
Bestsellerowa książka
gwiazdy programu
**"Transakcje
za milion dolarów
- Los Angeles"**



Twój ruch!

JOSH ALTMAN

TWÓJ RUCH

TWÓJ RUCH

*Wartościowy sposób na zdecydowane podejmowanie ryzyka
oraz odnoszenie sukcesów w pracy i w życiu.*

Tytuł oryginału:

It's Your Move.

My Million Dollar Method for Taking Risks with Confidence and Succeeding at Work and Life.

Copyright © 2015 by Josh Altman.

Foreword copyright © 2015 by Daymond John.

Wydanie I, polskie

Copyright © for the Polish edition by OSM Consult sp. z o.o.

Copyright © for the translation by Bartłomiej Koźniewski.

Warszawa, 2016

Tłumaczenie: Bartłomiej Koźniewski

Redakcja: Kamila Kruk

Pierwsza korekta: Elżbieta Sokołowska (www.korektelka.pl)

Druga korekta: Kinga Kasperek (www.kingakasperek.pl)

Skład i łamanie: Adrian Szatkowski (www.zecernia.net)

Projekt okładki: Monika Serafin (www.behance.net/MonikaSerafin)

Zdjęcie na okładce: własność Josha Altmana

Druk: www.sowadruk.pl

ISBN: 978-83-944560-7-8

Wydawnictwo:

OSM CONSULT sp. z o.o.

ul. Nowogrodzka 50/515

00-695 Warszawa

www.osmpower.pl

shop@osmpower.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione i powoduje naruszenie praw autorskich. Autor dołożył wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne, nie bierze jednak odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z ich wykorzystania.

*Mojej niesamowitej rodzinie
(Mattowi, Mamie, Tacie i Heather)
za Waszą miłość i wsparcie.*

SPIS TREŚCI

Przedmowa do wydania polskiego.....	11
Przedmowa.....	13
Wstęp: Gotów, pal, cel.....	15

Część pierwsza – Gotów

Rozdział 1. Znaj swoje przecucia.....	31
Rozdział 2. Zrozum, czego chcesz.....	45
Rozdział 3. Pokochaj to, co robisz	57
Rozdział 4. Wybierz bycie szczęściarzem	69
Rozdział 5. Niech wszyscy wiedzą, co robisz.....	79
Rozdział 6. Noś odpowiedni uniform.....	89
Rozdział 7. Musisz mieć grubą skórę i być twardy.....	101

Część druga – Pal

Rozdział 8. Wejdź do gry.....	115
Rozdział 9. Chrząż to. Musisz zobaczyć, co się stanie	123
Rozdział 10. Zawsze miej dom do pokazania.....	133
Rozdział 11. Twój instynkt to ojciec chrzestny, twoja głowa to jego doradca	143
Rozdział 12. Sprawa nie jest zakończona, dopóki jej nie zamkniesz.....	153
Rozdział 13. Zawsze kop piłkę tak samo	161
Rozdział 14. Pamiętaj o pełnym obrazie sytuacji.....	169

Część trzecia – Cel

Rozdział 15. Ryzykuj mądrze, nie szaleńczo.....	185
Rozdział 16. Docień odrzucenie	193
Rozdział 17. Zmierz się ze swoimi słabościami	201
Rozdział 18. Wszystko się po... zmieniało	209
Rozdział 19. Niech błędy otwierają ci oczy.....	217
Rozdział 20. Nie każda porażka jest błędem.....	225
Rozdział 21. Sukces	235
Podziękowania.....	243
O autorze.....	245

PRZEDMOWA DO WYDANIA POLSKIEGO

„Chodź, zobacz ten serial! Chłopaکی w Twoim wieku sprzedają luksusowe nieruchomości. W nieruchomościach zawsze są pieniądze!”

– usłyszałem to od mojego ojca 5 lat temu.

Niedługo potem przeprowadziłem się do Krakowa i zacząłem sprzedawać nieruchomości.

W momencie kiedy piszę ten tekst, mój zespół 40 agentów sprzedaje i wynajmuje nieruchomości w Krakowie, Wrocławiu i Gliwicach, w oparciu o zasady, których nauczyłem się m.in. od Josha Altmana, Chada Rogersa i Fredrika Eklunda.

