

CUM MI-AM CONSTRUIT AFACEREA

How I Built This  
Copyright © 2020 by Guy Raz  
All rights reserved.

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon  
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.  
Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro  
www.actsipoliton.ro

Traducător: **Dana Dobre**  
Redactor: **Bianca Stănescu**  
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**  
Coperta: **Alexandra Ilie**  
Copyright Manager: **Andrei Popa**

#### **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**RAZ, GUY**

**Cum mi-am construit afacerea** / Guy Raz; trad.: Dana Dobre. - București:

ACT și Politon, 2022

ISBN 978-606-913-941-7

I. Dobre, Dana (trad.)

005

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

GUY RAZ  
CU NILS PARKER

# CUM MI-AM CONSTRUIT AFACEREA

CĂI NEAȘTEPTATE SPRE SUCCES  
DE LA CEI MAI INSPIRATORI ANTREPRENORI AI LUMII

Traducere din limba engleză  
de Dana Dobre

 ACT și Politon

2022

*Pentru cei care construiesc afaceri  
și pentru cei care visează la asta.*

# CUPRINS

INTRODUCERE	7
<b>PARTEA I: CHEMAREA</b>	<b>19</b>
1. Fii deschis la idei	21
2. Este periculos sau doar înfricoșător?	35
3. Renunță la zona de siguranță... dar fără riscuri	49
4. Cercetează terenul	61
5. Găsește-ți un cofondator	75
6. Finanțează afacerea, partea 1: bootstrappingul	87
7. Spune-ți povestea cum trebuie	104
8. Finanțează afacerea, partea a 2-a: cu banii altora	120
9. Reiterează, reiterează, reiterează	133
<b>PARTEA A II-A: TEST(E)</b>	<b>147</b>
10. Intră pe ușa din spate	149
11. Totul ține de amplasare	161
12. Atrage atenția, partea 1: stârnește rumoare	174
13. Atrage atenția, partea a 2-a: generează publicitate prin viu grai	189
14. Rezistă în fața mării încercări	205
15. Finanțează afacerea, partea a 3-a: bani de la investitori profesioniști	219
16. Protejează ce ai construit	236
17. Când lovește catastrofa	250
18. Arta pivotării	265

PARTEA A III-A: DESTINAȚIA	281
19. Nu poate fi totul despre bani	283
20. Construiește o cultură, nu un cult	296
21. Gândește la scară mică pentru a ajunge mare	311
22. Gestionează tensiunile din cadrul parteneriatului	322
23. Cunoaște-te pe tine însuși	335
24. Când să vinzi și când să rămâi	350
25. Fii bun	364
26. Ce să faci cu norocul tău	380
CUVÂNT DE ÎNCHEIERE	391
MULȚUMIRI	395
NOTE	399

## INTRODUCERE

În vara anului 2018, într-o zi de luni ca oricare alta, soția mea, Hannah, s-a întors de la jogging, cu lacrimile curgându-i șiroaie pe obraji. Când a intrat în bucătăria casei noastre din Berkeley, California, unde eu pregăteam micul dejun pentru băieții noștri, și-a scos căștile din urechi și m-a întrebat cu respirația întretăiată: „De ce... nu m-ai pregătit... pentru episodul ăsta?”

În acea dimineață, echipa de la *How I Built This*\* – podcastul de afaceri pe care l-am creat și prezentat din septembrie 2016 – lansase cel mai recent episod, anume, despre Stacy Brown și compania ei, Chicken Salad Chick. Uitasem că urma să fie transmis în acea zi din cauză că între un interviu și momentul difuzării lui treceau, de obicei, mai multe luni. Nu uitasem, însă, ce carusel emoțional fusese acel interviu cu Stacy Brown. Și, judecând după reacția lui Hannah, mi-a fost clar că ieșise un episod impresionant. Iată povestea, pe scurt:

Stacy începe să facă salată de pui în casa ei din Auburn, Alabama, ca să-și câștige traiul după ce soțul a părăsit-o pe

---

\* În traducere, *Cum mi-am construit afacerea*. (n. red.)

ea și pe cei trei copii ai lor, toți mai mici de 6 ani. Țelul ei este să câștige 500 de dolari pe lună, ca să-și poată plăti facturile.

Are imediat un mic succes, vânzându-și salata de pui din ușa în ușă timp de câteva luni, până când cineva sună la oficiul pentru protecția consumatorului. (Se pare că, teoretic vorbind, nu este legal să faci mâncare într-o bucătărie neautorizată și să o vinzi în recipiente de unică folosință – practic, din portbagajul mașinii.) În consecință, protecția consumatorului îi sistează activitatea.

În această situație, ea apelează la un prieten de familie, pe nume Kevin Brown, cunoscător într-ale afacerilor, care o convinge să nu renunțe, ci să-și dubleze eforturile și să-și deschidă un restaurant într-o baracă de 74 m<sup>2</sup>. Chiria se ridică la 800 de dolari pe lună. Cu ajutorul lui, pune planul în aplicare și are, din nou, succes. În prima lor zi de activitate, își vând toată salata de pui înainte de ora 14.00.

Intensitatea afacerii și a parteneriatului lor îi apropie tot mai mult pe Stacy și Kevin. În cele din urmă, se îndrăgostesc și se căsătoresc. Acum, ca parteneri și în viață, și în afaceri, dezvoltă treptat Chicken Salad Chick, ajungând să folosească fluxul de numerar pentru a deschide încă două localuri în Auburn, iar asta pentru că nicio bancă nu le-ar fi acordat atenție, ce să mai vorbim de un împrumut pentru afacerile mici.

După patru sau cinci ani în care s-au bazat exclusiv pe forțele proprii pentru a ajunge la stabilitate, își dau seama că este momentul să găsească pe cineva care să îi ajute să treacă la un model de afacere de tip franciză, prin care ar avea șanse să obțină un profit real, din care să rămână și cu ceva bani.



Din păcate, ajung să se asocieze cu un cuplu mai puțin onorabil, cărora le vând prostește, așa cum aveau să-și dea seama mai târziu, 51% din compania lor și care, după doar câteva luni, îi amenință să îi dea afară din propria firmă atunci când viziunea celor două cupluri despre viitorul Chicken Salad Chick nu mai coincide.

Nefiind dispuși să renunțe la tot ceea ce construiseră, Stacy și Kevin negociază să răscumpere pachetul majoritar de acțiuni – numai că partenerii cer o sumă de trei ori mai mare decât investiția lor inițială, sumă care se ridică la 1,3 milioane de dolari (!), și pe care o vor în 30 de zile (!!), altfel vor prelua controlul companiei, iar Stacy și Kevin nu vor mai primi nimic (!!!).

Evident că Stacy și Kevin nu au 1,3 milioane de dolari, așa că iau la pas statul Alabama, mergând la oricine este dispus să îi asculte, într-o încercare disperată de a strânge banii. Nu obțin nimic până în ultima zi – ziua 30 din 30 – când un bărbat pe nume Earlon McWhorter, care a făcut avere din magazinele Lowe's Home Improvement, îi sună după ce participă la prezentarea lor de la Camera de Comerț din Auburn și le spune că el crede în ei, că adoră salata lor de pui și că le va scrie un cec pentru fiecare bănuț de care au nevoie.

Investiția lui Earlon nu numai că le redă lui Stacy și Kevin compania, ci îi propulsează la un model de tip franciză care declanșează un interes imediat. Încep să deschidă restaurante prin toată zona de Sud. Totul merge uimitor de bine. Dar apoi, chiar în toiul acestei expansiuni, Kevin este diagnosticat cu cancer la colon în stadiul 4, care făcuse metastaze hepatice. Începe imediat un tratament agresiv de chimioterapie și, uluitor, nu lipsește nici măcar o zi de la lucru.

Este începutul unei alte lupte. Pe aceasta nu o vor câștiga, din păcate. Dar asta nu îi oprește. Nu doar că își mențin eforturile de a-și dezvolta afacerea, dar înființează și Fundația Chicken Salad Chick pentru a susține cercetările cu privire la cancerul de colon. În contextul strângerii de fonduri, lui Kevin îi vine ideea să organizeze un mare concert caritabil la stadionul Jordan-Hare al Universității din Auburn, iar cap de afiș să fie Kenny Chesney (cel mai mare star al muzicii country de la vremea aceea). O idee trăsnită, dar la fel fusese și ideea unui restaurant dedicat exclusiv salatei de pui. Ajutase la materializarea ei, așa că, de ce nu merita o șansă și aceasta?

Serios, de ce nu? Reușesc să îl aducă pe Kenny Chesney. Vând 50.000 de bilete. Iar în acea seară de aprilie, stadionul Jordan-Hare se umple. Cu excepția lui Kevin, care nu se va afla în mulțime, cel puțin, nu fizic. Moare cu șase luni înainte, pe 21 noiembrie 2015, înconjurat de familie.

Pentru Stacy, este o pierdere extrem de dureroasă. O pierdere care vine după un deceniu întreg de sușuri și coborâșuri, atât în viața personală, cât și în cea profesională. Dar, cu toate acestea, Stacy continuă să lupte, așa cum o făcuse și soțul ei. Perseverează. Nu doar pentru ea și pentru copiii ei, ci în amintirea a ceea ce a însemnat Kevin pentru ea și pentru afacerea lor. Mai târziu în acel an, toate eforturile le sunt recompensate: Chicken Salad Chick apare în topul Inc. 5000 ca unul dintre brandurile de restaurant cu cea mai rapidă creștere din America\*. Astăzi, este o afacere care valorează 100 de milioane de dolari.

Această poveste tumultoasă și motivațională este, din multe puncte de vedere, chintesența ideii antreprenoriale.

---

\* Între *toate* companiile private, se afla pe locul 37. (n. aut.)

