
ПАТРИК БЕТ-ДЕЙВИД

ГРЕГ ДИНКИН



ТВОИТЕ 5 ХОДА НАПРЕД

*Усъвършенствайте изкуството
на бизнес стратегията*

Превод от английски

Камен Велчев

AMG
PUBLISHING

София • 2023

*Посвещавам на баща си Габреал Бет-Дейвид –
моят личен Аристотел*

СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение	Преди първия ход	11
------------------	----------------------------	----

ХОД 1: УСЪВЪРШЕНСТВАЙТЕ СЕБЕ СИ

Глава 1	Какви искате да бъдете?	29
Глава 2	Опознайте най-важния продукт: себе си . . .	53
Глава 3	Пътят към богатството: Интрапренъор или предприемач	73

ХОД 2: УСЪВЪРШЕНСТВАЙТЕ СПОСОБНОСТТА ДА РАЗСЪЖДАВАТЕ

Глава 4	Невероятната сила на анализа на проблемите	97
Глава 5	Как да намерите X: Методология за ефективно вземане на решения	119

ХОД 3: УСЪВЪРШЕНСТВАЙТЕ ИЗГРАЖДАНЕТО НА ПРАВИЛНИЯ ЕКИП

Глава 6	Митът за самостоятелния предприемач: Как да съставим екипа си	141
Глава 7	Изградете фирмена култура, основаваща се на принципи	169
Глава 8	Доверие = скорост: Силата на надеждността	191

ХОД 4: УСЪВЪРШЕНСТВАЙТЕ СТРАТЕГИЯТА ДА МАЩАБИРАТЕ

Глава 9	Мащабирание за експоненциално разрастване	219
Глава 10	Станете приятели със скоростта... и се подгответе за хаоса	245
Глава 11	Бизнес анализ: Изграждане на системи за проследяване на дейността	267
Глава 12	Останете си параноици: Гросмайсторът никога не сваля гарда си	289

ХОД 5: УСЪВЪРШЕНСТВАЙТЕ МАЙСТОРСКИТЕ ХОДОВЕ

Глава 13	Как да победите Голиат и да контролирате информацията	311
Глава 14	Поучете се от мафиотите: Как да продавате, преговаряте и въздействате	335
Глава 15	Грижете се за силните си страни и бъдете винаги във форма.	357
Заключение	Шах и мат	377
Благодарности	385
Приложение 1	ИНСПЕКЦИЯ НА ЛИЧНОСТТА	391
Приложение 2	НАМЕРЕТЕ X	395

БЕЛЕЖКА ОТ АВТОРА

Разказвам истории с 30-годишна давност, като се старая да дам най-доброто от себе си, за да опиша събитията точно. Хората в книгата, споменати с личните им имена и фамилии, са истински. Когато персонажите са идентифицирани само с лично име, те са или събирателни образи, или личности, чиито имена и специфични особености, по които би могло да бъдат разпознати, са променени. Историите им обаче си остават истински.

ВЪВЕДЕНИЕ

ПРЕДИ ПЪРВИЯ ХОД

Когато гледах за първи път „Магнус“ – документален филм за Магнус Карлсен, не можех да спра да сравнявам видяното с бизнеса. Карлсен е норвежки шахматен феномен, който става гросмайстор на 13-годишна възраст. Той е нещо като шахматен визионер: постоянно мисли 15 хода напред. По този начин демонстрира нечовешки способности да предсказва (и контролира) какво ще направят опонентите му. Впечатлих се и от прецизната му подготовка. Тъй като Карлсен изиграва партията в главата си много пъти, преди реално тя да се е случила, той остава непоклатим в разгара на битката. Освен това на него му се налага да се справя с нещо, пред което изпълнителните директори и основателите на компании се изправят непрекъснато. Той казва: „Ако искаш да се изкачиш на върха, съществува реален риск да се изолираш от останалите хора“.