Można powiedzieć, że serial *Transakcje za Milion Dolarów (Million Dollar Listing)* zmienił moje życie. Jego bohaterowie są najlepszymi z najlepszych w swojej branży w Stanach Zjednoczonych.

Pewność siebie Josha (połączona z rzadko spotykanym profesjonalizmem) pozwoliła mu osiągnąć sukces w nieruchomościach na światową skalę.

Książka *Twój ruch* zawiera wiele barwnych historii Altmana; nie tylko z życia zawodowego, ale także sportowego, co sprawia,

TWÓJ RUCH

że przeczytasz ją jednym tchem. Ta książka to nie tylko niezbędnik każdego sprzedawcy, ale przede wszystkim zbiór cennych wskazówek, jak odnaleźć w świecie sprzedaży co najważniejsze – pewność siebie. To klucz do rozmów z klientem, zamykania sprzedaży albo po prostu – do bycia sobą.

Masz szczęście, że czytasz tę książkę, bo właśnie rozpoczynasz jedną z lepszych lekcji sprzedaży w Twoim życiu. Witaj w świecie najlepszych sprzedawców nieruchomości. Wdrażaj doświadczenia opisane w tej książce i ciesz się z lepszych wyników sprzedaży.

– Adam Nowodworski
Prezes zarządu Property Group Poland
Właściciel NowodworskiEstates oraz Private House Brokers

PRZEDMOWA

Źródłem sukcesu są pomysły i kontakty. A czy ty masz pomysł na to, jak zaistnieć w świecie w nowy sposób, stosując nowe strategie i tworząc nowe produkty? Czy masz kontakty niezbędne do tego, by wprowadzić te pomysły w życie?

Dość szybko musiałem się tego nauczyć, bo gdy tworzyłem FUBU, byłem praktycznie bez grosza. Ponadto musiałem zastosować coś, co nazywam „mocą bankruta”, czyli upewnić się, że w pełni wykorzystałem wszystkie swoje zasoby i kontakty.

Początkowo oznaczało to dla mnie proszenie sąsiadów o pomoc w uszyciu kilku czapek, z czasem pomoc i porady ze strony mamy, kumpla LL Cool J'a i wielu innych osób, które pomogły mi wyprowadzić FUBU z garażu na salony. Rozumiem i doceniam wagę kontaktów międzyludzkich w świecie biznesu, dlatego swoim działaniem w programie Shark Tank próbuję odpłacić za tę przysługę – pomagam przedsiębiorcom, którzy dopiero uruchamiają własną działalność.

Jednym z ludzi, którzy rozumieją, jak ważne są kontakty osobiste w biznesie, jest Josh Altman. Gdy kilka lat temu spotkaliśmy się na lotnisku, był otwarty i pełen entuzjazmu; opowiadał mi, jak mógłby pomóc mojej firmie. Poznaję wielu ludzi, którzy uważają, że mają „wspaniałe” pomysły, działam również w programie telewizyjnym, skupiającym się na tym temacie, ale to Josh Altman udowodnił, że jest w stanie doprowadzić nasze ustalenia do końca.

Od tamtego momentu jesteśmy przyjaciółmi. Nauczyłem się doceniać, że dla Josha związki międzyludzkie mają znaczenie. Josh

TWÓJ RUCH

jest zawsze gotów podać pomocną dłoń i rozumie, jak tworzyć układy korzystne dla obu stron. Ma głowę pełną dobrych pomysłów, lecz to jego serce pozwoliło mu stworzyć silny i trwały biznes.

„Twój ruch” jest doskonałą kompilacją strategii, których Josh używał, aby upewnić się, że jest zawsze gotowy, by podejść do nieznanego na lotnisku, przedstawić się i powiedzieć: „Powinniśmy robić razem biznes”. Książka zawiera mnóstwo porad przydatnych nie tylko na rynku nieruchomości, lecz także w biznesie i w każdym innym aspekcie życia. Zaufanie, uczciwość, szacunek wobec przyjaciół, rodziny i kolegów to nie tylko strategia biznesowa; to filozofia. Życie oraz kariera Josha są dowodem, że ta filozofia jest drogą do szczęścia i sukcesu.