O călătorie clasică a eroului. Dacă ai citit Biblia sau mitologia greacă, sau dacă te-ai uitat la *Războiul stelelor*, știi la ce mă refer prin „călătoria eroului“, concept identificat de scriitorul și filosoful Joseph Campbell, care spune că majoritatea marilor povești epice urmează un fir narativ similar: o eroină are o idee de neconceput; oamenii se îndoiesc de ea; aceasta pleacă din satul natal pentru a-și urma viziunea, se confruntă cu nenumărate obstacole, se prăbușește în abis, abia scapă cu viață, dar reușește să răzbească, obținând ceea ce căuta și continuându-și călătoria pentru a se întoarce, în cele din urmă, triumfătoare acasă.

Este, bineînțeles, o simplificare exagerată a structurii călătoriei eroului, dar acestea sunt ingredientele de bază ale unei povești clasice excelente. Acestea sunt și elementele-cheie ale multor povești excelente de afaceri, inclusiv cea a lui Stacy Brown. A fost o descoperire pe care am făcut-o cu totul întâmplător, în 2008, în timp ce participam la un curs de afaceri în perioada pe care am petrecut-o la Harvard ca jurnalist cu bursă Nieman. În cadrul aceluși curs, am făcut cunoștință cu metoda studiului de caz, dându-mi seama că poți învăța despre domeniul afacerilor prin intermediul poveștilor. Am găsit de nenumărate ori călătoria clasică a eroului încorporată în studiile de caz. Aveau elementul aventurii, aveau încercări și greșeli, momente în care totul părea pierdut, și răsplata supremă – toate prezentate prin prisma afacerilor.

Și mai surprinzător, pentru mine cel puțin, era faptul că îmi captaseră interesul cu totul. În anii de liceu și facultate, credeam că „afaceri“ este un cuvânt obscen. Pentru mine, era un domeniu al speculanților și al celor care vindeau produse ieftine de larg consum la teleshopping, în

miez de noapte. Chiar dacă generația mea a dat oameni precum Elon Musk și Larry Page, cea mai mare parte a reprezentanților grupului meu de vârstă era fidelă unui principiu anticorporatist, anticomercial, ilustrat probabil cel mai bine de o copertă celebră a revistei *Rolling Stone*, în care apărea Kurt Cobain purtând un tricou pe care scria REVISTELE CORPORATISTE ÎNCĂ SUNT DE RAHAT.

De ce mi-ar fi păsat de povestea unei afaceri? Nu era ca și cum avea să mă pasioneze vreodată acest domeniu. Mai ales că fusesem martor la momentele bune și mai puțin bune prin care au trecut părinții mei cu firma lor de import de perle, văzând cât timp și energie le consuma. Încă îi văd foarte clar pe părinții mei lucrând din greu la masa din bucătărie până seara târziu, analizând listele de clienți, trimițând oferte nesolicitate care, cel mai adesea, se sfârșeau cu proverbiale ușa trântită în nas – toate pentru a ne asigura o viață stabilă mie, fratelui meu mai mic și celor două surori mai mari.

Nu mi-am dorit o asemenea viață pentru mine. Faptul că am văzut cum au îndurat părinții mei tot ce presupune antreprenoriatul m-a făcut să-mi dau seama că nu există carieră mai puțin potrivită pentru temperamentul și interesele mele decât una în care ar fi trebuit să vorbesc despre afaceri toată ziua, așa că nici nu mă gândeam să-mi deschid o afacere. Astfel, am intrat în jurnalism, apoi în radio și, în cele din urmă, am ajuns să prezint emisiuni pe NPR\*. Și, cu toate acestea, iată-mă. Am reușit cumva să creez singur sau să cofinanțez cinci podcasturi care generează un profit cumulativ de milioane de dolari, fiind ascultate lunar de 19 milioane de oameni. Este mult de muncă, mai mult decât

---

\* National Public Radio. (n. red.)

mi-am imaginat vreodată, iar pentru a mă asigura că totul este în regulă, am pus bazele unei companii de producție. O companie *propriu-zisă!* Cine ar fi crezut? Sincer să fiu, nici acum nu sunt sigur cum s-a încheiat (sau cum de nu se destramă), dar suntem o echipă mică, sprintenă și unită și, recunosc nesilit de nimeni, că o ador.

Cel mai mult îmi place călătoria prin care trebuie să treci când ai o idee măreață pe care vrei să o transformi în ceva palpabil – deși abia spre 40 de ani am început să simt chiar și o urmă de încredere în ideile mele sau în posibilitatea de a mi le pune în practică. În cea mai mare parte a carierei mele de până atunci, mă frământaseră niște griji cu care credeam că antreprenorii carismatici nu se confruntă niciodată: anxietate, frică, sindromul impostorului, chiar și depresie.

Dar luând interviuri amănunțite sutelor de fondatori de firme și CEO invitați în cadrul emisiunilor mele, am ajuns să înțeleg că, marea lor majoritate, sunt ca mine și ca tine. Adică, sunt oameni. Au cu toții nopți în care nu pot să doarmă din cauza coșmarurilor. Cei mai mulți dintre ei au momente când se simt ca niște impostori. Nu sunt super-eroi din naștere; cu toții îl pot înlocui cu brio pe Clark Kent. În acest moment, singura diferență dintre tine și ei, este aceea că, atunci când li s-a ivit ocazia, au intrat în cabina telefonică și și-au pus pelerina pe umeri. Au făcut saltul. Asta-i tot.

*How I built this* nu a fost primul meu salt, dar a fost cel mai mare și cel pe care l-am cântărit cel mai mult până să mă hotărâsc. Am înaintat cu pași mici, începând cu o revelație avută în sala de curs a Școlii de Afaceri de la Harvard. În calitate de fost corespondent de război, știam că cele mai convingătoare povești ale oamenilor sunt niște călătorii și

aveam o bănuială, înțelegând că în majoritatea poveștilor de afaceri există o călătorie a eroului, că trebuia să fie pe undeva un grup de oameni care aveau să se regăsească în aceste călătorii din contextul afacerilor.

Așa a prins contur ideea pentru *How I Built This*. Și, la fel ca în cazul apariției emisiunii, majoritatea ideilor despre care vei citi în această carte nu au început cu o explozie grandioasă... ci, mai degrabă, cu o mică scânteie. O scânteie care a fost cultivată, câteodată foarte lent, până într-o zi când, persoana care avea să o aducă la viață s-a trezit și și-a dat seama că ceea ce o făcea să se ridice dimineața din pat nu îi mai oferea nicio satisfacție. Acum era altceva.

*O idee*, așa cum au avut Lara Merriken, Gary Erickson și Peter Rahal, care și-au dorit să producă un baton energizant mai bun.

*O dorință de a avea succes pe cont propriu, pentru a vedea dacă sunt în stare*, așa cum a fost pentru Angie și Dan Bastian când s-au mutat înapoi în Minnesota din Florida, hotărâți să cumpere cu 10.000 de dolari un echipament de făcut floricele de porumb la ceaun, care i-a dus, în cele din urmă, la înființarea firmei Angie's BOOMCHICKAPOP.

*O oportunitate bazată pe priceperea și experiența cuiva*, așa cum este cea de care a avut parte Randy Hetrick de la TRX\* pe vremea când făcea parte din trupele speciale ale Marinei, atunci când sistemul de antrenament – pe care și-l concepușe pentru a se menține în formă cât a fost detașat în străinătate – le-a captat atenția camarazilor săi, apoi prietenilor și, apoi, altor pasionați de fitness, printre care și

---

\* Abreviere de la Total (Body) Resistance eXercise, un antrenament care oferă un set complet de exerciții fizice pentru rezistență. (n. red.)

un foarte celebru atacant al unei echipe care a câștigat Super Bowl.

Sau, uneori, *o întorsătură norocoasă (și la momentul potrivit)*, așa cum s-a întâmplat în cazul lui Stewart Butterfield, când sistemul intern de mesaje pe care echipa sa îl dezvoltase pentru a realiza un joc online de multiplayer masiv (MMOG\*) s-a dovedit a fi, de fapt, mai promițător decât jocul în sine. Au renunțat la joc. Platforma de comunicare este cunoscută astăzi ca Slack.

Pe scurt, cartea de față este pentru oamenii care nu sunt antreprenori înnașcuți sau pentru cei care nici măcar nu au ajuns încă să fie antreprenori, dar care, în schimb, sunt niște visători a căror lipsă de experiență este invers proporțională cu forța ambiției lor și cu avântul dorinței de a prezenta lumii ceva nou, de a face lumea mai bună. Pentru oamenii idealști, care poate nu au găsit încă o idee pentru care să merite să-și asume riscuri și să o pună în aplicare. Pentru oamenii care apreciază succesul atunci când îl ating și care pot să găsească moduri de a învăța din eșec atunci când îl trăiesc (o, da, vei trece și prin eșecuri). Pentru oamenii care învață pe propria piele – din experiență – deși se poate întâmpla să nu le fie clar imediat ce anume trebuie să-și însușească din lecțiile vieții. Pentru oamenii care nici acum nu știu cum au ajuns acolo unde sunt, cu un produs sau niște servicii oferite, cu angajați și clienți, dar care sunt hotărâți să reușească fiindcă nu vor să dezamăgească pe nimeni, cu atât mai puțin pe ei.

---

\* Abreviere de la Massive Multiplayer Online Game, un joc pentru calculator care permite participarea a sute sau chiar mii de jucători simultan. (n. red.)

