

Prima della mossa numero uno

Quando ho visto per la prima volta *Magnus*, il documentario su Magnus Carlsen, non ho potuto fare a meno di pensare ai paralleli con il mondo degli affari. Carlsen è un prodigio norvegese degli scacchi, diventato grande maestro a tredici anni. Si tratta di un visionario: pensa costantemente con quindici mosse in anticipo. Così facendo, ha la straordinaria capacità di prevedere (e controllare) le mosse dei suoi avversari. Mi ha colpito anche la sua meticolosa preparazione. Poiché Carlsen ha giocato la partita nella sua mente così tante volte *prima che* si svolgesse realmente, è imperturbabile nella foga della battaglia. Inoltre, deve affrontare ciò che imprenditori e amministratori delegati devono trattare di continuo.

Ha detto: “Se vuoi arrivare in cima, c’è sempre il rischio di isolarti dagli altri”.

Dopo aver visto *Magnus*, ho continuato a pensare a quante cose gli imprenditori di successo e i maestri di scacchi abbiano in comune.

Non mi sorprende infatti che il fondatore di Tesla e SpaceX Elon Musk abbia iniziato a giocare a scacchi in giovane età. “È in grado di vedere le cose più chiaramente in un modo che nessuno di mia conoscenza può capire”, ha commentato suo fratello Kimbal. “Negli scacchi c’è una cosa peculiare per cui si possono vedere dodici mosse in anticipo se sei un grande maestro. E in ogni circostanza particolare, Elon può vedere le cose con dodici mosse di anticipo”.

La citazione su Musk mette tutto in prospettiva. La maggior parte delle persone non pensa a più di una o due mosse in anticipo.

Queste persone sono dilettanti e sono destinate a fallire rapidamente nel mondo degli affari. Una strategia efficace consiste nel fare una mossa ed essere pronti a lanciare un’altra serie di mosse in base alla reazione del mercato o della concorrenza. Per eseguire una strategia efficace è necessario pensare oltre il primo colpo. Quando si diventa veramente bravi, si è in grado di anticipare la reazione degli

altri e a mettere in atto una serie di mosse quasi impossibili da contrastare.

Sebbene il business sia un gioco che prevede diverse mosse in anticipo, questo non è un libro sugli scacchi. Si tratta di assimilare la visione e la mentalità di un maestro di scacchi e applicarla agli affari. In realtà, non è nemmeno necessario conoscere il gioco. Nelle pagine che seguono non ci sono esempi specifici di scacchi, ma ci sono molti esempi di uomini e donne di successo che *pensano* come giocatori di scacchi vincenti.

Le persone che non pensano a più di una mossa in avanti sono guidate dall'*ego*, dalle *emozioni* e dalla *paura*. Il vostro venditore di punta minaccia di licenziarsi se non gli concedete un aumento. Il dilettante emotivo risponde dicendo: “Nessuno mi minaccia” o “Tanto non abbiamo bisogno di lui”. Lo stratega pratico, invece, sta pianificando le sue prossime mosse.

Lo stesso approccio si applica alla genitorialità. Dare ai bambini tutto ciò che chiedono, che sia una caramella, un iPad o il permesso di saltare le prove di pianoforte, è una sensazione fantastica. Sorridono e ti dicono “Ti voglio bene”. Sai anche che l'alternativa – un capriccio totale durante il quale vi scaglieranno veleno e odio – sarà terribile. Questo scenario dimostra che, come per la maggior parte delle decisioni in ambito lavorativo, una è chiaramente la scelta *più facile*; l'altra, che richiede di pensare con cinque mosse di anticipo, è la scelta *più efficace*.

Mi sarebbe piaciuto che qualcuno mi avesse insegnato a pensare in questo modo quando sono passato da venditore a direttore commerciale a fondatore e amministratore delegato. In ogni fase del mio sviluppo professionale, questo tipo di pensiero critico mi avrebbe risparmiato milioni di dollari e decine di attacchi di panico. Quando rifletto su come sono passato da essere un venditore presso centri benessere irascibile, insicuro e presuntuoso a CEO strategico, consapevole e sicuro di sé, ho capito che la chiave è stata imparare a pensare con almeno cinque mosse di anticipo.