– Daymond John

WSTĘP: GOTÓW, PAL, CEL

A meryka jest komicznym miejscem. Dwieście lat temu, w świecie pełnym bogatych i potężnych władców, kilku rolników i przedsiębiorców najpierw pomyślało, że mogą rządzić państwem w lepszy sposób, a następnie to zrobiło. W kolejnych latach pokolenia ryzykantów oddawały wszystko, co miały, by przenieść się do Ameryki, z nadzieją, że będą wiodły lepsze życie.

Osoby urodzone w ubóstwie i niewoli wykazywały szalony optymizm, skoro sądziły, że ten kraj jest lepszy, niż wskazuje historia. Wierzyli, że mimo całego piekła, przez jaki przeszli, Ameryka jest miejscem, w którym mogą budować silne firmy i zakładać rodziny.

Kobiety, którym po szkole handlowej proponowano wyłącznie stanowiska sekretarek, ignorowały niedogodności i uparcie pracowały, mając na celu przejęcie firm, które wcześniej tak je potraktowały.

Żadna z tych osób nie powinna wierzyć, że wszystko jest możliwe – a jednak wierzyła.

Ameryka to kraj zbudowany na pewności siebie, która przeciwstawia się wszelkim przeciwnościom. Ta pewność siebie bywała nierozsądna, ale nigdy nie była głupia.

Moim celem w życiu jest bycie jednym z tych idiotów, którzy widzą wszystkie niedogodności, jakie pojawiają się na ich drodze, a którzy mimo to podejmują ryzyko. Chcę być jednym z głupców, którzy czynią Amerykę wielką. O tym właśnie jest ta książka. Jeśli więc jesteś osobą,

która nie przepada za podejmowaniem ryzyka, która nie chce się wychylać, bo woli zrobić to, co ma do zrobienia, i zarabiać pieniądze na czynsz, daj sobie spokój z czytaniem, bo ta książka nie jest dla Ciebie.

Okej, skoro pozbyliśmy się tego balastu, pomówmy o pewności siebie.

Jeśli ludzie, którzy uczynili ten kraj wielkim, mieli jakąś wspólną cechę, była nią pewność siebie. Mimo biedy, wojen i dyskryminacji wiedzieli, że najlepszą rzeczą, w jaką mugą zainwestować, są oni sami. Choć obecnie żyjemy w delikatniejszym, miłszym, bardziej komfortowym świecie, wydaje się, że ludzie nieustannie zajmują się znacznie prostszymi problemami. Spędzanie życia na myśleniu o tym, kto cię obserwuje (lub nie) na Instagramie, to doskonała droga do nierobienia niczego ze swoim życiem. Potęga Ameryki zawsze zależała od inteligentnych, pewnych siebie ludzi, mam wrażenie jednak, że zapomnieliśmy, jak to jest być takimi ludźmi. Jeśli chcesz odnieść sukces w życiu, klucz stanowi pewność siebie.

Pewność siebie pozwoliła mi zdobyć wszystko, co mam. Od poznania mojej narzeczonej do sprzedaży domów za dwadzieścia milionów dolarów; wszystko to wydarzyło się tylko dlatego, że wiedziałem, czego chcę. I wierzyłem, że mogę to osiągnąć, że uda mi się spełnić moje marzenia.

To drażni wiele osób. Czują się zagrożone, bo w przeciwieństwie do nich wiem, czego chcę, i wiem, w jaki sposób to zdobędę. Nazywają to arogancją. Prawda jest taka, że, gdy byłem młodszy, bywałem nieco zuchwały, nieco zbyt pewny siebie, ale ostatnie dziesięć lat mojego życia spędziłem na szlifowaniu moich instynktów, tak aby działały na rynku luksusowych nieruchomości. Przyczyną mojej pewności siebie nie jest bezmyślne przekonanie, że nie popełniam błędów. Jestem pewny siebie, ponieważ robiłem błędy i wyciągałem z nich wnioski. Wbrew temu, co mogą myśleć niektórzy widzowie *Transakcji za milion dolarów*, to, co pokazuję światu, to nie arogancja; to ukształtowana, inteligentna, skalkulowana pewność siebie.