*Cum mi-am construit afacerea* a fost concepută pentru a-i ajuta pe acești oameni – oameni ca tine și ca mine, ca Stacy Brown – să reușească. Este produsul unor interviuri amănunțite cu sute de antreprenori de succes din fiecare ramură a domeniului afacerilor – de la industria alimentară și bunurile de larg consum până la lumea tehnologiei, și multe altele. Este o sinteză a lecțiilor pe care le-am învățat de la acei fondatori, structurată astfel încât să urmeze calea pe care am apucat-o când le schițam călătoria antreprenorială a eroului, începând cu chemarea pentru a-și înființa afacerea (partea I), trecând la încercările și dificultățile fazelor de dezvoltare (partea a II-a) și ajungând, în cele din urmă, la destinație, ca brandurile consacrate la nivel mondial pe care le știm astăzi (partea a III-a). Țelul meu este să trag cortina din fața antreprenoriatului, să scot la lumină succesul pe care acesta îl oferă și să-ți prezint o structură care să te ajute să gândești creativ pentru a construi ceva, fie că este vorba despre o idee, o mișcare sau, bineînțeles, o afacere.

Fiecare capitol analizează un moment distinct cu care se confruntă aproape orice fondator în gestionarea afacerii sale – de la clipa în care îi vine o idee și până la cea în care înțelege ce are de făcut; de la cea în care găsește finanțare și până la cea în care își găsește un asociat; de la cea în care își transformă produsul și până la cea în care își construiește viziunea; de la cea în care supraviețuiește unei catastrofe și până la cea în care își dă seama cum să-și dezvolte și să-și extindă afacerea într-un mod durabil, care să-l facă mândru de ce a devenit și de ceea ce lasă în urmă.

Acestea fiind spuse, nu toate lucrurile din această carte vor fi aplicabile situației tale specifice. Poate că încerci



să construiești ceva mic. Poate că nu-ți dorești o creștere extraordinară. Poate că ești un angajat care încearcă să construiască ceva în cadrul companiei pentru care lucrează. Este perfect în regulă! Cartea de față nu este o propunere de tipul „totul sau nimic“. Tot ce sper este să găsești ceva în aceste pagini care să-ți ofere liniște și speranță, având în vedere că aproape fiecare poveste descrie o problemă reală care trebuia rezolvată și pentru care un antreprenor a găsit o soluție.

Structurând astfel cartea, mi-am dorit să arăt oricui are curajul de a pune în aplicare o idee, în ciuda fricii de eșec, că fiecare greșeală care putea fi comisă în afaceri a fost deja făcută, că soluțiile deja au fost găsite – multe dintre ele de către fondatorii pe care îi vei cunoaște în paginile următoare – și că, probabil, singura scurtătură care există în domeniul antreprenorial este să înveți din greșelile altor oameni, în loc să le faci tu.

Acum că știi cum am construit cartea de față, hai să vedem cum au construit acești inovatori, antreprenori și idealiști geniali unele dintre cele mai mari afaceri din lume, pentru ca, într-o bună zi, să o poți construi și tu pe a ta.

Hai să începem să scriem călătoria *ta*, eroule!

Guy Raz

Primăvara 2020



## PARTEA I

---

# CHEMAREA

ANTREPRENORIATUL NU PEA ESTE CEVA FIRESC. Sfidează multe dintre cele mai umane instincte. Dorința noastră de a avea siguranță. Teama de riscurile mari. Tendința de a ne lăsa în voia sorții și de a sta cât mai mult în umbră. Chiar dacă ne place foarte mult să credem că suntem niște indivizi unici, la fel de mult ne place și să ne integrăm în societate și să fim aleși – de cei care s-au integrat și au fost aleși înaintea noastră.

Și totuși, există mereu o persoană care merge în cealaltă direcție. Care urmează un alt set de instincte. Genul care, din cele mai îndepărtate timpuri, a reușit să-i facă pe oameni să plece de acasă, să-și forțeze limitele și să construiască ceva. În general, acest gen de persoană a fost considerată un explorator. Dar, în secolul XXI, când granițele deschise explorării nu mai sunt fizice, ci tehnologice, sociale, intelectuale și economice, această persoană a primit un nou nume: *antreprenor*.

Antreprenorul este un om care pornește la drum pe cont propriu pentru a trece aceste granițe ale progresului,

conștient atât de riscurile, cât și de avantajele faptului de a-l parcurge singur. Antreprenorii simt nevoia să descopere. Simt o chemare care le spune să creeze ceva din ceea ce găesc – ceva nou, ceva mai bun, mai rapid, mai eficient – și să ni-l facă accesibil nouă, celorlalți, în așa fel încât să ne poată fi de folos. Ar putea fi un produs, un serviciu sau o idee care să ducă la o altă explorare, reluând astfel ciclul creației.

Nu contează. Important este că oricine poate fi antreprenor. Antreprenorii nu sunt aleși, antreprenorii se fac. *Singuri*. Și tu ai putea fi un antreprenor. Poate că ești deja. Poate că ai auzit deja chemarea: chemarea unei idei care te entuziasmează. A unei probleme care are nevoie de o soluție. A unui prieten care are nevoie de ajutorul pe care numai tu poți să i-l oferi. În orice caz, cele ce urmează reprezintă o serie de idei esențiale la care să te gândești atunci când te pregătești să treci Rubiconul antreprenoriațului și să intri pe un teritoriu cu totul necunoscut.

## FII DESCHIS LA IDEI

Oamenii încep o afacere din tot felul de motive. Pentru a-și îndeplini un vis, pentru a-și rezolva o problemă sau pentru a umple un gol pe piață. Unii oameni vor să îmbunătățească ceva ce pare învechit, iar alții vor să reinventeze o întregă industrie. Există, practic, zeci de rampe de lansare în călătoria antreprenorială. Dar, pe oricare ai alege-o, la un moment dat vei avea nevoie de o idee. Ceva deosebit. Ceva concret, unic și nou. O idee care are potențialul să-ți facă viața mai bună, mai interesantă și care să întregască motivul pentru care ai dorit de la bun început să pornești o afacere.

Sună destul de simplu, nu? La urma urmei, idei se găsesc pe toate drumurile. Sau, cel puțin, asta tindem să credem majoritatea dintre noi: că ideile sunt simple și că nu vom duce niciodată lipsă de ele. Că *execuția* este ceea ce contează. Și, într-o anumită măsură, toate acestea sunt adevărate. Numai că nu este tot adevărul, pentru că este greu să vii cu o idee *bună*. Ideile bune sunt greu de găsit și greu de pus în practică așa cum trebuie. Dar, odată ce găsești una, este la

fel de greu să-i întorci spatele. Iată motivul pentru care ideile bune sunt atât de intimidante. Nu din cauză că nu îți va veni niciodată o astfel de idee, ci pentru că, atunci când vei avea una, este foarte posibil ca viața ta să nu mai fie niciodată aceeași.

Așadar, unde găsești aceste idei bune? Unde să le cauți? *Poți să le cauți?* Sau trebuie să aștepti îngerii să-ți cânte la ureche și să ți se aprindă becul deasupra capului? Unii oameni sunt norocoși; au o revelație destul de devreme. Îi lovește o idee din senin și le oferă o direcție. Pentru cei mai mulți dintre noi, însă, nu este atât de simplu. Trebuie să căutăm ideile bune sau, cel puțin, să fim deschiși dacă vrem să ajungem la ele.

Una dintre eternele întrebări antreprenoriale: chiar poți să găsești o idee bună sau trebuie să te găsească ea pe tine? Răspunsul este același pentru ambele opțiuni: da.

Chef și patron de restaurant, José Andrés mi-a spus că ideile apar „atunci când te afli în mișcare, când cauți activ”. Întrebându-l cum i-a venit ideea pentru primul său restaurant la începutul anilor '90 – un restaurant cu porții mici, numit Jaleo, care a revoluționat acest domeniu în Washington, D.C., lansând apoi de competitori în toată țara – răspunsul lui a fost simplu: „Căutam”.

Lisa Price, pe de altă parte, nu căuta ideea care avea să devină Carol's Daughter, marca ei de produse de înfrumusețare, pe care gigantul din această branșă, L'Oréal, se va grăbi să o cumpere în 2014 pentru o sumă de peste 50 de milioane de dolari<sup>1</sup>.

„Am crezut că am găsit o carieră pe care o voi păstra pentru tot restul vieții”, mi-a spus Lisa. Absolventă a Liceului de Muzică și Artă din New York, se apropia de 30 de ani

și trecuse printr-o perioadă nefastă de 10 ani în care avu-  
sesse slujbe de birou nesatisfăcătoare – prima oară la Ame-  
rican Express, apoi la Națiunile Unite și, în final, în sistemul  
sanitar – și o încercare de scurtă durată de a începe o carieră  
în muzică, care o distrusese din punct de vedere emoțio-  
nal. Locuia cu viitorul ei soț într-o garsonieră din Brooklyn  
când, spre sfârșitul anilor '80, cu ajutorul unui prieten, s-a  
trezit cu ceea ce credea că era slujba visurilor ei: asistent  
scenarist la serialul *The Cosby Show*.

Asta a fost, desigur, cu mult înainte ca tragica dramă din  
viața celebrității care a dat numele serialului să schimbe  
modul în care ne gândim cu toții la tot ceea ce a creat Bill  
Cosby. *The Cosby Show* era pe atunci cel mai popular sitcom  
de televiziune, iar pentru afro-americani era probabil cea  
mai importantă emisiune realizată vreodată.

„Ca femeie de culoare, acel show a însemnat incredibil  
de mult pentru mine și familia mea”, mi-a spus Lisa. „Să văd  
că afro-americanii erau prezentați într-o lumină atât de  
pozitivă, chiar din bucătăria Huxtable în prima mea dimi-  
neață acolo, în timp ce ascultam actorii citind scenariul –  
simțeam că plutesc în acel moment.”

În anii care au urmat, ar fi putut să plutească către multe  
alte slujbe din televiziune: scenarist șef, coordonator de  
producție, producător. „Și asta am crezut că aveam să fac”,  
mi-a spus ea.