След като изгледах „Магнус“, продължих да мисля колко много общо има между успешните предприемачи и гросмайсторите. Не ме изненада фактът, че основателят на *Tesla* и *SpaceX*, Илон Мъск, е започнал да играе шах като дете. „Той е в състояние да вижда нещата по-ясно и по начин, неразбираем за мен и всички хора, които познавам – казва собственият му брат, Кимбъл. – В шахмата, ако си

гросмайстор, можеш да разсъждаваш с 12 хода напред. А Илон може да предвижда 12 хода във всяка една ситуация.“

Този цитат по адрес на Мъск обяснява всичко. Повечето хора не разсъждават с повече от един или два хода напред. Те са аматьори и бързо се провалят в бизнеса. Успешната стратегия изисква, когато предприемате ход, вече да сте готови с поредица от последващи ходове в зависимост от това как реагират пазарът или конкуренцията. Трябва да разсъждавате откъд обхваща първия си удар, за да изпълнявате успешна стратегия. Когато започнете да ставате истински добри, ще предугаждате как ще реагират останалите и ще можете да предприемате ходове, на които ще е почти невъзможно да се противодейства.

Макар бизнесът да е игра, в която се мисли с няколко хода напред, тази книга няма да е за шахмата. Тя ще е за това как да придобиете мировгледа и умствената нагласа на шахматиста и как да ги приложите в бизнеса. Всъщност дори не се налага да разбирате нещо от играта. На следващите страници няма специфични шахматни модели, но за сметка на това е пълно с примери за преуспели мъже и жени, които мислят като шахматисти победители.

Хората, които не разсъждават с повече от един ход напред, са задвижвани от егото, емоциите и страха. Най-добрият ви продавач-консултант ви заплашва, че ще напусне, ако не му увеличите заплатата? Емоционалният аматьор отговаря с нещо от рода на: „Никой не може да ме заплашва!“ или „И без това нямаме нужда от теб“. Прагматичният стратег обаче отдавна е планирал следващите си ходове.

Същият подход се прилага и при взаимоотношенията между родители и деца. Страхотно е чувството, когато давате на децата си всичко, което поискат, било то бонбони, скъп телефон или да пропуснат урока си по пиано. Те ви се усмихват и ви казват колко много ви обичат. Наясно

сте и с алтернативата – бясна караница, по време на която във ваша посока ще се излеят кофи омраза и отрова, и това ще ви накара да се чувствате ужасно. Този сценарий цели да ви покаже, че както и в повечето бизнес ситуации, едната очевидно е по-лесният избор, докато другата, при която се налага да се мисли с пет хода напред, е по-ефективният избор.

Ще ми се някой да ме беше научил да мисля по този начин, когато изминавах пътя си от продавач към мениджър „Продажби“, а после и към изпълнителен директор. На всеки етап от израстването ми този начин на критично мислене би ми спестил милиони долари и десетки панически атаки. Когато се замисля за начина, по който се превърнах от темпераментен, несигурен и наперен продавач в стратегически разсъждаващ, самоопознал се и уверен изпълнителен директор, разбирам, че ключовият момент е бил усвояването на уменията да планирам поне пет хода напред.

Някои от вас, свръхамбициозни мои читатели, може би се чудят защо само пет хода. Причините са две. Първо, пет хода е златната среда между обмислената стратегия и бързото действие. Макар да има случаи, в които ще ви се иска да сте подготвени с повече ходове, като например на ежегодното събиране на компанията или когато анализирате вероятно придобиване на друга компания (или построяването на колония на Марс), обмислянето на прекалено много ходове напред може да доведе до парализа, породена от анализа. Пет хода са достатъчни, за да сте подготвени за бъдещите последствия, както и да сте наясно с ходовете и контраходелите. Втората причина е, че на макрониво съществуват пет хода, които трябва да овладеете, за да успеете в бизнеса. Структурирал съм тази книга в пет раздела, за да знаете съвсем точно какво ви трябва, за да постигнете успех.

Има много неща, които не мога да правя. Висок съм 195 см и тежа 109 кг, но не мога да играя баскетбол. Не мога да програмирам или да конструирам двигател. Но има едно нещо, което мога да правя, и то е да помагам на предприемачи и висши мениджъри да съставят стратегии за завладяване на пазари. Когато разговарям с основател или изпълнителен директор в конференцната зала, подхождаме към стратегията като към игра. Единствената разлика между бизнеса и шахмата (или „Монополи“, или *Final Fantasy**, ако щете) е това, че се играе с милиони (или милиарди) долари, а не просто „за спорта“. С подобна умствена нагласа лидерите се научават как да изграждат стратегии, които да ги изведат на пътя към разрастването.

В ролята ми на консултант на изпълнителни директори и ментор на студенти и амбициозни предприемачи един от въпросите, които най-често ми задават, е: „Трябва ли да напусна работа, за да се захвана с бизнес?“. Сред останалите фигурират: „Трябва ли да събера нужните пари за това, като си разпродам активите или тегля кредит?“, „Как да формулирам структурата на възнагражденията, за да привлека и задържа добри мениджъри на щат или търговски екип на граждански договори?“, „Трябва ли да се разраствам по целия свят, или да чакам промяна в условията на пазара?“.