Alcuni di voi, amanti dei successi, si chiederanno perché *solo* cinque mosse in avanti. Le ragioni sono due. In primo luogo, cinque mosse sono il punto di equilibrio tra strategia ponderata e azione rapida. Anche se può capitare di voler pensare oltre le cinque mosse, per esempio durante una riunione annuale fuori sede o quando si analizza una possibile acquisizione (o la costruzione di una colonia su Marte), pensare con troppe mosse di anticipo può portare alla paralisi da analisi.

Cinque mosse sono sufficienti per essere sicuri di anticipare i risultati futuri e di vedere le mosse e le contromosse. Il secondo motivo è che, a livello macroscopico, ci sono cinque mosse che devi padroneggiare se vuoi avere successo negli affari. Ho suddiviso il libro in queste

cinque mosse per assicurarmi che tu sappia esattamente cosa devi fare per raggiungere il successo.

Ci sono molte cose che non so fare. Sono alto un metro e ottanta e peso 108 chili, ma non so giocare a basket o lanciare un pallone. Non sono in grado di scrivere codici o ricostruire un motore da zero.

Ma se c'è una cosa che so fare è aiutare gli imprenditori e i dirigenti a mettere a punto una strategia per conquistare un mercato. Quando mi siedo in una sala riunioni con un fondatore o un CEO, affrontiamo la strategia come un gioco. L'unica differenza tra il business e gli scacchi (o Monopoli o Final Fantasy, se è per questo) è che stiamo giocando per milioni (o miliardi) di dollari invece che per i diritti di vanto. Con questa mentalità, i leader imparano a creare le strategie che li preparano a crescere.

Come consulente di dirigenti e guida di studenti e aspiranti imprenditori, una delle domande più frequenti che ricevo è: dovrei lasciare il mio lavoro per avviare un'attività? Altre domande frequenti sono: devo raccogliere fondi cedendo capitale proprio o emettendo debito? Come devo impostare la mia struttura retributiva per attrarre e trattenere dirigenti di alto livello o un team di freelance? Sarebbe meglio espandermi a livello globale ora o aspettare che le condizioni di mercato cambino?

Le domande semplici negli affari sono binarie. La loro risposta è sempre sì o no. La trappola consiste nel credere che *tutte le* risposte siano binarie.

La risposta a qualsiasi domanda è in realtà una serie di mosse eseguite nella giusta sequenza. Gli "esperti" spesso peggiorano le cose dando risposte del tipo "sì o no", come se tutti rientrassimo nella stessa categoria. Ecco perché, come vedrai, la nostra prima mossa sarà capire chi sei e cosa desideri.

L'altro problema che vedo è la mancanza di pianificazione. L'entusiasmo può essere un qualcosa di estremamente potente, a patto che sia abbinato alla pianificazione delle cinque mosse successive. Troppe persone vogliono fare la mossa numero cinque senza prima aver fatto le prime quattro mosse. Esiste una sequenza. Per raggiungere il livello successivo, è necessario passare da un pensiero unico (e da una sola mossa) alla visione di molte mosse in avanti.

Se hai ben chiaro che vuoi diventare imprenditore, lasciare il lavoro potrebbe essere la quarta mossa, oppure potrebbe portare a una serie di mosse per creare una posizione redditizia all'interno della tua attuale azienda (diventare un intrapreneur, di cui parleremo nel Capitolo 3). Se hai una famiglia e non hai risparmi, lasciare il lavoro non è certo la prima mossa. In realtà, potresti non dover mai lasciare il lavoro per diventare esattamente chi vuoi. Le informazioni contenute

in questo libro si applicano a persone in tutte le fasi della vita e a tutti i livelli di attività.

Potresti essere un CFO che ama fare il CFO o un libero professionista che apprezza la varietà e la flessibilità dell'essere un "solopreneur". Una delle cose che amo di più del mondo degli affari è che c'è una strada per tutti, a patto che si abbia la consapevolezza di sé e la volontà di pensare cinque mosse avanti.

Indipendentemente dalla sequenza che si adatta alle circostanze, ciò che distingue gli strateghi più accorti è la loro capacità di *anticipare*. I migliori leader militari sono in grado di pianificare diverse mosse in anticipo. I migliori pugili sanno come preparare la caduta dell'avversario. Possono essere disposti a perdere il primo round perché una mossa che sembra funzionare contro di loro all'inizio del combattimento è in realtà utilizzata per attirare l'avversario verso un errore in un round successivo.