Dar, într-o zi, Lisa a citit un articol despre unul dintre cei  
mai mari – și, se pare, cei mai frumoși miroșitori – muzici-  
eni din toate timpurile. „Sunt o mare fană Prince”, a declarat  
Lisa. „Și în articolul acela scria că mirosea întotdeauna  
foarte bine. Iar asta datorită faptului că avea o varietate de  
parfumuri pe birou. Își dădea cu Chanel No. 5 în ghețe.”

Din întâmplare, Lisa adoră și ea parfumurile. Dintotdeauna. Dar fascinația sa nu a trecut niciodată cu mult peste aprecierea de consumator. Prince a făcut-o să își dea seama că parfumul era mai mult decât un accesoriu. Era o formă de expresie creativă. *O artă.*

„Îmi plăcea mult ideea de a amesteca parfumurile și de a crea arome unice”, mi-a povestit ea, reflectând nu doar la pasiunea pe care o avea în comun cu Prince (ceea ce era, bineînțeles, super tare), ci și la momentul care a pus-o în mișcare.

În următorii câțiva ani, Lisa a început să citească despre diferitele tipuri de note ale parfumurilor – note de vârf, de mijloc și de bază – și despre cum să le combine. A învățat arta aplicării lor. „Pentru ca parfumul să persiste pe piele, trebuie aplicat în straturi”, mi-a explicat ea în trecut, în timpul discuției noastre, la fel cum sunt sigur că a făcut-o cu mii de oameni înaintea mea. „Te speli cu el, te hidratezi cu el și, apoi, îl pulverizezi pe piele.” Încercase cu mult timp în urmă să amestece loțiuni la preț accesibil cu parfumuri din colecția ei pentru a-și crea o cremă hidratantă aromată, însă nu reușise decât să le facă praf. „Nu se potriveau din punct de vedere chimic; prin urmare, componentele se separau”, mi-a spus ea. În cele din urmă, într-o după-amiază de duminică, cercetând împreună cu soțul ei rafturile unei librării new age din cartierul Park Slope din Brooklyn, a dat peste o carte despre uleiuri esențiale care conținea și rețete pentru tot felul de produse, precum uleiuri de masaj, uleiuri de păr, creme, balsamuri și unt de corp. Tot ce îi plăcea ei.

„M-am gândit: «Minunat, pot să-mi fac loțiunile mele»”, mi-a spus Lisa. „Rețetele conțineau doar elemente de bază



și foloseau substanțe precum parafină și lanolină, după care nu prea mă dădeam în vânt. Voiam să folosesc ceară de albine și să gădesc unt de cacao. Așa că am folosit structura rețetelor din carte și am început să adaug combinațiile create de mine. Puteam să o iau de la capăt, să mai lucrez la rețetă dacă ieșea prea apoasă, prea groasă, prea uleioasă sau prea solidă și să o modific în mod corespunzător.”

La începutul anilor '90, Lisa își definitivase formulele: loțiuni care se legau exact așa cum dorea ea. Loțiuni pe care chiar putea să le folosească. Acum, dacă vei gândi și tu la fel ca mine atunci când mi-a spus Lisa această poveste, vei presupune că primele loțiuni au reprezentat începutul imperiului Carol's Daughter așa cum îl știm. Nu chiar. În acei ani de încercări, creațiile Lisei nu au fost destinate publicului. Nu erau de vânzare. Erau doar pentru *ea*. Erau făcute cu parfumurile care îi plăceau *ei*, cu ingredientele *ei* preferate, aloe vera și unt de cacao, și satisfăceau nevoile pielii *ei*. Era hobby-ul ei, la urma urmei. *Era distractiv*. Nu încerca să facă pe plac nimănui. Pur și simplu își făcea o plăcere. De ce să *nu* își conceapă creațiile în funcție de preferințele ei? În plus, nu e ca și cum făcea toate aceste lucruri pentru că și-ar fi dorit altă viață. Era foarte mulțumită de cariera ei.

„Eram foarte încântată. Era minunat”, mi-a spus Lisa. „Și cred că, din cauza faptului că eram foarte mulțumită de ceea ce făceam la muncă, atunci când eram liberă nu aveam sentimentul acela disperat pe care îl ai când îți zici: «O, Doamne, în sfârșit acasă, nu vreau decât să mă relaxez și să stau în pat». Dimpotrivă, acasă deveneam creativă.”

Bucuria aceea pură pe care o trăia când experimenta și își depășea limitele creativității a însoțit-o până la sfârșitul

serialului *The Cosby Show*, în 1992. Anul următor l-a petrecut ca asistent de producție independent, mutându-se de la un show la altul până în vară, când mediul televiziunii devine de obicei foarte liniștit în New York și nu se mai găsește de lucru. În acel context, mama ei, Carol, i-a sugerat Lisei să încerce să își vândă loțiunile și cremele la următorul târg organizat de biserica lor.

Era mai 1993, iar Lisa s-a gândit că ar fi bine să câștige niște bani și să contribuie mai mult la cheltuielile casei în timpul pauzei de vară. Dar era în continuare sceptică: „I-am zis: «Serios, mami? Crezi că oamenii ar da bani pe ele?»”. Acum știm răspunsul la această întrebare și pare de la sine înțeles, dacă privim în urmă. Dar, pe moment, ezitarea Lisei a fost o reacție cu totul normală pentru cineva căruia i se cerea, pentru prima oară, să se gândească la creația sa personală ca la un produs adresat altor oameni. *Ca la o idee de afaceri.*

Astfel, cel puțin din perspectiva poveștilor antreprenoriale, Lisa Price este cam ca noi, ceilalți. Punea atâta pasiune în ceea ce făcea și era o activitate care îi oferea atâtea satisfacții, încât nici nu îi trecuse prin cap să-și ducă ideea la următorul nivel – să o vândă sau să o transforme într-o afacere. Părea ceva aproape straniu pentru ea, după cum se înțelege foarte clar din răspunsul pe care i l-a dat mamei sale, să se gândească că alte persoane ar putea fi interesate.

Am auzit numeroase variante ale aceleiași povești de la mai mulți antreprenori. Până și eu am trăit-o atunci când, văzând popularitatea crescândă a podcastului, am decis să plecăm în turneu și să facem interviuri live în săli mari de teatru. Ideea este că, în mare parte din carieră, am venit în fața publicului meu doar cu vocea, prin boxele mașinii lor

sau prin căști. Mă gândeam că nimeni n-o să vrea să mă vadă. Înaintea fiecăruia dintre aceste evenimente live, timp de săptămâni întregi, de multe ori luni, m-a tot frământat gândul că fanii nu vor fi interesați să se uite la doi oameni care stau de vorbă pe o scenă. Vorbeam despre asta în fața oricui era dispus să mă asculte, la fel cum a făcut Lisa Price cu mama ei, întrebând dacă oamenii chiar ar da bani pentru așa ceva. Și nu mă gândeam doar la cei 50 de dolari pentru bilet, ci și la banii cu care trebuiau să fie plătite bonurile pentru supravegherea copiilor, la costul parcării și al tuturor celorlalte lucruri care vin la pachet cu o seară petrecută într-o sală de spectacol.

Din fericire, am vândut aproape toate biletele pentru fiecare dintre podcasturile live și, de fiecare dată când se întâmpla asta, aveam un șoc real. Pentru că, atunci când nu cauți o idee bună de afaceri, momentul în care te găsește ea *pe tine* ți se pare ireal, chiar dacă dovada se află în fața ochilor tăi. Cu atât mai mult, am aflat eu discutând cu Lisa, când ideea are la bază un produs de consum. Produsele sunt articolele pe care le găsești pe rafturile magazinelor, cu etichete, coduri de bare și cu prețuri care au în coadă „99”. În 1993, Lisa făcea aceste loțiuni la ea în bucătărie și le depozita în recipientele Tupperware pe care le avea în dulap. Nu avea un *nume* pentru ele – erau ceea ce erau. Și, hai să zicem că s-ar fi luat după ideea nebunească a mamei sale și și-ar fi pus o masă la târgul de vechituri, în ce era să le vândă?

Bineînțeles că niciunul dintre aceste aspecte nu era cu adevărat important. Aceste probleme puteau fi rezolvate ușor, cu doar puțin timp și ingeniozitate (de exemplu, la început a folosit ca recipiente borcane vechi de mâncare

pentru bebeluși). Ceea ce conta era că mama ei, Carol, înțelesese ceva ce Lisei nici nu îi trecuse prin minte: *produsele ei chiar erau eficiente*. Iar Carol știa prea bine. Lisa făcuse mai multe loțiuni special pentru mama ei și pentru frații mai mici și funcționaseră de minune. Pielea lui Carol nu arătase niciodată mai bine, la fel și pielea uscată și iritată a copiilor. Poate că acele loțiuni începuseră dintr-o pasiune personală care i-a oferit Lisei o evadare creativă, dar ajunseseră să servească unui scop mai mare. Au rezolvat probleme reale: pe ale ei, pe ale mamei ei și pe ale fraților ei. Clienții viitori, se gândea Carol, aveau să găsească aceleași beneficii în produsele ei.

Iar acesta este secretul găsirii unei idei, fie că o cauți activ, cu tot dinadinsul, fie că ești doar deschis la posibilitate. Orice fel de afacere te gândești să începi – poate fi un produs sau un serviciu, o activitate secundară sau una principală, poate fi destinat bărbaților sau femeilor, copiilor sau adulților – acolo unde pasiunea personală și rezolvarea problemelor se întâlnesc, se nasc ideile bune și se construiesc afacerile durabile.

