

CUPRINS

<i>Introducere. Ce este Lumea antreprenoriatului 2.0?</i>	9
1. Perspectiva lui Jim din 2020	
Despre mine și Bill	15
2. Perspectiva lui Jim din 2020	
O viziune remarcabilă fără oameni remarcabili este irelevantă	31
3. Stilul de leadership	65
Perspectiva lui Jim din 2020 Ce înseamnă mai exact „leadership“?	70
Perspectiva lui Jim din 2020 Cărei cauze slujești?	79
Perspectiva lui Jim din 2020 Deciziile bune la momentul potrivit	91
Perspectiva lui Jim din 2020 Nu confunda responsabilizarea cu detașarea	109
4. Viziunea	132
Perspectiva lui Jim din 2020 Când să pui motivația mai presus de profit: nu confunda raritatea cu ineditul	162
Perspectiva lui Jim din 2020 SIDT, SIDT peste tot	175
Perspectiva lui Jim din 2020 Cum să pui totul cap la cap: DPR Construction și „Convenția Constituțională“ pentru obținerea excelenței	188
5. Perspectiva lui Jim din 2020	
Norocul le surâde celor perseverenți	196

6. Perspectiva lui Jim din 2020		
Care este secretul marilor companii – Harta		208
7. Strategia		238
Perspectiva lui Jim din 2020	Esența strategiei	253
Perspectiva lui Jim din 2020	Dacă nu poți controla prețurile, controlează costurile	275
8. Inovarea		294
Perspectiva lui Jim din 2020	Creativitatea este partea ușoară	353
9. Excelența tactică		355
Perspectiva lui Jim din 2020	Termenele-limită: libertatea pusă într-un context	358
Perspectiva lui Jim din 2020	Mentalitatea SMaC	362
Perspectiva lui Jim din 2020	Așteptări	371
Perspectiva lui Jim din 2020	SIDT tactice	373
Perspectiva lui Jim din 2020	OSPR	400
<i>Mulțumiri</i>		405
<i>Prefață la ediția originală</i>		410
<i>Note</i>		417
<i>Indice</i>		439

Capitolul 1

DESPRE MINE ȘI BILL

Bill Lazier a fost ca un părinte pentru mine. Tata a murit când aveam 23 de ani și nu și-a făcut niciodată timp să mă învețe câte ceva despre diferența dintre bine și rău, despre valorile fundamentale, despre caracter. Am devenit major la sfârșitul anilor 1970, în epoca post-Vietnam, post-Watergate, care părea lipsită de orice sentiment măreț al cauzei, direcției sau scopului. Până în 1980, când am absolvit facultatea, nu am discutat niciodată cu vreunul dintre colegii mei despre angajamentul față de țară ca posibilitate pentru viața noastră și am vorbit rareori despre ideea însușirii unui set de valori de bază care să ne ghideze carierele. Pe la 20 de ani, eram măcinat de sentimentul că îmi scapă ceva esențial, ca un punct nevralgic pe care nu reușeam să îl identific cu precizie.

Apoi l-am cunoscut pe Bill.

Cu puțin timp înainte să împlinesc 25 de ani, când eram în anul al doilea la Stanford Graduate School of Business, am fost lovit ca un fulger de „norocul întâlnirii“, genul acela de noroc care dă peste tine întâmplător, sub forma unei persoane care îți schimbă viața. Decanul facultății îi oferise lui Bill, un antreprenor de succes în vârstă de 50 de ani și fondator de companii, oportunitatea de a preda un curs opțional. Bill acceptase poziția de la Stanford pentru a le împărtăși studenților învățăminte practice, având astfel ocazia să își canalizeze energia

dinspre formarea companiilor tinere înspre formarea liderilor tineri. Căutasem un loc la un alt curs opțional, dar sistemul aleatoriu de distribuție m-a repartizat la primul curs susținut vreodată de Bill. Mi-am întrebat colegii: „Știe cineva ceva despre acest profesor Lazier?“ Toată lumea dădea din cap că nu. „Ei bine, atunci am să merg doar la primele două cursuri, să văd ce poate.“

Și bine am făcut. Dacă sistemul de repartizare a cursurilor m-ar fi trimis aleatoriu în altă parte sau dacă aș fi renunțat să particip la curs, aproape sigur aș fi urmat un traseu complet diferit în viață. Nici cartea de față și nici celelalte cărți pe care le-am scris singur sau în colaborare nu ar fi existat. Eseurile și cărțile pe care am avut privilegiul să le scriu în urma acelor studii nu ar fi fost posibile. Iar caracterul meu – care înglobează de fapt valorile mele fundamentale – ar fi fost cu totul altul.