I giocatori di poker di livello mondiale fanno la stessa cosa: fanno un bluff e sacrificano le fiches all'inizio della partita per mettere in moto una serie di mosse che alla fine faranno fallire l'avversario. Anche se non pensiamo necessariamente a Warren Buffett come a un maestro di scacchi, il suo successo duraturo deriva dal suo approccio paziente e strategico.

Buffett non cerca di vincere un business in particolare, né il trimestre o l'anno. Sta facendo una serie di mosse per vincere il gioco a lungo termine. La leggenda della NBA Kobe Bryant mi disse, meno di sei mesi prima della sua tragica morte, che a tredici anni sapeva già di voler diventare uno dei più grandi giocatori di basket di tutti i tempi. A quel tempo era il cinquantaseiesimo giocatore della Nazione. Creò una lista di tutti i nomi che lo precedevano fino a quando, cinque anni dopo, li superò tutti e divenne una prima scelta al termine della scuola superiore. Si dice che Michael Jordan abbia giocato nel "Dream Team" delle Olimpiadi del 1992 per imparare i punti deboli dei suoi compagni di squadra e usarli contro di loro quando è tornato nell'NBA. Entrambi questi giocatori sono stati dei maestri strateghi che pensavano sempre con almeno cinque mosse di anticipo.

Anche voi dovrete pensare in questo modo, soprattutto se avete intenzione di competere nel vostro mercato e alla fine dominare il vostro settore.

...

Nelle pagine che seguono, ti fornirò tutto ciò che ti serve per pensare come un maestro della strategia. Ti mostrerò anche come:

1. differenziarti e comunicare il tuo valore unico;

2. trovare investitori per costruire una valutazione elevata per un'uscita redditizia;
3. attirare i migliori talenti e progettare incentivi per coltivarli e mantenerli;
4. mantenere i sistemi durante una rapida crescita e mantenere la forza e la lucidità mentale durante il caos;
5. elaborare conclusioni, prendere decisioni e risolvere efficacemente i problemi;
6. identificare chi si vuole diventare e l'eredità che si vuole lasciare;
7. negoziare, vendere e fare strategia come se la tua vita dipendesse da questo.

Forse hai scelto questo libro pensando di non avere l'istruzione o le risorse necessarie per creare un'impresa. Oppure potresti essere una persona con un alto quoziente intellettivo che non riesce a prendere una decisione per salvare la propria vita perché è sempre soprappensiero. Non importa da dove si inizia. Se dubiti che qualcuno non possa diventare un imprenditore, ascolta la mia storia.

Chiunque mi abbia conosciuto da piccolo mi avrebbe etichettato come "il meno adatto al successo". Vedrai come sono passato da un ragazzo che non riusciva a pensare al futuro (e di conseguenza aveva ventisei carte di credito con un totale di 49.000 dollari di debiti) a un amministratore delegato. Vedrai come ho fondato PHP Agency, una società di marketing di servizi finanziari con sessantasei agenti in un solo ufficio a Northridge, in California, e, dieci anni dopo, l'ho fatta crescere fino a oltre quindicimila agenti con 120 uffici in quarantanove Stati e Porto Rico.

Sono orgoglioso del fatto che la nostra agenzia sia riconosciuta per la sua diversità unica, la sua cultura *millenial* e la sua presenza sui social media. Lo abbiamo fatto nel settore delle assicurazioni sulla vita, che ha una reputazione "noiosa". (L'agente medio di questo specifico settore è un maschio caucasico di cinquantasette anni; il nostro agente medio è una donna latina di trentaquattro anni). Non abbiamo avuto successo grazie alle nostre reti di connessioni o alla fortuna. In realtà, il mio background personale dimostra che gli imprenditori possono venire da qualsiasi parte e non hanno alcuna qualità che anche tu non possa avere.