Având încredere în instinctele mamei sale, Lisa a investit 100 de dolari în materiale, în închirierea unui loc la târg și în decorațiuni florale și, apoi, și-a pus produsele la vânzare pentru prima oară. Și ghiciți ce? A vândut tot. Dar, așa cum fusese și procesul creator de până atunci, și asta a reprezentat tot ceva distractiv. Încă nu era o afacere.

Apoi, în august, ceva revelator – probabil mâna destinului – a apărut pe ecranul televizorului. O voi lăsa pe ea să descrie, pentru că este o poveste prea bună ca să nu o auzi în întregime.

„Mă uitam la un episod din *The Oprah Winfrey Show* în care fuseseră invitați oameni care își începuseră afacerile cu bani puțini sau chiar deloc, iar o persoană a spus: «Păi, trebuie să fii sigur că pui pasiune în ceea ce faci. În caz contrar, vei renunța înainte să apuci să faci bani». Și îmi aduc aminte că m-am gândit: «Eu sunt foarte pasionată de chestiile astea. Îmi place să fac asta». Apoi, o femeie a spus că ea ar defini pasiunea în felul următor: dacă te-ar trezi cineva în miezul nopții, te-ai duce să faci asta? Iar eu am putut să răspund sincer cu *da* la această întrebare. Și îmi amintesc că stăteam pe marginea patului și mi-am zis: «Ia stai puțin, poate că ar putea fi o afacere». Acea a fost ziua în care mi-am dat seama că nu mai trebuie să fie doar un hobby. Că poate fi mai mult.”

De fapt, mult mai mult.

Pe măsură ce se apropia sfârșitul verii, încurajată de succesul avut la târg, Lisa și-a extins piața în toamna aceea și a fost prezentă la târguri stradale, festivaluri de arte și meșteșuguri și la alte târguri din toate cele cinci districte ale orașului. Dar ceea ce i-a impulsionat expansiunea nu a fost ambiția pur antreprenorială, ci cele două mari forme de creștere organică: clienții care au revenit și recomandările. Sau, ca să mă exprim altfel, a fost pasiunea Lisei care s-a răsfrânt asupra ei sub forma cererii consumatorului.

„Oamenii mă sunau și îmi spuneau: «Bună ziua, am cumpărat un borcănaș de cremă de la dvs. la cutare târg și e pe terminate. De unde pot să mai iau?» Iar eu îmi verificam programul și, dacă știam că voi fi acasă într-o sâmbătă, le spuneam: «Păi, în timpul săptămânii lucrez, dar dacă vreți, treceți pe la mine sâmbătă. La ce oră ați vrea să veniți?»”.

Iar când acei oameni soseau la ușa casei sale, aproape niciodată nu veneau singuri.

„Soțul meu a numit-o «rețeaua surorilor». Mereu venea cineva cu o prietenă. Iar când se întâmpla asta, primeai un cadou sau o reducere”, mi-a spus Lisa, amintindu-și de creșterea inițială a firmei Carol’s Daughter. „Secretul stă în toate aceste lucruri de bază.”

Iată și motivul pentru care atât de mulți antreprenori începători se împotmolesc atunci când pornesc în căutarea unor idei de startup. Uită să aprindă o astfel de pasiune în clienții lor, folosindu-și numai propria pasiune ca stea călăuzitoare. Pasiunea este importantă – nu mă vei auzi niciodată spunând altceva – dar problema este că, de una singură, te poate duce către lucruri de care numai tu ești interesat sau către probleme pe care numai tu le ai.

Dacă te vei uita la doar câteva episoade din *Shark Tank* (*Bazinul cu rechini*), faimoasa emisiune-concurs de afaceri, vei vedea cum se derulează acest fenomen în timp real. Printre altele, în emisiune au fost prezentate un serviciu de pompe funebre, numit „Good Grief Celebrations” („Sărbătorește-ți necazul”); o companie producătoare de figurine cu cap mobil, numită „The Bobble Place” („Sursa căpășanilor”); o pernă pentru bronzat și masaj, numită „Podillow” („Bronzișor”); o băutură energizantă pentru femei, numită „Cougar Limited” („Găina bătrână ediție limitată”); un sistem de depozitare a hainelor la garderobă fără bilet, numit „CoatChex” („Controlul gecii”); și, poate ideea diametral opusă produselor parfumate pentru îngrijirea pielii ale Lisei Price, „No Fly Cone” („Cornetul împotriiva muștelor”), o capcană pentru muște care folosea fecale de câine ca momeală pentru a prinde muștele enervante într-un mod eficient, netoxic.

Unul dintre jurați, Daymond John (pe care îl vom întâlni mai târziu, în capitolul 3), a identificat imediat problema centrală a acelei idei. „Deci câinele trebuie să defecheze afară, iar tu să pui capcana peste ce a făcut, și asta atrage muștele. Dar înainte să cureți mizeria câinelui și să o arunci... crezi într-un fel o problemă lăsând răhățelul afară, nu?”

Inventatorul produsului, un dresor de cai din Colorado pe nume Bruce Gaither, care se săturase să aibă de-a face cu muștele toată ziua, a răspuns acelei întrebări cu multă pasiune, dar explicația nu a fost destul de convingătoare pentru niciunul dintre Rechini. Da, poate că pasiunea l-a făcut pe Bruce să se ridice din pat în fiecare dimineață și cu siguranță l-a ajutat să continue de fiecare dată când simțea că nu mai putea, dar nu avea să îi vândă produsul și nici nu avea să le aducă Rechinilor niciun ban, deoarece clienții nu cheltuiesc bani pe pasiune. *Cheltuiesc bani pe lucruri pe care le pot folosi.*

În aceeași lună în care a fost difuzat episodul cu Bruce Gaither, Paul Graham, cofondatorul acceleratorului de startup-uri Y Combinator și un fel de Confucius al domeniului antreprenorial, a scris pe blogul său un lung eseu, intitulat *How to Get Startup Ideas<sup>2</sup> (Cum să găsești idei de startup-uri)*. Începe printr-o analiză a problemelor și este scris ca și cum Graham tocmai îl văzuse pe Bruce la *Shark Tank* și i se adresează direct.

„Dacă vrei să găsești idei de startup-uri, nu trebuie să încerci să te gândești la idei de startup-uri”, a scris Graham. „Trebuie să cauți probleme, de preferat probleme pe care le ai tu însuși... Faptul că ar trebui să te ocupi doar de problemele care există pare evident. Și totuși, de departe cea

mai comună greșeală pe care o fac startupurile este să rezolve probleme pe care nu le are nimeni.”

Din câte îmi dau eu seama, motivul pentru care această greșeală este atât de des întâlnită este că această căutare a problemelor – *căutarea ideilor* – necesită în general timp, câteodată un dram de noroc și întotdeauna multă muncă. Dacă nu cauți inteligent sau dacă nu ești măcar deschis la posibilitățile și perspectivele din jurul tău, devine mult mai greu să găsești ceva care să funcționeze.

Bruce Gaither a găsit o problemă de rezolvat – aici a nimerit-o – doar că nu era o problemă cu care se confruntau destui oameni. Era, din multe puncte de vedere, o soluție care căuta o problemă sau, după cum ar fi spus Daymond John, o soluție pentru care Bruce trebuia să creeze problema pe care încerca să o rezolve.

Lisa Price, pe de altă parte, a fost deschisă în fața perspectivei mamei sale, a urmat sfatul deprins din episodul emisiunii lui Oprah și a reușit involuntar să rezolve nu doar problemele pe care le avea ea, ci și pe cele pe care le aveau și alte milioane de femei afro-americane și persoane de culoare, deși nu aceasta fusese intenția ei la început.

„Nu spuneam cu subiect și predicat că este pentru femei afro-americane. Spuneam cu subiect și predicat că este pentru pielea uscată și, atunci când ai mai multă melanină, pielea uscată va fi mai vizibilă. Nu mai strălucește. Prinde o mică tentă de gri. Pari, după cum ar zice oamenii, palid. Și nu ai cum să scapi. Prin urmare, probabil că așa am ajuns la vremea aceea să am o clientelă formată din persoane care aveau pielea mai închisă la culoare, pentru că au găsit ceva care le scăpa de acea tentă.”



Există un nume pentru persoanele care creează ceva doar din pasiune: *entuziast*. Există un nume pentru persoanele care creează din pasiune ceva ce rezolvă o problemă pe care doar ele o au: *reparator*. Există un nume pentru persoanele care creează din pasiune ceva ce rezolvă o problemă pe care o au în comun cu mulți alți oameni: *antreprenor*.

Lisa Price s-a aflat la un moment dat în toate aceste trei ipostaze. Prinde a transformat-o într-o entuziastă pasionată. Experimentele cu diverse ingrediente pentru a-și rezolva problemele pielii au transformat-o într-o reparatoare înrăită. Odată ce și-a combinat pasiunea de entuziastă cu abilitățile de rezolvare a problemelor de reparatoare și, apoi, le-a aplicat nevoilor femeilor din Brooklyn și nu numai, a obținut o idee minunată. A construit o afacere extraordinară. A devenit antreprenor.

Dar a mai existat și o sclipire de geniu în loțiunile Lisei. Nu numai că rezolvau problema pielii uscate pentru femeile de culoare, ci au creat o piață nou-nouță pe care Lisa a putut să o domine. „Nu era un produs pe care-l puteai găsi în farmacii spunând: «O, ia uite. Ce produs fantastic»”, și-a amintit ea. „Nu exista. Deci, aveam clar o comunitate care era ignorată”.

Dar nu pentru mult timp. S-a format o comunitate care a continuat să crească atât ca număr, cât și ca putere de cumpărare, și care avea să ceară, în cele din urmă, opțiuni mai variate și mai bune; printre care se numără și Bevel, un brand de îngrijire a pielii conceput pentru *bărbații* de culoare de startupul Walker & Company\*, care a fost fondat

---

\* Îl vom întâlni pe Tristan Walker, fondatorul Walker & Company, în capitolul 15. (n. aut.)