Nu știu cum, dar i-am stârnit curiozitatea lui Bill. A intuit probabil că sunt o mașinărie de propulsie cu foarte multă energie, lipsită însă de un scop călăuzitor. Ne invita deseori pe mine și pe soția mea, Joanne, la el acasă, unde luam cina alături de el și de soția lui, Dorothy. A continuat să ne invite chiar și după absolvire și m-a inspirat să mă gândesc bine cum să îmi folosesc talentele și cum să am o contribuție distinctă în societate. A făcut-o cu amabilitate, dar și cu stăruință, și m-a convins să mă implic într-o carieră dedicată cercetării, scrisului și catedrei.

Apoi, în 1988, când abia împlinisem 30 de ani, Bill a făcut o mișcare foarte curajoasă în ceea ce mă privește, iar viața mea s-a schimbat definitiv. Stanford Graduate School of Business a pierdut brusc și pe neașteptate un profesor-vedetă, care susținea un curs foarte apreciat despre antreprenoriat și afaceri, legat de cursul lui Bill. Decanii facultăților l-au întrebat pe Bill dacă nu știe pe cineva care să îi țină locul profesorului în anul următor, până găsesc un înlocuitor „adevărat“. Bill m-a propus pe mine.

Unul dintre decani și-a exprimat îndoiala, dar Bill mi-a luat apărarea. „Cred în el“, a spus Bill. „Și îmi asum responsabilitatea să îl instruiesc, ținând cont că va preda același curs ca mine, dar la o secție diferită.“

În lipsa unei alternative, decanii au acceptat, sperând ca Bill să se asigure că nu dau greș.

Imaginează-ți că ești un jucător de baseball dintr-o ligă inferioară și, într-o bună zi, autocarul echipei tale face pană în fața stadionului Yankee. Jocul este pe punctul de a începe, iar antrenorii se agită să găsească un aruncător și, întâmplător, te afli și tu acolo. Iar în acea clipă cineva intervine în numele tău și spune: „Hei, puștiule, ia o mânășă, o minge și du-te și aruncă!”

Acesta a fost sentimentul pe care l-am trăit când am intrat în sala de curs de la Stanford MBA, în locul profesorului-vedetă.

Bill mi-a pus pe umeri o responsabilitate uriașă – a avut încredere în mine, a crezut în mine – și nu am vrut să îl dezamăgesc. De asemenea, mi-a dat o lecție despre ce înseamnă să obții performanță maximă atunci când contează cel mai mult. Parcă aș fi fost pe banca de rezerve înaintea unui meci în care ți se ivește o ocazie unică și antrenorul Bill mi-ar fi spus: „Asta este șansa ta. Dacă arunci aproape perfect tot meciul, vei avea ocazia să joci din nou, iar acest lucru îți poate schimba întreaga viață. Acum intră pe teren și joacă!”

Așa că, în următoarele șapte sezoane, am jucat pe „stadionul Yankee” de la Stanford Business School.

Lecții de viață de la un mentor minunat

Grandoarea lui Bill nu stă în faptul că a avut succes. Acest lucru este fără doar și poate adevărat, în aproape toate privințele. A fost antreprenorul unor companii private de succes, care au creat locuri de muncă și care au continuat să prospere mult timp după moartea lui. A fost un profesor și un cercetător renumit care a obținut, datorită reputației sale, funcția academică de profesor al catedrei de afaceri Nancy and Charles Munger de la Stanford Law School (unde și-a încheiat cariera didactică). Bill a avut un impact atât de puternic asupra studenților facultății de drept, încât au numit, în cinstea lui, curtea centrală a campusului

Munger. A fost totodată un slujbaș public de succes, investindu-și timpul și banii într-o sumedenie de inițiative sociale și ocupând, printre altele, timp de șase ani, funcția de președinte al consiliului de administrație al Grinnell College.

