



Моему отцу,
Габриэлю Бет-Давиду,
Аристотелю моей жизни

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

Я рассказываю истории, уходящие в прошлое более чем на тридцать лет, и делаю все возможное, чтобы точно описать те события. Персонажи в книге, названные по имени и фамилии, — реальные люди. Упомянутые только по имени — это собирательные образы или люди с измененными личными данными. Но суть их рассказов соответствует действительности.

Оглавление

Введение. Перед вашим первым ходом	11
---	----

Ход 1.

НАУЧИТЕСЬ ПОЗНАВАТЬ СЕБЯ

Глава 1. Кем вы хотите быть?	27
Глава 2. Изучите самый важный продукт: себя самого	47
Глава 3. Ваш путь к созданию богатства: Интрапренер или Предприниматель?	64

Ход 2.

НАУЧИТЕСЬ РАССУЖДАТЬ

Глава 4. Невероятная сила умения справляться с проблемами.	83
Глава 5. Как найти X: Методология эффективного принятия решений	100

Ход 3.

НАУЧИТЕСЬ ФОРМИРОВАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ КОМАНДУ

Глава 6. Миф о солопренере: Как создать свою команду	119
Глава 7. Создание корпоративной культуры, основанной на принципах	142
Глава 8. Доверие = Скорость: Сила надежности	161

Ход 4.

ОСВОЙТЕ СТРАТЕГИЮ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Глава 9. Масштабирование для экспоненциального роста	183
Глава 10. Подружитесь с импульсом — и приготовьтесь к хаосу	203
Глава 11. Moneyball [денежный ком]: Разработка систем для отслеживания вашего бизнеса	221
Глава 12. Оставайтесь параноиком; гроссмейстер никогда не теряет бдительности	238

Ход 5.
ОСВОЙТЕ СИЛОВЫЕ ИГРЫ

Глава 13. Как победить Голиафа и контролировать нарратив	257
Глава 14. Учитесь у мафиози: Как продавать, вести переговоры и оказывать влияние	277
Глава 15. Развивайте свою силу и закаляйтесь в боях.....	294
Заключение	310
Благодарности	316
Приложение А. Аудит личной идентичности	321
Приложение В. Рабочая таблица для нахождения X	324
Рекомендуемая литература	325
Алфавитный указатель	331

Введение

ПЕРЕД ВАШИМ ПЕРВЫМ ХОДОМ

Впервые посмотрев документальный фильм о Магнусе Карсене, я задумался о параллелях между шахматами и бизнесом. Казалось бы, что общего? Карсен — норвежский шахматист-вундеркинд, ставший гроссмейстером в 13 лет. О нем говорят как о провидце: он постоянно думает на пятнадцать ходов вперед, и при этом обладает сверхъестественной способностью предсказывать (и контролировать) действия своих противников. Меня также впечатлила его тщательная подготовка. В пылу битвы Карсен невозмутим — благодаря привычке многократно прорешивать партии в уме, *прежде* чем сыграть их на доске. Кроме того, ему приходится иметь дело с тем же, что основателям и руководителям компаний. Как он сам сказал: «Если вы стремитесь достичь вершины, вы рискуете оказаться на ней в полном одиночестве».

После фильма «Магнус», я долго размышлял, как много общего у успешных предпринимателей и шахматистов. Поэтому совсем не удивился, когда узнал, что Илон Маск, основатель Tesla и SpaceX начал играть в шахматы в раннем возрасте. «Он способен видеть вещи более отчетливо, чем все, кого я знаю, — сказал его брат Кимбал. — Гроссмейстер может просчитать ситуацию на двенадцать ходов вперед. И в любой ситуации Илон тоже видит на двенадцать ходов вперед».

Это высказывание о Маске все расставило по своим местам. Большинство людей думают максимум на один-два шага вперед. Они — непрофессионалы и потому быстро выгорают в бизнесе. Эффективная стратегия состоит в другом: сделайте шаг и будьте готовы начать новую серию ходов в зависимости от реакции рынка или ваших конку-

рентов. Чтобы реализовать эффективную стратегию, надо заглянуть дальше первого хода. Когда вы хорошо освоите этот прием, сможете предвидеть реакцию других и запускать серию ходов, которым почти невозможно противодействовать.