Krótko mówiąc: skalkulowana pewność siebie oznacza poznanie wybranej branży do tego stopnia, by móc zaufać swoim przecuciom, które kierują cię w stronę najlepszego wyboru. Oznacza tak długą naukę, pracę i tak długie słuchanie innych, że w chwili, gdy pojawiają się istotne okazje, stajesz się na nie gotowy, umiesz je wykorzystywać i wyciągasz wnioski ze wszystkich popełnionych błędów. Oznacza, że stajesz się swoim najbardziej zaufanym doradcą.

Nie chodzi jedynie o podejmowanie ryzyka. Głupcy ryzykują na okrągło. Inwestowanie dwudziestu kawałków w jakiegoś faceta, który twierdzi, że jest nigeryjskim księciem, wymaga podobnej pewności siebie, co zrobienie sobie na szyi tatuażu „Subway rządzi”, po to tylko, by do końca życia dostawać darmowe kanapki. To zły rodzaj pewności siebie. Jeśli masz zamiar podjąć ryzyko, upewnij się, że będzie to mądre ryzyko. (Choć jeśli jakakolwiek firma chciałaby zaoferować mi darmowe kanapki do końca życia – niech się odezwie; może ustalimy warunki, na jakie się zgodzę).

Pomysł o gorączce złota. W 1848 roku niejaki James Marshall odkrył złoto w Młynie Suttera w Północnej Kalifornii. Przez następną dekadę chłopcy z całego świata gnali do Kalifornii, licząc na szczęście. Dla każdego z nich był to niezwykle odważny wybór. Tylko ilu z nich zarobiło miliony na gorączce złota?

Widzisz, zbieranie złota z ziemi nie wiąże się z największym ryzykiem; to prosta strategia. Każdy może zrozumieć, w jaki sposób uzyskać z tego pieniądze. Ci faceci znaleźli trochę złota, więc na pewno zarobili, ale kto naprawdę zbił majątek na gorączce złota? Człowiek, który sprzedawał spodnie.

Krawiec Jacob Davis zauważył, że poszukiwacze złota ciągle rozrywali spodnie, więc odezwał się do Leviego Straussa. Posiadał on wystarczającą wiedzę o rynku odzieżowym i poszukiwaczach złota z San Francisco, żeby zdać sobie sprawę, że sprzedaż większej liczby spodni nie jest odpowiedzią. Odpowiedź stanowi sprzedawanie lepszych spodni. To oni zauważyli problem, którego nikt inny nie był gotowy dostrzec, posiadali narzędzia, aby go rozwiązać,

TWÓJ RUCH

a co najważniejsze – ufali swojej ocenie sytuacji na tyle, aby podjąć ryzyko. „Och, miałem pomysł na PayPal.com” nie wystarczy, by zarobić miliardy. Musisz to zrobić. Musisz zrobić spodnie.

„Zrób spodnie” nie jest może najlepszym sloganem biznesowym (w każdym razie nie brzmi tak jak „Włącz się do gry”¹), ale jestem pewien, że wiesz, co mam na myśli.

Ryzyko, które podjęli górnicy, było proste: przenieśli się do Kalifornii, by wyciągnąć złoto z ziemi. Levi Strauss podjął skalkulowane ryzyko. Skorzystał z pojawiającej się okazji i zebrał złoto w miejscu, w którym nikt wcześniej nie spodziewał się go znaleźć: z postrzępionych kieszeni poszukiwaczy złota.

Spędziłem życie w oczekiwaniu i gotowości na takie chwile. Kilka tygodni temu, w trakcie finalizowania umowy przez telefon, rzuciłem do swojego brata: „Działamy według zasady: gotów, pal, cel”. To był żart, ale im dłużej o tym myślę, tym bardziej zdaję sobie sprawę, że to także moja filozofia. Musisz być gotowy, by zauważać szanse; musisz mieć pewność siebie, by podejmować szybkie decyzje i „strzelać”, gdy pojawią się możliwości; musisz także uczyć się na swoich błędach i trafniej mierzyć, by osiągać lepsze wyniki w przyszłości. Możesz odnieść sukces, ale tylko wtedy, gdy nauczysz się, jak nieustannie stwarzać dla siebie szanse.