Il CEO che meno ti aspetti

Sono cresciuto a Teheran, la capitale dell'Iran. Durante la guerra Iran-Iraq del 1987, la mia famiglia ha vissuto con la possibilità di un bombardamento in un qualsiasi momento. Anche se avevo solo otto anni, quei suoni mi accompagnano ancora. Ogni attacco iniziava con una sirena, e quel suono da solo era capace di trafiggermi l'anima. Poi una voce avvertiva che gli aerei nemici stavano attraversando il confine. Infine, sentivamo nell'aria il fischio delle bombe che cadevano. Dopo ogni fischio, pregavamo affinché il nostro rifugio non venisse colpito.

Ricordo che rimanevo seduto accanto ai miei genitori, spaventato oltre ogni limite. Alla fine mia madre ne ebbe abbastanza. Disse a mio padre che se non avessimo lasciato il Paese, loro figlio sarebbe rimasto bloccato e avrebbe dovuto prestare servizio nell'esercito iraniano. Mio padre capì che avrebbe fallito sicuramente se non avesse agito.

Io, mia sorella e i miei genitori salimmo sulla nostra Renault bianca a due porte e ci dirigemmo verso Karaj, una città a due ore da Teheran. Per arrivarci dovevamo attraversare un ponte. Subito dopo averlo attraversato, dietro di noi si produsse un forte bagliore. Papà disse a me e a mia sorella di non voltarci a guardare indietro, ma non potemmo farne a meno. Quanto avrei voluto averlo ascoltato. Quando ci girammo, vedemmo la devastazione di una bomba che era caduta sul ponte a meno di un chilometro dietro di noi, proprio dopo che lo avevamo attraversato in tutta sicurezza. Ancora oggi mi mancano le parole per descriverlo, se non per dire che nessuno, tanto meno due bambini terrorizzati, dovrebbe mai assistere a una cosa del genere.

Posso rivedere quel momento nella mia testa come se fosse ieri. Momenti come quello possono spezzarti, oppure possono creare in te un'incredibile tolleranza al dolore e alle avversità. In qualche modo riuscimmo a evitare il disastro e a fuggire. Abbiamo vissuto per due anni in un campo profughi a Erlangen, in Germania, prima di trasferirci a Glendale, in California, il 28 dicembre 1990. Quando arrivammo negli Stati Uniti, avevo appena compiuto dodici anni, parlavo poco l'inglese e non riuscivo a sfuggire alle orribili immagini mentali della fuga da un Paese devastato dalla guerra.

Grazie alla decisione dei miei genitori di fare la mossa giusta in termini di vita o morte, oggi sono vivo, sono un orgoglioso cittadino statunitense con un'attività fiorente e una bella famiglia.

...

Quando si impara a pensare con cinque mosse di anticipo, può sembrare di leggere nel pensiero. In realtà, hai visto le mosse così tante

volte che sei in grado di anticipare ciò che il tuo avversario dirà o farà dopo. Scommetto che ti stai chiedendo: posso farlo? Posso davvero passare da una persona priva di esperienza a una persona che pensa in modo strategico e costruisce un impero?

Potresti dire: “Ma, Pat, tu hai il dono della parola. Hai il pedigree di un imprenditore. Tu, Pat, sei molto più intelligente di me”. Più intelligente di te?

Davvero? Considera quanto segue:

1. Mi sono diplomato a malapena. Avevo una media di 1,8, avevo ottenuto 880 al test di ammissione (su un massimo di 1.600) e non avevo mai messo piede in un'università. Amici e parenti mi dicevano continuamente che non avrei mai combinato nulla nella vita.
2. Pensi veramente che io abbia il dono della parola? A quarantuno anni, vengo *ancora* preso in giro per il mio accento. Da adolescente immigrato, avevo più paura di pronunciare certe parole della guerra. Parole come “mercoledì”, “isola” e “governo” erano quelle che mi mettevano più in difficoltà. Era il periodo in cui le repliche de “L'isola di Gilligan” (serie televisiva statunitense degli anni Sessanta, *N.d.T.*) rendevano il programma televisivo molto popolare. Potete solo immaginare come pronunciavo entrambe le parole e quanto brutalmente venivo preso in giro per questo.
3. I miei genitori divorziarono dopo essere arrivati negli Stati Uniti. Vivevo per lo più con mia madre, che riceveva l'assistenza sociale. Anche se ero un bambino alto che amava gli sport, non ne praticavo perché mia madre non poteva permettersi la quota mensile di 13,50 dollari per l'iscrizione all'YMCA.
4. Mi sono arruolato nell'esercito a diciotto anni perché credevo di non avere altra scelta. All'età di ventuno anni, quando i veri cervelli iniziavano la loro carriera, vendevo abbonamenti nella catena di palestre Bally Total Fitness.