И хотя бизнес — это игра, в которой нужно думать на несколько ходов вперед, моя книга все же не о шахматах. Она поможет научиться видению и образу мыслей шахматиста, чтобы применить эти навыки в бизнесе. На самом деле, вам даже не нужно ничего знать об игре. На следующих страницах нет никаких конкретных примеров шахматных партий, но есть много примеров успешных мужчин и женщин, которые *думают* как шахматисты-победители.

Люди, которые не видят дальше, чем на шаг вперед, скорее всего, подвержены эмоциям и страху, ими управляет эго. Представьте, что ваш главный продавец грозитя уволиться, если не повысите ему зарплату. Эмоциональный непрофессионал ему ответит: «Никто не смеет мне угрожать» или «Он нам все равно не нужен». Стратег-практик, напротив, возьмет паузу и спланирует свои следующие шаги.

Аналогичный подход применим и к воспитанию детей. Если дать детям все, что они потребуют, — будь то конфеты, iPad или разрешение пропустить уроки игры на фортепиано, — они получат фантастическое удовольствие. Дети будут улыбаться и говорить, как сильно вас любят. Но вы также знаете, что в случае отказа вас ждет мощная вспышка гнева, во время которой на вас обрушатся лавины яда и ненависти. Предложенный сценарий наглядно иллюстрирует большинство бизнес-решений: первый вариант, безусловно, представляется более легким; а второй, предполагающий обдумывание на несколько ходов вперед, — более эффективным.

Жаль, что никто не научил меня так думать, когда я поднимался по карьерной лестнице от продавца к менеджеру по продажам, от учредителя компании к генеральному директору. На каждой ступеньке развития подобное критическое мышление спасло бы меня от десятков панических атак и сэкономило бы миллионы долларов. Когда я с высоты сегодняшнего дня размышляю о пройденном пути — от вспыльчивого, неуверенного в себе, конфликтного продавца абонементов фитнес-клуба

ба до стратегически мыслящего, самодостаточного, уверенного в себе генерального директора — понимаю, что ключом к результату послужило умение думать по крайней мере на *пять* ходов вперед.

Некоторые из вас — сверхуспевающие лидеры — могут задаться вопросом: почему только на *пять* ходов вперед. Есть две причины.

Во-первых, пять ходов — это золотая середина между продуманной стратегией и быстрыми действиями. Конечно, иногда вам захочется просчитать ситуацию дальше, чем на пять ходов, например, на ежегодной выездной встрече компаньонов, где обсуждаются возможности приобретения или строительства колонии на Марсе. Попытка предвидеть слишком много ходов вперед способна парализовать возможности анализа. Пяти ходов достаточно, чтобы предположить как будущие результаты, так и ответные ходы.

Вторая причина заключается в том, что на макроуровне существует пять шагов, которые необходимо освоить, чтобы преуспеть в бизнесе. Структура моей книги отражает эти пять шагов и позволяет убедиться: по окончании вы точно будете знать, что вам нужно сделать, чтобы добиться успеха.

Есть много вещей, которые я не могу делать. Мой рост 6 футов 5 дюймов [195,5 см], вес 240 фунтов [108,8 кг], но я не могу играть в баскетбол или пинать футбольный мяч. Я не могу написать компьютерный код или восстановить двигатель с нуля. Но я точно могу помочь предпринимателям и руководителям С-уровня¹ разработать стратегию завоевания рынка.

Когда я сижу в зале заседаний совета директоров с учредителем или генеральным директором, мы подходим к стратегии как к игре. Единственное различие между бизнесом и шахматами (или игрой в Монополию, или Final Fantasy², если уж на то пошло) состоит в том, что мы играем на миллионы или миллиарды долларов, а не просто хвастаемся результатами. Такой образ мыслей учит лидеров создавать стратегии, открывающие им возможности для роста.

¹ Уровень управления называется C-level, поскольку все названия его должностей начинаются со слова «Chief», то есть главный. — Прим. пер.

² Серия компьютерных игр, созданная геймдизайнером Хиронобу Сакагути. — Прим. пер.