în 2013, cu doar un an înainte ca L'Oréal să cumpere Carol's Daughter. Sunt 20 de ani de creștere continuă într-un segment de piață care fusese ignorat sistematic de generații întregi.

În 1862, romancierul francez Victor Hugo a scris următoarea frază celebră: „Poți rezista invaziei armatelor, dar nu și invaziei ideilor”. Lisa Price, receptivă în fața inspirației, a identificat înaintea tuturor această idee al cărei moment venise. Apoi, și-a însușit-o și s-a hotărât să-i fructifice forța, aducând-o pe primul loc pe o piață cu totul nouă.

## ESTE PERICULOS SAU DOAR ÎNFRICOȘĂTOR?

**D**e ce atât de mulți dintre noi nu reușim deloc să facem diferența între lucrurile care ne îngrozesc și lucrurile care prezintă un pericol real? Ne temem să zburăm cu avionul, dar nu avem nicio problemă să gonim pe autostradă cu 140km/h, deși sunt șanse *de 86 de ori* mai mari să mori într-un accident de mașină decât să se prăbușească avionul; probabilitatea unui accident aviatic<sup>1</sup> este de aproape 1 la 10.000, de trei ori mai mică decât probabilitatea să te îneci cu mâncare. Ne temem să ne lăsăm copiii să intre vara în apele oceanului, din cauza rechinilor, dar le cerem să facă baie regulat, deși căzile de baie sunt cauza morții unui american<sup>2</sup> pe zi, iar rechinii doar a unuia pe an, în medie.

„Căzile ar trebui să fie de 365 de ori<sup>3</sup> mai înfricoșătoare decât rechinii, dar este invers. Nu avem «Săptămâna căzilor de baie» pe canalul Discovery”, a scris genialul savant și autor James Fallows într-un articol din 2014 pentru revista *The Atlantic*, abordând tocmai acest subiect al diferențierii între pericol și teamă. Motivul este destul de simplu:

suntem mai relaxați în preajma lucrurilor pe care le cunoaștem mai bine.

Câte drumuri cu mașina ai făcut anul acesta? De câte ori ai zburat cu avionul? Câte dușuri sau băi ai făcut de-a lungul vieții? Peste câți rechini ai dat în larg? Numărul întâlnirilor cu rechinii este atât de mic în raport cu acestea, încât raritatea lor îi transformă într-un mister, ceea ce, prin urmare, îi transformă în nesiguranța pe care o simțim. Iar cei mai mulți dintre noi nu știm să ne ținem în frâu această nesiguranță. Ne facem griji. Atunci când nu știm toate detaliile într-o situație, ne năpădesc gândurile negre. Ne speriem. Și ajungem să refuzăm să băgăm în apă chiar și un picior.

Este o poziție în care se găsesc mulți antreprenori începători atunci când se gândesc să renunțe la siguranța relativă a unei slujbe stabile pentru a începe o afacere nouă. Sunt obligați să pună în balanță familiaritatea unui salariu regulat și a unui șef care le spune ce să facă cu postura de a deveni propriul șef, fără nicio garanție. Pentru unii, distanța dintre cele două poate să pară cât un canion sau, și mai rău, un abis. Iar parcurgerea ei, cel mai înspăimântător și mai nebunesc lucru la care s-ar putea gândi cineva vreodată.

În 1984, Jim Koch, creatorul berii Sam Adams, măsura în lung și-n lat această prăpastie. Era primăvară. Era începutul sezonului de baseball în Boston și se anunța o perioadă de renaștere. Ronald Reagan se pregătea pentru viitoarea sa realegere în funcția de președinte cu o majoritate covârșitoare de voturi, economia își revenise în sfârșit după ani și ani de recesiune, echipa olimpică a Statelor Unite se pregătea pentru Jocurile Olimpice de vară de la Los Angeles, care aveau să fie boicotate de țările din blocul comunist\*,

---

\* Cu excepția României, Chinei și Iugoslaviei. (n. red.)

iar Jim se afla în al șaselea an în calitate de consultant de management pentru firma Boston Consulting Group (BCG), câștigând deja 250.000 de dolari pe an (asta însemnând mai mult de 600.000 de dolari în 2020) înainte să împlinească 35 de ani.

Se poate spune că Jim Koch era un om împlinit. Avea o poziție mai mult decât sigură în domeniul consultanței în afaceri. „Zburam la clasa întâi. Lucram cu directori generali. Toată lumea mă trata foarte bine”, își amintește Jim. Erau vremuri interesante la BCG. Compania ajunsese să fie deținută în întregime de angajați, cu tot cu un plan de beneficii sub formă de acțiuni (ESOP\*), care pava calea către o avere incomensurabilă pentru consultanți, așa cum era Jim. În același timp, lucrase deja alături de patru viitoare eminențe: tânărul Mitt Romney; Benjamin Netanyahu, care avea pe atunci 30 și ceva de ani; Clayton Christensen, viitorul profesor de economie și scriitor legendar, a cărui lucrare de referință, *The Innovator's Dilemma*\*\* (*Dilema inovatorului*), a ajutat la formarea antreprenoriatului în secolul XXI; și John Paulson, viitorul miliardar din domeniul fondurilor hedge care, peste vreo 25 de ani, va face avere literalmente peste noapte, pariind împotriva pieței creditelor subprime cu swap-uri pe riscul de credit. Jim Koch nu era nici el vreun nepriceput. Avea trei diplome de la Harvard (licență în arte, doctorat în drept, masterat în administrarea afacerilor), iar pentru cei care erau atenți – printre care fondatorul companiei BCG, actualul CEO, și cel care avea să-i urmeze în

---

\* Employee Stock Ownership Plan. (n. red.)

\*\* Carte apărută la Editura Curtea Veche în anul 2010, cu titlul *Inovația ca soluție în afaceri*. (n. red.)

funcție – era clar că puștiul din estul orașului Cincinnati avea un viitor strălucit în față.

„O vreme, a fost o slujbă extraordinară”, mi-a spus Jim cu modestia care-l caracteriza.

*O vreme?* Cu salariul lui și cu acțiunile pe care urma să le aibă, se apropia de un statut care i-ar fi permis să le plătească părinților ipoteca și să-și înființeze o fundație. Ce și-ar mai putea dori cineva de la o slujbă? Ei bine, în cazul lui Jim Koch nu era vorba că și-ar mai fi dorit ceva în plus; ci că voia ceva diferit. Când s-a angajat la BCG, Jim fusese plătit să învețe despre strategii de afaceri, categorii de produse, chestiuni organizaționale și probleme de afaceri. Dar, odată ce a intrat în sfera managementului, slujba lui a devenit... ei bine... plictisitoare. Vindea serviciile BCG în loc să se afunde în probleme și să găsească soluții. „N-am mai învățat nimic”, mi-a spus el. „Și, apoi, am avut o revelație. M-am întrebat: «Chiar vreau să fac asta pentru tot restul vieții?». Răspunsul care mi-a venit: «Nu.» Iar consecința logică a fost: «Atunci, dacă nu vreau să fac asta tot restul vieții, probabil că nici mâine n-am să mai vreau să o fac.»”

A fost o schimbare destul de radicală pentru cineva care avea trei diplome de la Harvard și toate motivele din lume să se bucure de siguranța și confortul slujbei sale. Însă, ceva trebuia să se schimbe. „Știam că nu mai vreau să lucrez în lumea corporativă”, a mărturisit el. Așa că, s-a gândit să își dea demisia. Apoi, nu foarte departe de ce i s-a întâmplat Lisei Price, un articol peste care a dat accidental în revista *Inc.* despre o mică berărie artizanală din San Francisco, numită Anchor Brewery, a declanșat ceva în Jim și a dat naștere unei idei: o nouă bere artizanală.

Ca orice consultant priceput, Jim a studiat industria berii din acel moment și, cum s-a hotărât că sigur asta vrea să facă, s-a dus acasă să-și viziteze tatăl și să-i spună despre planul său de a înființa o fabrică de bere. Răspunsul tatălui a fost unul categoric: „S-a uitat la mine și mi-a zis: «Jim, ai făcut câteva lucruri foarte prostești la viața ta. Țsta le întrece pe toate.»”. Vorbea din experiență, căci pentru el, berea era o afacere de familie.

Tatăl lui Jim Koch era reprezentantul celei de-a cincea generații de berari. Cinci generații de berari în familia Koch. Jim avea să o reprezinte pe cea de-a șasea – asta dacă nu cumva tatăl lui reușea să-l convingă să renunțe. În 1948, când seniorul a terminat școala de berari, existau 1.000 de fabrici de bere în Statele Unite. În 1984, acel număr scăzuse la 50. În acei ani, tatăl lui Jim fusese nevoit să se mute cu familia din oraș în oraș, fabricile de bere închizându-se una câte una, pentru ca mai apoi să părăsească de tot industria berii.

„Tata mi-a spus că era un mod deplorabil de a-ți câștiga traiul”, a declarat Jim. „Ultimul lucru pe care și-l dorea pentru mine era să mă întorc la producția de bere”. Jim era căsătorit și avea doi copii mici. Câștiga bine. Acest lucru era incontestabil. Să plece chiar atunci, când situația urma să devină și mai bună? Era prea riscant. Prea înfricoșător.

Sau nu?

Iată cum stă treaba cu Jim Koch atunci când vine vorba de teamă și risc: nu era prima oară când se îndepărta de calea sigură, familiară. În jurul vârstei de 25 de ani, pe când studia și pentru diploma de doctorat în drept, și pentru cea de masterat în administrarea afacerilor, a renunțat la Harvard pentru a deveni instructor într-un parc de aventură.

