepszą pracę na świecie.

Tematem książki jest uruchamianie i rozwijanie przedsiębiorstw, w klasycznym rozumieniu tego słowa. Rozumiem przez to firmy, które tworzą własne produkty, prowadzą własny marketing i same decydują o swoich losach. Książka nie jest przeznaczona dla osób prowadzących działalność gospodarczą związaną z wykonywaniem wolnego

zawodu, osób prowadzących firmy usługowe oraz firmy działające na zasadzie franczyzy, aczkolwiek właściciel takiej firmy znajdzie w książce pomysły, które mogą być dla niego niezwykle użyteczne. Książka nie jest również przeznaczona dla osób zarządzających większymi firmami, przez które rozumiem firmy o rocznych przychodach przekraczających, powiedzmy, 500 milionów złotych, jednak i w tym przypadku menedżer wyższego szczebla w takiej firmie będzie mógł zastosować niektóre z prezentowanych tutaj pomysłów, aby pobudzić rozwój podległego mu działu.

Tematem książki jest również osobista przemiana. Wprawne uruchamianie i rozwijanie nowych firm oraz delegowanie kierowania nimi na inne osoby wymaga opanowania pewnych umiejętności. Powiem ci dokładnie, co to za umiejętności, abyś mógł nauczyć się ich w szybkim tempie.

Oto niektóre z rzeczy, których dowiesz się z tej książki:

- Poznasz cztery etapy, na które dzieli się rozwój każdej firmy, a także poznasz główne problemy, wyzwania i szanse, jakie wiążą się z każdym z nich.
- Poznasz pięć „magicznych różdżek" biznesowego geniuszu, którymi władać może nauczyć się każda ambitna osoba.
- Dowiesz się, dlaczego sprzedaż jest twoim głównym priorytetem i jedyną rzeczą, którą nigdy nie powinieneś przestać się zajmować.
- Dowiesz się, jak zostać głównym marketingowcem swojej firmy i dlaczego ma to takie znaczenie.
- Poznasz kilka liczb, mających newralgiczne znaczenie dla twojej firmy. (Dowiesz się, które z nich są najważniejsze w twoim przypadku, oraz w jaki sposób możesz uprościć proces zarządzania, poprzez skoncentrowanie na nich wysiłków pracowników).
- Dowiesz się, jak regularnie generować przełomowe pomysły.
- Dowiesz się, dlaczego każde rozwijające się przedsiębiorstwo powinno stosować marketing bezpośredni.

- Poznasz – pozwalającą na łatwe podwojenie zysków – metodę opartą na sprzedaży produktu początkowego i produktów uzupełniających.
- Dowiesz się, dlaczego posiadanie planu B, jest równie ważne jak plan A oraz kiedy, i w jaki sposób powinieneś go opracować.
- Dowiesz się, czym różnią się od siebie strażnicy dyscypliny, innowatorzy, organizatorzy i sprzedawcy, oraz jak przyciągnąć do swojej firmy tych z nich, których najbardziej potrzebujesz.

Dowiesz się również, dlaczego w biznesie tak ważne jest podejmowanie działań i dlaczego najlepsza może być do tego jedna strategia – *Gotów, Pal, Cel*.

Odkryjesz sposoby na opracowywanie nowych, dochodowych produktów w oparciu o stare. Nauczysz się projektować skuteczne kampanie marketingowe, dzięki którym będziesz regularnie deklasować konkurencję. Dowiesz się również, jak projektować i wdrażać innowacyjne procedury, które pozwolą ci zredukować koszty oraz ograniczyć liczbę skarg.

A to dopiero przedsmak tego, co cię czeka.

illuminatio

SPODOBAŁ CI SIĘ FRAGMENT
KTÓRY PRZECZYTAŁEŚ?

Zamów książkę

GOTÓW, PAL, CEL

w księgarni Illuminatio

SPRAWDŹ PEŁNĄ OFERTĘ WYDAWNICTWA NA

www.**illuminatio**.pl

Bądź na bieżąco i śledź nasze
wydawnictwo na **Facebooku**:
www.facebook.com/illuminatiopl

Książki wydawnictwa Illuminatio
znajdziesz również w **Magicznej Galerii**
www.CzaryMary.pl