Dar, mai presus de toate, Bill a fost un mentor excelent. Nu doar pentru mine, ci pentru sute de tineri. Așadar, înainte de a trece la învățămintele de afaceri, aș dori să îți dezvălui un set de lecții de viață însușite de la Bill. Se cuvine să punem aceste lecții în prim-planul cărții, fiindcă Bill a fost exemplul viu că succesul adevărat este imposibil dacă nu îți trăiești viața într-un mod exemplar.

Nu-ți înăbuși niciodată impulsul de generozitate

Într-o zi, ne-am trezit pe terasă cu două lăzi mari de lemn, care, judecând după etichete, fuseseră expediate de Bill. Când le-am deschis, eu și Joanne am descoperit câteva zeci de sticle de vin de o calitate rară, de proveniență franceză, italiană și californiană. L-am sunat pe Bill și l-am întrebat de ce ne-a trimis un cadou atât de scump. „Am făcut cu Dorothy inventarul în pivniță și a trebuit să facem loc pentru câteva sticle noi. Ne-am gândit că ne-ați putea ajuta să ne eliberăm de ele.“

Bill se pricepea de minune să convingă oamenii să îi accepte darurile generoase, încredințându-i că îi fac *de fapt* o favoare. Avea o pivniță de vinuri uriașă și ne îndoiam că are cu adevărat o problemă de inventar. Într-o seară, eu și Joanne îi mărturisisem cât de mult ne place colecția lui de vinuri. Pe atunci, nu ne-am fi permis vinuri de o asemenea calitate. Așa că Bill a hotărât cu nonșalanță să ne dea și nouă câteva zeci de sticle, la pachet cu dilema depozitării lor în spațiul minuscul de pe rafturile pivniței noastre.

Dintre toți marii lideri de afaceri cunoscuți, Bill îmi amintește cel mai mult de William R. Hewlett, cofondatorul companiei Hewlett-Packard (HP). Hewlett considera că o întreprindere este responsabilă față de toți aceia de care este legată și că oamenii care au muncit din

greu pentru succesul ei merită să primească o parte din bogăția pe care au creat-o. Atipic pentru epoca sa, Hewlett a întruchipat aceste valori încă din anii 1940, cu mult înainte ca ele să devină o modă în corporațiile americane. HP a fost una dintre primele companii de tehnologie care a pus bazele partajării unor cote semnificative din profit și acțiuni către angajații cu vechime, iar Hewlett a fost unul dintre primii titani din domeniu care și-au donat o parte considerabilă din avere.² Când a pus bazele companiei, dar și în viața de zi cu zi, Hewlett a fost adeptul unei devize simple, pe care o repeta adesea: „Nu-ți înăbuși niciodată impulsul de generozitate.”³

Hewlett a fost o sursă de inspirație pentru mine și pentru Bill, iar Bill a fost un adept fidel al devizei lui Hewlett. Bill considera că visul american nu înseamnă să te preocupe doar binele tău, ci și să depui o muncă productivă și să te dedici altora, fără să aștepți ceva în schimb. Poți să dăruiești bani sau o parte din timpul tău. Te poți dedica unei cauze sau poți sluji patria. Poți să le predai generațiilor următoare și să le îndrumi. Sau poți să riști, asumându-ți crezul până la capăt. Bill a făcut toate acestea și multe altele. Generozitatea lui nu l-a secăt de energie, dimpotrivă. Pentru că era atât de generos, darurile pe care le făcea oamenilor i se întorceau înzecit, sporindu-i și mai mult energia: cu cât roata motrice a generozității și energiei lui se rotea mai tare, cu atât impulsul devenea din ce în ce mai puternic.