„N-am vrut să iau decizii care aveau să mă țină legat tot restul vieții, cât încă mai aveam atâtea de făcut”, mi-a explicat el. „Și mi-am dat seama că există unele lucruri pe care, dacă nu le faci la 20 de ani, nu vei mai putea să le faci niciodată.”

Jim și-a petrecut următorii trei ani și jumătate în natură, plimbându-se cu caiacul, făcând alpinism, drumeții și tot felul de lucruri aventuroase care probabil că i-au speriat de moarte pe părinții lui. Însă, aceste experiențe l-au învățat că „nu ai nevoie de foarte multe ca să trăiești atunci când chiar îți place ceea ce faci”. Totodată, a învățat că nimic nu durează la nesfârșit și că mereu te poți întoarce odată ce alt drum a ajuns la final. Viața lui Jim s-a schimbat datorită acelei perioade. I-a modelat perspectiva asupra deciziei pe care o va lua peste aproximativ zece ani, aceea de a ignora sfatul tatălui său, de a demisiona de la Boston Consulting Group și de a crea berea Sam Adams și fabrica de bere cunoscută astăzi ca Boston Beer Company.

Pentru oricine are chiar și o minimă aversiune față de risc, inclusiv pentru mine, decizia pare, din afară, să fi fost înspăimântătoare. Gândește-te la vechiul proverb: „Nu da vrabia din mână pe cioara de pe gard”. Ei bine, vrabia din mâna lui Jim nu era una oarecare. Era mai degrabă găina cu ouă de aur. Îi oferea bani, putere și influență. Avea de gând să lase toate astea să îi scape printre degete? Ca să facă bere? Să aibă aceeași slujbă pe care o avuseseră tatăl și bunicii lui? Când ei exact asta își doriseră pentru el, o viață mai bună? În sufletul lui Jim, însă, acea găină cu ouă de aur semăna mai mult cu niște cătușe de aur. Nu să plece de la BCG era riscant; ci să rămână.



Iată explicația pe care mi-a dat-o Jim: „Este vorba despre diferența care ar trebui să se facă în viață între lucrurile înspăimântătoare și cele periculoase. Există o mulțime de lucruri înspăimântătoare, dar care nu sunt și periculoase. La fel, există lucruri periculoase, dar care nu sunt și înspăimântătoare. Acelea sunt lucrurile care îți vin de hac”. În teorie, am înțeles ce voia el să spună, dar, pentru a fi mai explicit, a făcut și o analogie din alpinism, de pe vremea când lucra în parcul de aventură.

„Unul dintre lucrurile pe care îi învățam pe oameni era cum să coboare pe frânghie de pe o stâncă. Este foarte înspăimântător, dar ești ținut și de o coardă de siguranță, care ar putea să susțină și o mașină. Deci, este înspăimântător să îți dai drumul de pe o stâncă fiind întors cu spatele, dar în niciun caz nu este periculos. Pe de altă parte, să mergi pe o pantă cu o înclinație de 35 de grade, acoperită de zăpadă, într-o frumoasă după-amiază târzie de mai, cu cer senin, nu este deloc înspăimântător, dar este foarte periculos, pentru că zăpada se topește până când va ajunge la un strat de gheață, moment în care apa va acționa ca un lubrifiant și atunci se va produce avalanșa. Este periculos, dar nu înspăimântător.”

Jim mi-a descris exact același gen de scenariu comparativ despre care și James Fallows le vorbea cititorilor săi cu doar câțiva ani înainte. Cu toții ieșim să ne plimbăm când este frumos afară. Și bineînțeles că nu ne simțim în niciun fel amenințați! Dar, câți dintre noi am coborât de pe o stâncă de-a lungul unei corzi? Și câți am făcut asta de mai multe ori? Ideea este că doar *pare* periculos. Atunci când înoți în ocean sau când te aventurezi într-o astfel de coborâre, nu prea ai cum să vezi celălalt capăt. Numai că, lui Jim

Koch nu i-a trebuit să vadă celălalt capăt pentru a ști ce se afla acolo – sau, mai degrabă, ce *nu* se afla – și nu își făcea deloc griji că va ajunge acolo.

„În situația mea”, mi-a explicat el, „era periculos să rămân la BCG, dar nu înspăimântător. Pericolul însemna să continui să fac ceva care nu mă făcea fericit și să ajung la 65 de ani, să mă uit în urmă și să-mi zic: «O, Doamne, mi-am irosit viața.»”

Eșecul este înspăimântător. Este periculos să-ți irosești viața.

Desigur, marea ironie este că istoria antreprenoriatului modern este plină de povești despre fondatori ale căror succese le sărbătorim astăzi cu entuziasm, însă, la început, apropiații lor și-au făcut griji pentru același lucru ca și Jim – că își vor irosi viața – dar asta numai dacă *făceau* acel pas spre a-și pune în practică ideile.

Când Steve Jobs și Bill Gates s-au lăsat de facultate în 1972, respectiv în 1975, pentru a fonda Apple și Microsoft, poți fi sigur că părinții lor nu s-au bucurat și nici nu au dormit liniștiți în acei primi ani, așa cum s-a întâmplat și cu părinții lui Mark Zuckerberg, o generație mai târziu, atunci când a renunțat la școală pentru a lansa Facebook. Sau cu părinții lui Evan Williams, când au aflat că nu se mai duce la Universitatea din Nebraska, după doar un an și jumătate, pentru a lucra în sectorul încă în formare al startup-urilor de tehnologie, înainte de a fonda, în cele din urmă, platformele Blogger, Twitter și Medium.

Să lași o carieră stabilă, bine plătită, sau să renunți la o universitate prestigioasă nu au fost niciodată acțiuni considerate rețeta succesului în viață, nici chiar dacă motivul era o idee care putea să schimbe lumea. În ciuda multor

povești de succes care demonstrează contrariul și a unei lungi liste cu miliardari care s-au ridicat prin forțe proprii și care nu au îmbrăcat niciodată roba și toca, această prejudecată este la fel de valabilă astăzi, pe cât era în 1984. Și nu doar pentru Jim Koch, dar și pentru un student de 18 ani de la Universitatea din Texas, pe nume Michael Dell, care tocmai îndurase din partea părinților săi o variantă mai dură a predicii pe care Jim avea să o primească de la tatăl său mai târziu în acea primăvară.

Așa cum Jim se trăgea dintr-o familie veche de berari, Michael provenea dintr-o familie de medici. „Mă pregăteam pentru medicină”, mi-a spus el, „și, în mare parte, o făceam din cauză că părinții îmi băgaseră asta în cap, pentru că tatăl meu era doctor, fratele meu mai mare era doctor, mulți dintre verii mei erau doctori și, prin urmare, m-am gândit mereu că și eu voi fi doctor”.

Numai că Michael a descoperit calculatoarele la liceu, în clasa a noua, iar acestea au devenit numaidecât pasiunea lui. Și-a cumpărat primul computer, un Apple II, la vârsta de 15 ani și l-a desfăcut pe tot în bucăți ca să vadă cum funcționează. Era un puști *special*. Apoi, în primul an de facultate, a început să facă upgrade-uri unor calculatoare pe care le cumpăra din magazin în camera lui de cămin. „Mă distram și era și o modalitate de a câștiga niște bani”, a spus el. „Cumpăram calculatoare noi, le creșteam puterea și, apoi, le vindeam. Le adăugam spațiu de stocare, asta devenind, de fapt, ideea afacerii – să le inserez hard-diskuri.”

În ziua de astăzi, luăm de bune memoria și puterea de procesare. Companiile oferă stickuri de memorie de 2GB cadou la conferințe, ca și cum ar fi bomboane mentolate. Dar, spre sfârșitul anului 1983 și începutul anului 1984,

când Michael Dell era în primul an facultate, aparate precum primele microcomputere IBM\* nici nu aveau hard-diskuri.

„Așa că, eu făceam un sistem hard-disk pe care puteai să-l pui într-un computer IBM, iar rezultatul era un hard-disk de 10 MB, în loc de dischete de 160K sau 320K – ceva nemaivăzut pe vremea aceea.”

Era atât de uimitor, încât Michael și-a găsit rapid clienți la universitățile din zonă, în birourile de avocatură, cabinetele medicale și firmele de arhitectură și a atras și alți profesioniști cu bani, cunoscători într-ale tehnologiei. („Studentii nu prea cumpărau calculatoare pe atunci, iar majoritatea colegilor mei nu păreau foarte interesați”, mi-a spus Michael). Dând dovadă de o perspicacitate fantastică, a participat chiar și la licitații pentru contracte cu statul. În scurt timp, a ajuns să facă între 50.000 și 80.000 de dolari pe lună din vânzări. Asta înseamnă o afacere de aproape un milion de dolari. Dintr-o cameră de cămin. În 1983.

Nu-i așa că pare o afacere foarte tare? Ei bine, existau două persoane care nu ar fi fost de acord cu această afirmație: numele lor erau Mama și Tata. Iar Michael știa asta, motiv pentru care, nu le-a spus niciodată ce făcea sau câți bani câștiga. Au aflat numai în momentul în care a trebuit să le explice de ce notele lui erau atât de proaste în primul semestru.

„S-au supărat foarte tare pe mine și mi-au spus: «Trebuie să te potolești și să te concentrezi pe studii». Au zis: «Trebuie să-ți stabilești prioritățile. Ce vrei să faci cu viața ta?» Și tot felul de chestii de genul ăsta”, și-a adus aminte Michael. În apărarea lui, a încercat. Michael chiar a încercat să facă ceea ce îi ceruseră părinții.

---

\* International Business Machines Corporation. (n. red.)

Încercarea a durat cam zece zile.