Один из самых распространенных вопросов, который задают мне как консультанту, руководителю, наставнику студентов и начинающих предпринимателей: должен ли человек бросить свою работу, чтобы начать бизнес? Часто повторяются еще несколько идей. Стоит ли привлекать деньги за счет отказа от собственной доли капитала или выпуска облигаций? Как выстроить структуру вознаграждения, чтобы привлечь и удержать руководителей С-уровня или команду продаж, состоящую из контрактников-1099¹? Стоит ли глобально расширять компанию сейчас или ждать, пока изменятся рыночные условия?

Простые вопросы в бизнесе бинарны: предполагают ответ либо «да», либо «нет». Ловушка заключается в убеждении, что *все* ответы бинарны. На самом деле ответ на любой вопрос представляет собой серию ходов, выстроенных в правильной последовательности. «Эксперты» часто лишь ухудшают ситуацию, отвечая «да» или «нет», как будто такие ответы универсальны. Вот почему, как вы увидите, наш первый шаг — выяснить, кто вы и чего хотите.

Другая проблема, которую я вижу, — это отсутствие планирования. Энтузиазм бывает мощной силой, если он основан на планировании на пять ходов вперед. Но слишком многие хотят сделать ход номер пять, не совершив первые четыре хода. Между тем правильная последовательность крайне важна для достижения результата. Чтобы достичь следующего уровня, вы должны перейти от однонаправленного (и одноходового) мышления к умению заглянуть на несколько ходов вперед.

Если вы хотите начать предпринимательскую деятельность, то уход с работы может стать или четвертым шагом, или привести к ряду шагов, направленных на создание прибыльной позиции в вашей нынешней компании (как стать предпринимателем, мы поговорим в главе 3). Если же у вас есть семья и нет никаких сбережений, уход с работы определенно не годится в качестве первого шага. На самом деле вам, возмож-

¹ Компания может выступать посредником между заказчиком и исполнителем, который не находится в штате компании, а является самозанятым. Согласно законам США, такой гражданин при подаче в налоговую инспекцию сведений о доходах за год заполняет форму 1099-Misc. Отсюда произошел термин «экономика 1099». — Прим. пер.

но, вообще не придется бросать работу, чтобы стать именно тем, кем вы хотите.

Информация в этой книге подойдет людям на любых этапах жизни и на всех уровнях бизнеса. Вы можете работать финансовым директором, которому нравится его должность, или фрилансером, наслаждающимся разнообразием и гибкостью статуса «солопренера»¹. Знаете, что меня больше всего привлекает в бизнесе? Здесь перед каждым открыт свой путь. Конечно, при условии, что у вас развиты способность к самоанализу и готовность думать на пять ходов вперед.

Независимо от конкретной последовательности ходов, которая соответствует вашим обстоятельствам, проницательных стратегов отличает способность *предвидеть*.

Лучшие военачальники всегда планируют несколько ходов вперед. Лучшие игроки знают, как подстроиться под противника. Порой они готовы проиграть первый раунд, потому что ход, который работает против них в начале боя, на самом деле нужен, чтобы заманить противника и заставить его совершить ошибку в следующем раунде. Игроки в покер мирового класса делают то же самое, блефуя и жертвуя фишками в начале игры. Так запускается серия ходов, которая в конечном итоге уничтожит соперника. И пусть мы не воспринимаем Уоррена Баффета как шахматного гроссмейстера, его устойчивый успех — результат именно такого, терпеливого, стратегического подхода. Баффет не пытается выиграть конкретную сделку или добиться высоких цифр по итогам квартала или даже года. Он делает серию ходов, чтобы выиграть долгую игру.

Я общался с легендой НБА Коби Брайантом менее чем за полгода до его трагической смерти. Тогда он рассказал: уже в 13 лет он знал, что станет одним из величайших баскетболистов всех времен. В то время он был 56-м игроком в стране. Он составил список: имена игравших лучше него, а пять лет спустя обошел их всех. И когда он окончил среднюю школу его сразу выбрали в пик первого раунда.

¹ Солопринер — индивидуальный предприниматель в широком смысле.