Da un lato, sembrerebbe che io non avessi il diritto di farcela. Dall'altro, sono state proprio quelle sfide ad alimentare il mio successo. Se non fosse stato per tutte le avversità che ho vissuto, non avrei avuto un desiderio così forte di fare successo.

Mettiamo subito in chiaro le cose: non posso insegnarti a sentire la brama di desiderio. Se preferisci evitare il duro lavoro, se non hai voglia di fare qualcosa di importante nella tua vita, non posso fare molto per te. Questo libro è per le persone che sono curiose di scoprire qual è il loro lato migliore e sono alla ricerca delle strategie giuste per ottenerlo.

Non cercano solo motivazione, ma anche strategie collaudate che funzionino. Vogliono trovare formule efficaci per accelerare il processo di raggiungimento del livello successivo. Ti sembra che questo sia il tuo caso?

...

A proposito di formule, sono stato tanto diligente nel cercarle quanto nel condividerle. Nel 2013 iniziai a realizzare video su ciò che funzionava per me nel mondo degli affari. Eravamo solo io, il mio braccio destro, Mario, e una piccola fotocamera Canon EOS Rebel T3 (che di solito si usa solo per le fotografie). Abbiamo chiamato questi video “Due minuti con Pat” e li pubblicammo su YouTube. Nel giro di un anno avevamo sessanta iscritti e abbiamo cambiato il nome in *Valuetainment*. Tre anni dopo, avevamo 100.000 iscritti e ci eravamo creati una reputazione per la produzione di contenuti utili e pratici. Nel marzo 2020 abbiamo superato i 2 milioni di iscritti a YouTube. Lungo il percorso, ho fornito consulenza a persone di ogni estrazione sociale. Alla nostra prima grande conferenza del Maggio 2019, chiamata Vault, sono venuti a Dallas 600 imprenditori da 43 Paesi e 140 settori. Si trattava di persone che spaziavano da piccole start-up a dirigenti, fino a un amministratore delegato che gestiva un’azienda con un fatturato di mezzo miliardo di dollari.

Perché le persone hanno speso i loro soldi così duramente guadagnati per volare dall’altra parte del mondo per partecipare a quella conferenza? Perché tutti quegli abbonati? Perché tutte le filosofie e le strategie che ho imparato sono *trasferibili*. È facile capirle e metterle subito in pratica.

Molti dei miei seguaci hanno iniziato a chiamarsi “*Valueteiner*” e a vedere risultati positivi. Anche se non siamo una scuola di business tradizionale come Harvard, Stanford o Wharton, *Valuetainment* è diventato un terreno fertile per dirigenti e imprenditori di successo in tutto il mondo.

Credo fermamente che l’imprenditorialità possa risolvere la maggior parte dei problemi del mondo e ho imparato con l’esperienza non solo come si può fare, ma anche come insegnarlo agli altri.

Dalle mie conversazioni personali, alle nostre riunioni di gruppo e alle trattative più tese, ho messo ogni briciola di saggezza in questo libro perché ho visto che funziona e so che anche voi potete ottenere lo stesso successo.

La strada per raggiungere i tuoi obiettivi nel mondo degli affari

Nelle tue mani c'è un manuale completo per realizzare qualsiasi visione tu abbia creato. Imparerai non solo le competenze necessarie, ma anche la *mentalità* necessaria. Lungo il percorso, imparerai cosa serve per essere un leader e una persona migliore.

Quando avrai studiato tutte e cinque le mosse, avrai tutto ciò che ti serve per raggiungere qualsiasi tipo di successo negli affari.

Le cinque mosse sono:

1. Impara a conoscerti
2. Impara a pensare
3. Impara a creare il team giusto
4. Impara a gestire la strategia su scala
5. Impara l'arte dei giochi di potere

La mossa 1 riguarda la **conoscenza di se stessi**, un argomento di cui si parla raramente nei circoli aziendali. Vedrai che pensare al futuro è impossibile senza essere consapevoli di sé. Con la consapevolezza di sé, si acquisisce il potere di scelta e il controllo sulle proprie azioni. Soprattutto, con la consapevolezza di chi vuoi essere, saprai quale direzione prendere e perché è importante.