„Pot spune că mi-am dat seama că era mai mult decât un hobby sau o modalitate ușoară de a face niște bani în plus în timp ce mergeam la școală”, mi-a zis Michael. „De fapt, era ceva de care eram foarte pasionat. Așa că, în acele zece zile, am pus totul cap la cap și m-am hotărât să-mi termin primul an de facultate, iar apoi să fac din asta o afacere reală, oficială. Și am făcut și o înțelegere cu părinții mei, spunându-le că, dacă va merge, voi continua, dacă nu, aveam să mă întorc la școală.”

În ianuarie 1984, și-a înregistrat mica operațiune secretă din camera de cămin sub numele de „PC’s Limited”. În mai, la doar o lună după ce Jim Koch s-a decis să demisioneze de la BCG și să lanseze Sam Adams, Michael Dell și-a terminat primul an de facultate, a înființat oficial Dell Computer Corporation, și-a mutat afacerea într-un spațiu de birouri, în zona de nord a Austinului, și a părăsit definitiv școala.

Dezacordul dintre Michael Dell și părinții lui – și ceea ce bănuiesc că este problema principală care i-a întors din drum pe mulți antreprenori tineri – rezidă în înțelegerea greșită a diferenței dintre lucrurile periculoase și cele înfricoșătoare. Se confundă teama cu nebunia, riscul cu nesăbuința. Se presupune că, dacă ceva nu a mai fost făcut înainte, asta este din cauză că nu poate fi făcut sau că nu ar trebui făcut. Dacă ai o idee bună, care te entuziasmează, care te obligă să te abați de la drumul tău, va trebui, mai întâi de toate, să mergi pe acest teren minat al ideilor greșite, fie că acesta se găsește în tine, fie că stă între tine și cei a căror opinie o prețuiești și o respecti. Pentru că, deși nu știi niciodată cu certitudine în ce te bagi atunci când vrei

să începi o afacere, ar trebui măcar să știi dacă poți să scapi în cazul în care totul se duce de râpă. În asta constă diferența dintre periculos și înfricoșător.

Pentru părinții lui Michael – care proveneau dintr-o familie de oameni bine educați, într-o perioadă în care computerele personale reprezentau mai degrabă o curiozitate considerată adesea un moft – faptul că s-a lăsat de școală ca să meșterească la calculatoare pentru a le revinde i-a făcut, probabil, să simtă că fiul lor era în pericolul de a-și irosi viața. Ce poate fi mai periculos pentru un părinte, dacă nu să-și vadă copilul făcând primii pași spre maturitate pe o sârmă, fără plasă de siguranță?

Dar, Michael nu vedea nimic periculos în ideea lui. Adora să lucreze la calculatoare. Le cunoștea destul de bine încă din adolescență, când nenumărați adulți profesioniști, cu mai multe de pierdut decât el, aveau încredere în cunoștințele și în munca sa. *El le rezolva problemele*. În plus, cunoscând destul de repede gustul succesului și descoperind tot ce are de câștigat odată făcut saltul cel mare, i-a fost imposibil să se mai întoarcă și să mai vadă lumea cu aceeași ochi, să o *mai vadă vreodată* prin ochii părinților lui. Cunoștea regulile acestei lumi noi, așa că, dispăruse orice urmă de pericol. Și, dacă dintr-un anumit motiv, nu avea să reușească, putea oricând să revină la facultate și să se pregătească pentru o carieră în medicină. Avea 19 ani; avea toată viața înainte.

În realitate, cea mai înspăimântătoare parte a înființării Dell Computer Corporation era aceeași ca în cazul lansării oricărei afaceri: necunoscutul. Ce știa adolescentul Michael Dell despre administrarea unei afaceri? Despre angajări? Despre leadership? Despre găsirea și închirierea unui spațiu

pentru birouri? Despre plata impozitelor? Ce știe fiecare dintre noi despre aceste lucruri, până când nu ajungem să ne confruntăm cu ele? Nimic. Pentru un antreprenor începător, este realmente teribil. Dar sunt lucruri pe care le poți învăța – dacă alegi să faci asta.

Pentru Michael, pericolul însemna să se lase înduplecat de părinții lui care insistau să devină medic, să urască fiecare clipă care s-ar fi scurs în timp ce el ar fi privit din exterior revoluția calculatoarelor și, apoi, să poarte pică familiei pentru tot restul vieții pentru că îl împinseseră pe o cale despre care știa, în sufletul lui, că nu i s-ar potrivi.

Singura certitudine cu care am rămas din perioada în care le-am luat interviu antreprenorilor este că niciun om care a atins succesul după ce a întors spatele relativei siguranțe a educației superioare sau a profesiei de bază nu ar fi deloc surprins de alegerile făcute în 1984 de Jim și Michael. Atunci când acești antreprenori se gândesc la momentul în care au făcut saltul – când, agățați de barele vieții, și-au desprins în cele din urmă o mână și s-au prins de următoarea bară din fața lor –, cu toții își amintesc acea incertitudine inițială și spaima necunoscutului. Însă, grijile dispar odată ce-și dau seama că pericolul și mai mare ar fi fost regretul oportunităților ratate și, după cum s-a exprimat Jim, frica de a se trezi la 65 de ani că și-au irosit viața.

Chiar dacă provine dintr-un vechi cuvânt francez, „antreprenoriat” este un termen relativ nou în vocabularul afacerilor. Fondatorii de astăzi se identifică ca antreprenori într-un mod pe care generațiile dinaintea lor se chinuiau să-l înțeleagă, în mare parte pentru că nu aveau pe atunci limbajul necesar pentru a descrie ceea ce făceau când își dezvoltau afacerile. În esență, însă, făceau același lucru. Se

abăteau de la drum, făceau saltul – se îndepărtau de o carieră pe care nu și-o doreau și se îndreptau către ceva nou, interesant și care îi reprezenta.

Ca grup, au făcut antreprenoriatul atât mai puțin înfricoșător, *cât și* mai puțin periculos. Elaborând un lexicon pentru procesul lansării unei afaceri, dându-i un nume, mulți dintre fondatorii moderni pe care îi vei întâlni în această carte au contribuit la demistificarea perspectivei de a face saltul. Fiind niște pionieri, vechea generație de fondatori – din care fac parte Jim și Mike – au făcut ca saltul să pară ceva aproape normal.

Ei sunt motivul pentru care poți să ai încredere în coarda legată de hamul tău de către experți și susținută de către mentori și să crezi, totodată, că pioleții fixați în stâncă de către cei care au trecut pe acolo înaintea ta vor rezista atunci când vei face acel prim mare pas în spate, desprinzându-te de stâncă în necunoscut. Pentru că ei știi ce înseamnă să-ți iei viața în propriile mâini și să simți că stăpânești foarte bine acea idee care, la rândul ei, a pus stăpânire pe sufletul tău.



## RENUNȚĂ LA ZONA DE SIGURANȚĂ... DAR FĂRĂ RISCURI

**R**eid Hoffman, fost angajat al PayPal și fondator al LinkedIn, a surprins probabil mai bine ca oricine romantismul îndrăznelii antreprenoriale atunci când a spus următoarele cuvinte: „Să înființezi o companie este ca și cum te-ai arunca de pe o stâncă și ai încerca să assemblezi un avion în cădere.”

Este ceva romantic în efortul de a face ceva nou, nu-i așa? Atunci când faci saltul. Toți cei îndrăgostiți de perspectiva îndeplinirii marilor idei au fost fermecați la un moment dat de o poveste despre cum a luat naștere o întreprindere de succes: sesiunile-maraton de programare; nopțile pierdute care se întind pe parcursul unei săptămâni întregi; cei patru prieteni înghesuiți într-un apartament cu un singur dormitor, care se întâlnesc în fiecare seară la masa din bucătărie, adică în „sala consiliului de administrație”. În discursurile de deschidere și în cele din cadrul ceremoniilor de absolvire, fondatorii celebri vorbesc cu nostalgie despre aceste clipe memorabile și cruciale. Despre cum

au rămas cu doar un dolar în buzunar; cum și-au extins la maximum limita de credit; cum, luni la rând, nu au mâncat nimic altceva în afară de tăiței ramen și nu au băut decât Mountain Dew.

*Acelea au fost zile bune.*

Sunt unii oameni cărora astfel de povești li se par ne-maipomenite; altora, li se par înspăimântătoare. Mult timp m-am considerat unul dintre cei din urmă. Și încă o mai fac, într-o anumită măsură. La o adică, cât de nebun trebuie să fii ca să renunți cu totul la precauție, în stilul lui Reid? Ce persoană în deplinătatea facultăților mintale și-ar asuma un asemenea risc? Dacă înființarea unei companii sau crearea unui lucru mareț și nou înseamnă să sari de pe o stâncă și să *speri* să înjghebezi ceva înainte ca și tu, și ea, să muriți în chinuri, întrebarea pe care am vrut mereu să o pun fondatorilor și inițiatorilor este aceasta: *De ce te-ai mai apuca? Ce e în capul tău? De ce ai sări?*

Bine, poate că am mai multe întrebări.

Am descoperit, însă, și un lucru liniștitor: acela că, pentru fiecare om care se aruncă în gol, există și un alt fel de antreprenor. Unul care nu coboară de pe stâncă de parcă ar fi pe o pasarelă. Unul care nu închide pur și simplu ochii, se ține de nas și își încredințează soarta gravitației. Ochii acestui antreprenor sunt larg deschiși. A măsurat deja distanța până jos. Ca un gimnast cu experiență, și-a ales deja un punct de aterizare. Mai important este că știe că, dacă nu va putea să rămână în picioare la aterizare, dacă nu va putea să-și îndeplinească planul la timp și afacerea se duce de râpă, viața lui nu va fi distrusă. Face un salt încrezător, știind că și-a pregătit cu grijă parașuta, a verificat-o și răsverificat-o.