Najbardziej niesamowitym dniem w moim życiu był jeden z tych, kiedy mogłem zastosować taktykę typu gotów, pal, cel. Zaczął się podobnie do większości moich dni: na bieżni.

Przez całe życie byłem aktywny – grałem w piłkę nożną najpierw jako młody chłopak, potem w liceum i na studiach. Do dziś ćwiczę w miarę regularnie. W szkole średniej i podczas studiów głównie chodziło o sport i niezły wygląd, dziś zależy mi raczej na pobudzeniu

1 *Lean In* – hasło znane głównie z książki Sheryl Sandberg (przyp. tłum.).

się o poranku i upewnieniu, że mam dość czujności i wytrwałości, aby dbać o swoich klientów przez cały dzień.

Szlag, zacznam brzmieć jak emeryt...!

To była niedziela. Miałem dobry weekend. Mój mózg był w zasadzie wyłączony, ale zauważyłem coś mimo piątkowych i sobotnich drinków, które wciąż krążyły w moim ciele: facet obok mnie – wysoki, przystojny Afroamerykanin – był kimś. Potrzebowałem kilku minut, by go rozpoznać. To był Tyler Perry.

Pracuję w nieruchomościach w Los Angeles. W Los Angeles wszystkie gałęzie przemysłu należą do przemysłu rozrywkowego. Jeżeli kogoś rozpoznaję, oznacza to, że jest on sławny. Skoro jest sławny, oznacza, że prawdopodobnie ma pieniądze. A skoro ma pieniądze, oznacza, że prawdopodobnie potrzebuje wysokiej klasy nieruchomości.

Każdy celebryta, jakiego spotykam, to klient, z którym nie podpisałem jeszcze umowy.

Tyler Perry jest nie tylko aktorem, pisarzem, producentem i reżyserem; to ktoś, kogo podziwiam. Potentat w dosłownym tego słowa znaczeniu. Człowiek, z którym musiałem zacząć robić interesy.

Gapilem się na bieżnię, pociłem się i zastanawiałem, co zrobić. Wiele osób, które tego dnia miałyby tak przeładowany terminarz jak ja, po prostu spojrzaloby na tę sytuację jak na spotkanie z celebrytą – i poszło dalej. Nie wiem, czy myślałem składcinnie, czy wynikało to z odwodnienia, ale nie mogłem pozwolić, by ominęła mnie taka okazja. Biegałem obok faceta, który był moim potencjalnym klientem. Zidentyfikowałem okazję. Teraz tylko musiałem podjąć decyzję.

Człowiek może działać lub nie działać. Spędzanie zbyt dużej ilości czasu na zastanawianiu się nad sytuacją jest podobne do braku działania. Wyciągnąłem więc rękę i stuknąłem Tylera. „Hej,

Tyler! – powiedziałem. – Nazywam się Josh Altman. Jestem agentem nieruchomości”. „Okej – usłyszałem. – Miło cię poznać”.

To wszystko, co dostałem. Ten facet był skupiony na swoim biegu, nie potrzebował mojego przeszkadzania. Była to chwila, która pozwoliłaby mi odejść z godnością. Godność jest jednak dla senatorów i orłów bielików; ja jestem agentem nieruchomości i nie uznaję takiej odpowiedzi jak: „Nie”.

„Zastanawiasz się czasem nad sprzedażą jednego ze swoich domów?” – zapytałem. Jestem pewien, że poczuł się dziwnie, słysząc, że wiem, gdzie mieszka. Zrozumiałbym, jeśli wezwałby policję i stwierdził, że go nagabuję, ale pracuję w Beverly Hills: moja praca zakłada wiedzę o domach gwiazd. Jeśli branża nieruchomości kiedyś upadnie, będę mógł prowadzić jeden z tych autobusów wycieczkowych, w których odwiedzasz domy gwiazd.

„Tak, jasne – usłyszałem. – Za odpowiednią cenę”. To było to.