Învață când să faci un salt ireversibil

Bill și-a început cariera la o firmă de contabilitate prestigioasă, pe un post de contabil autorizat. Când a progresat suficient, și-a dat seama că urmează să fie numit partener în cadrul firmei.

Care a fost răspunsul lui în fața acestei perspective?

Și-a dat demisia.

„Am visat întotdeauna să fac saltul în domeniul antreprenoriatului și să îmi întemeiez propria companie“, mi-a povestit el despre acest

moment. „Și mi s-a părut că, acceptând să devin partener, riscam să mă atașez prea mult de o poziție confortabilă și prestigioasă, iar confortul m-ar fi împiedicat să fac saltul.“ Așadar, cu puțin timp înainte să i se acorde statutul de partener, Bill a renunțat la confortul și siguranța care îi sufocau visul antreprenorial și s-a aruncat în gol.

Trebuie să reții că în perioada aceea oamenii tânjeau după prestigiul și siguranța traiului clasei superioare, iar antreprenoriatul era privit ca o alegere ciudată și exotică, demnă de aventurieri, în vreme ce profesioniștii recent căsătoriți și care aveau copii urmau căi bine bătătorite spre succes, lipsite de incertitudine și risc. Dar, uneori, pentru ca visurile aproape imposibile să devină realitate, trebuie să te implici total, să te dedici trup și suflet fără cale de întoarcere. Bill considera că majoritatea oamenilor nu reușesc să își împlinească visurile îndrăznețe, fiindcă nu se dedică total în momentele de cotitură.

Să clarificăm: Bill nu considera că ar trebui să te arunci orbește într-o direcție oarecare. Ci, asemenea lui, să îți asumi cu grijă angajamente îndrăznețe și ireversibile. Ideea de bază este următoarea: da, este periculos să riști totul și să pornești în căutarea unui vis cu șanse mici de reușită, *dar dacă în momentul critic nu te dăruiești trup și suflet, șansele de a-ți împlini visul tind spre zero.*

Pentru Bill, varianta de trai facilă era să rămână la firma de contabilitate, unde totul era bine stabilit dinainte și, atâta timp cât nu se abătea de la un parcurs liniar, finišul glorios de carieră i-ar fi fost aproape garantat. Bill a ales însă altceva. Și tu poți renunța la certitudinea unui tablou de viață simpatic, atârnat de pereții multor altor persoane, pentru o pânză nouă și originală, pe care să îți zugrăvești capodopera.

Mai târziu, mi-am trăit și eu momentul meu de răscruce. După vreo cinci ani de carieră ca profesor, m-am confruntat cu o alegere de viață fundamentală. Puteam să optez pentru o cărare bine bătătorită, adică o carieră academică clasică. Puteam să fac un doctorat și, treptat, an după an, să urc în ierarhia universitară ori să îmi croiesc singur drumul, în afara mediului academic, mizând totul pe activitatea de cercetare și scris.

LA 2.0

Lumea antreprenoriatului 2.0 vine în întâmpinarea directorilor de întreprinderi mici și mijlocii care vor să-și îmbunătățească stilul de leadership. Inspirați de experiența căpătată la catedra de la Stanford University, Jim Collins și Bill Lazier și-au propus să le împărtășească antreprenorilor secretele din spațiile succesului marilor afaceri. Bazat pe cercetările din domeniu și perspectivele unor personalități de marcă, volumul de față te îndeamnă să-ți transformi compania și să devii un lider remarcabil. Vei descoperi noi interpretări ale faimosului concept dezvoltat de Collins în scrierile sale, „mai întâi, *cine*”, și de ce norocul este de partea celor perseverenți. Vei dezlega misterul „Hărții”, un traseu bazat pe concepte esențiale dezvoltate de-a lungul a peste 40 de ani de studii, pentru a-ți conduce întreprinderea în punctul în care să poată livra rezultate superioare și să se facă remarcată pe termen lung. Și, nu în ultimul rând, vei învăța câteva lecții extraordinare pe care Jim Collins le-a primit de la mentorul său de-o viață, Bill Lazier.



cărți cheie

curteaveche.ro

ISBN 978-606-44-1581-3



9 786064 415813