La mossa 2 riguarda la **capacità di ragionare**. Ti mostrerò come affrontare i problemi e ti fornirò un metodo per affrontare qualsiasi decisione, indipendentemente dalla posta in gioco. Nessuna decisione è bianca o nera, e questa sezione ti insegnerà a vedere tutte le sfumature di grigio e ad andare avanti con determinazione nonostante l'incertezza.

La mossa 3 consiste nel capire gli altri in modo da poter **costruire** intorno a voi **il team giusto**, quello che ti aiuterà a crescere. Anche se alcuni potrebbero considerare alcune delle mie tattiche come machiavelliche, il punto di tutto ciò che faccio è portare le persone a trovare il meglio di sé. Lo faccio ponendo domande che portano alla luce i loro desideri più profondi. Così come sfido le persone a capire se stesse, sfiderò te a capire le tue relazioni. Creare fiducia nei dipendenti e nei collaboratori crea alleanze proficue, accelera tutte le componenti della tua attività e aiuta a conciliare il sonno la notte.

La fase 4 è dedicata a come implementare la **strategia di scala** per creare una crescita esponenziale. Tratteremo di tutto, da come raccogliere capitale a come creare una crescita rapida e a come responsabilizzare le persone per le loro azioni. Quando arriverai a questa sezione, penserai come un amministratore delegato esperto e impare-

rai come ottenere e mantenere lo slancio e come creare sistemi che ti permettano di monitorare e misurare le parti chiave della tua attività.

La mossa 5 riguarda i **giochi di potere**. Discuteremo di come battere i Golia del vostro settore. Vedrai anche come controllare la tua narrazione e come sfruttare i social media per inquadrare la tua storia. Imparerai la psicologia e acquisirai i segreti di una delle organizzazioni imprenditoriali più famose al mondo: la mafia (sì, la mafia – e presto capirai perché!). Concluderemo con alcune storie credibili che dimostrano come gli imprenditori vincenti pensino con cinque mosse di anticipo.

...

Anche se non ho un'istruzione formale, ho letto più di 1.500 libri di economia. Ero e sono tuttora ossessionato dall'apprendimento. Ho spremuto ogni briciola di saggezza da queste letture e l'ho applicata alla mia attività. Quando *Valuetainment* ha iniziato a decollare, ho potuto intervistare molte menti brillanti e strateghi. Ciò ha avuto e continua ad avere un duplice scopo: ho potuto migliorare la mia attività e la mia vita e, come sottoprodotto, gli spettatori di tutto il mondo hanno beneficiato di questa saggezza.

Per aiutarti a capire come pensano e operano gli imprenditori e gli strateghi di maggior successo, condividerò le loro storie. Tra questi ci sono persone che ho intervistato, come Ray Dalio, Billy Beane, Robert Greene, Kobe Bryant, Patty McCord e una serie di mafiosi, tra cui Salvatore “Sammy il Toro” Gravano. Il libro include anche persone che ho studiato e ammirato da lontano, come Steve Jobs, Sheryl Sandberg e Bill Gates. Sono tutti personaggi affascinanti e le loro storie contribuiranno a dare vita ai miei consigli.

L'intero scopo di questo libro è quello di *permetterti* di sfondare e ottenere successo, indipendentemente dalla posizione in cui ti trovi attualmente. Quando avrai finito di leggere, saprai esattamente come fare le tue prossime cinque mosse.

Il mio obiettivo è quello di creare una serie di momenti “Aha!” e di insegnare al tuo cervello a elaborare informazioni e strategie in una forma nuova. Immagina la frustrazione di cercare di aprire una cassaforte senza la giusta combinazione. Poi immagina di scoprire la combinazione e di aprire un caveau di saggezza aziendale.

La lettura di questo libro ti donerà la sicurezza di sapere non solo cosa fare, ma anche come farlo. E come risultato, otterrai i mezzi per risolvere i problemi a tutti i livelli, facendo crescere la tua reputazione e la tua attività.