Лесните въпроси в бизнеса са бинарни. Отговорът им е или „да“, или „не“. Ще попаднете в капан обаче, ако повярвате, че *всички* отговори са бинарни. Отговорът на всеки въпрос всъщност е поредица от ходове, направени в правилната последователност. „Експертите“ често влошават ситуацията, като отговарят с „да“ или „не“ така, сякаш всички попадат под общ знаменател. Ето защо, както по-нататък ще видите, първият ни ход е да установим кои сте вие и какво искате.

* Популярна видеоигра. – Бел. прев.

Другият проблем, който виждам, е липсата на планиране. Ентузиазмът може да е могъща движеща сила, стига да е съчетан с планиране на пет хода напред. Прекалено много хора искат да пристъпят към ход номер 5, без преди това да са преминали през първите четири. Всичко трябва да се прави поред. За да се издигнете до следващото ниво, трябва да преминете от едностранно (и едностранно) мислене към предвиждане на много ходове напред.

Ако сте убедени, че искате да сте предприемачи, напускането на работата ви може да е ход 4 или да доведе до поредица от ходове, които да ви издигнат до изгодна позиция вътре в компанията (да се превърнете в интрапренъор*, за което ще говорим в глава 3). Ако имате семейство и нямате спестявания, напускането на работа определено не трябва да е вашият първи ход. Всъщност може дори никога да не се наложи да я напуснете, за да станете това, което искате. Информацията в тази книга важи за хора във всяка житейска фаза и на всяко ниво на бизнеса. Може да сте финансов директор, който обожава работата си, или фрилансър, който се наслаждава на разнообразието и независимостта на свободната практика. Едно от нещата, които обожавам в бизнеса, е, че варианти има за всеки, стига човек да е наясно със себе си и да проявява готовност да разсъждава с пет хода напред.

Независимо коя от поредностите е подходяща във вашия случай, онова, което отличава добрите стратегии от останалите, е тяхната способност да изпреварват събитията. Най-добрите военни стратегии също са склонни да планират няколко хода напред. Най-добрите бойци знаят как да зложат капан на опонента си. Те са готови да загубят първия рунд на битката, защото ход, който привидно

* Служител на голяма корпорация, на когото е дадена свободата и ресурсите да разработва нови продукти, без да бъде ограничен от бюрократични процедури. – Бел. ред.

работи срещу тях в началото, всъщност ще подмами противника да допусне грешка по-късно. Играчите на покер от световна класа правят същото – блъфират и жертват някаква сума в началото на играта, за да положат началото на поредица от ходове, която в крайна сметка ще доведе до разгрома на опонента им. И макар да не гледаме на Уорън Бъфет непременно като на шахматист, неговата последователност в успеха произтича от търпеливия стратегически подход. Бъфет не се опитва да спечели конкретна сделка или да постигне великолепни тримесечни/годишни резултати. Той прави поредица от ходове за спечелването на играта в дългосрочен план.

Баскетболната легенда Коби Брайънт ми каза по-малко от шест месеца преди трагичната си кончина, че когато бил на 13 години, вече знаел, че иска да бъде един от най-великите баскетболисти за всички времена. По това време той бил на 56-а позиция в националната ранглиста. Съставил си бил списък с имената на всички, които са пред него, и пет години по-късно вече ги бил изпреварил, като се превърнал в избор номер едно веднага след завършване на гимназия. Говори се, че Майкъл Джордан се възползвал от играта си в олимпийския „Отбор мечта“ на САЩ през 1992 г., за да изучи слабите места на своите съотборници, и ги е използвал срещу тях, когато се е върнал да играе обратно в *NBA*. Тези двама играчи са виртуозни стратегии, които винаги са мислили поне с пет хода напред. Вие също ще трябва да мислите по този начин, особено ако възнамерявате да сте конкурентни на пазара си и евентуално да доминирате в бранша си.



В следващите страници ще споделя с вас всичко, от което се нуждаете, за да мислите като виртуозни стратегии. Освен това ще ви покажа:

1. Как да се саморекламираме и да подчертаваме уникалните си достойнства.
2. Как да намираме инвеститори и да достигаме висока пазарна оценка за изгодна продажба на бизнеса си.
3. Как да привличаме елитни специалисти и да създаваме стимули, които да ги насърчават и да ги задържат при вас.
4. Как да поддържаме структури по време на бързо разрастване и да останем силни и уравновесени в периоди на хаос.
5. Как да анализираме затруднения, да вземем решения и ефективно да решаваме проблеми.
6. Как да идентифицираме какви искате да бъдете и какво наследство да оставите.
7. Как да преговаряте, продавате и изграждате стратегии така, сякаш животът ви зависи от това.

Може би сте избрали тази книга, защото мислите, че ви липсват образование или ресурси за изграждането на бизнес. Или сте човек с висок коефициент на интелигентност, който не може да вземе решение, дори животът му да зависи от това, защото се престарава с мисленето. Няма никакво значение каква е стартовата ви позиция. Ако си мислите, че съществува човек, който не може да се превърне в предприемач, нека ви разкажа своята история.

Всеки, който ме познава от детството ми, би ми лепнал етикета „най-малко вероятно да успее“. Ще видите обаче как от човек, който изобщо не мислеше за бъдещето (и в резултат на това насъбра 26 кредитни карти с обща задлъжнялост 49 000 долара), се превърнах в изпълнителен

директор на компания. Ще видите как основах *RHP Agency* – маркетингова компания за финансови услуги с 66 агенти в един офис в Нортридж, Калифорния, а 10 години по-късно вече имах повече от 15 000 агенти в 120 офиса в 49 щата и в Пуерто Рико.

Горд съм с факта, че агенцията ни е разпознаваема със своята уникална многообразност, фирмена култура на милениали и присъствие в социалните мрежи. Постигнахме го в сферата на животозастраховането, което се слави като „скучна дейност“. (Средностатистическият застрахователен агент е 57-годишен бял мъж, докато нашият профил е на 34-годишна латино жена.) Успешни сме не благодарение на връзките си или някакъв късмет. Всъщност миналото ми доказва, че предприемачите могат да бъдат от всяко възможно място и не притежават качества, които да нямаме и вие.

Най-малко вероятният изпълнителен директор

Израснах в Техеран, столицата на Иран. По време на ирано-иракската война през 1987 г. семейството ми живееше под ежеминутната заплаха от нападение. Макар да бях само на осем години, още помня звука на сирената. Всяка атака започваше със сирена, като дори само нейният звук беше достатъчен, за да пониже душата на човек. След това човешки глас предупреждаваше, че вражески самолети са пресекли границата. Накрая чувахме свистенето на бомбите, падащи от небето.

След всяко свистене се молехме нашето бомбоубежище да не бъде ударено. Помня как седях до родителите си, вцепенен от ужас. Накрая майка ми реши, че сме търпели

достатъчно. Каза на баща ми, че ако не напуснем страната си, синът им ще бъде обречен да служи в иранската армия. Баща ми си даде сметка, че най-сигурният път към провала е да не направи нищо.

Сестра ми, родителите ми и аз се натоварихме в бялото ни рено с две врати и се отправихме към Карадж, град на два часа път от Техеран. За да стигнем до него, трябваше да минем по един мост. Веднага след като го преминахме, зад нас блесна ослепителна светлина. Тамко каза на сестра ми и мен да не поглеждаме назад, но ние не се сдържахме. Искане ми се да го бяхме послушали. Когато извърнахме глави, видяхме какво разрушение беше причинила бомбата на моста, на по-малко от стотина метра от нас – малко след като сме го прекосили безпрепятствено. Все още не намирам думи, освен да кажа, че никога, още по-малко две ужасени хлапета, не трябва да става свидетел на случки като тази.

Виждам всяка секунда от случилото се в спомените си, все едно е било вчера. Моменти като този могат или да те пречупят, или да създадат в теб огромна търпимост към болката и трудностите. Някак си успяхме да избегнем трагедията и да избягаме. Живяхме две години в бежански лагер в Ерланген, Германия, преди да се преместим в Глендейл, Калифорния, на 28 ноември 1990 г. Когато пристигнахме в САЩ, тъкмо бях навършил 12 години, говорех малко английски и все още не можех да се отърся от ужасните картини в съзнанието си как бягаме от опустошената си от войната родина.

Благодарение на правилното решение на родителите ми, изправени пред избора „живот или смърт“, аз съм жив и до ден-днешен, горд жител на САЩ, с процъфтяващ бизнес и прекрасно семейство.