Czy oznaczało to jakieś zobowiązanie? Nie, ale identyfikowało kogoś, kto był zainteresowany. To wszystko, czego potrzebowałem.

Tyler skończył bieg, więc postanowiłem, że mój trening również się skończył. Zeskoczyłem z bieżni i poszedłem za nim do szatni. Jestem pewien, że Tyler stawał się coraz bardziej poirytowany.

„Słuchaj, Tyler – powiedziałem do niego. – Mam wielu klientów, którzy szukają pięknych, nowoczesnych domów z pięknymi widokami”. Wiedziałem, że był ich właścicielem. Poza tym chciałem, żeby wiedział, że nie jestem mieszanką aktora, barmana i agenta nieruchomości na niepełny etat w jednym, który chce wyciągnąć pieniądze z nadzianego faceta; musiał wiedzieć, że jestem profesjonalistą znającym rynek, który może mu pomóc w uzyskaniu niezłego zysku ze sprzedaży domu. „Mógłbyś mi dać swój numer? – kontynuowałem. – Jeśli znajdę kogoś, kto ci się podoba, może uda nam się dogadać...?”.

Mogłem po prostu wciągnąć go na listę kontaktów, ale jedną z pierwszych rzeczy, których nauczyłem się w nieruchomościach, jest to, że zawsze należy mieć albo dom, który można pokazać, albo kogoś,

komu można pokazać dom. Chęci z czasem maleją, więc im szybciej rozpocznieś proces przekładania chęci na transakcję, tym lepiej.

Już wtedy dręczyłem swój mózg myśleniem o tym, kogo znam i kto mógłby być zainteresowany. Pamiętałem faceta, któremu przez sześć miesięcy pokazywałem różne domy. Szukał czegoś nowoczesnego, z ładnym widokiem, w cenie od dziesięciu do piętnastu milionów dolarów.

Zadzwoiłem do niego i powiedziałem, że znalazłem najlepszy widok w LA – skoro miejsce należy do Tylera Perry’ego, uznałem, że na pewno będzie doskonałe. Zapytał mnie tylko, ile Tyler chce. „Nie wiem – odpowiedziałem. – Gdzieś między dziesięcioma a piętnastoma milionami dolarów”.

Ten facet nie wiedział dokładnie, czego chce, a Tyler aż do chwili, w której wpadłem na niego tego ranka, nie myślał o sprzedaży swojego domu.

Dom przez trzy lata był wystawiony na sprzedaż, ale nikt go nie kupił. Obecnie nie znajdował się nawet na liście, więc Tyler prawdopodobnie nie miał konkretnych oczekiwań. Dlaczego zatem nie spróbować pomóc im obu zrozumieć, że to, czego chcą, ma właśnie ten drugi...? „Zobaczmy go” – powiedział klient.

Obiecałem umówić wizytę, usłyszałem jednak, że gość jest w mieście tylko kilka dni, więc zależy mu na obejrzeniu domu jeszcze dzisiaj. Kilka godzin po tym, jak stuknąłem Tylera w ramię na bieżni, zadzwoniłem do niego.

„Hej, Tyler. Z tej strony Josh Altman”. Jestem pewien, że zastanawiał się, kim jest ten irytujący koleś, który nie daje mu spokoju, ale gdy na stole leży potencjalna oferta na piętnaście milionów dolarów, jestem gotów być trochę denerwujący. „Słuchaj – powiedziałem – wiem, że dopiero się poznaliśmy, ale mam idealnego kupca na twój dom, który musi pojawić się w nim dzisiaj”. Dwadzieścia minut później asystent Tylera wpuszczał mnie i kupca do domu.

Pokazałem facetowi posiadłość znajdującą się na końcu ślepej ulicy w Hollywood Hills – dziewięćset metrów kwadratowych, cztery

sypialnie, sześć łazienek. Czysta doskonałość. Nie przesadzałem, kiedy powiedziałem, że będzie to najlepszy widok w Los Angeles. Mój kupujący powiedział, że musi mieć to miejsce.

Wysłałem Taylerowi ofertę. Spodobała mu się, ponieważ jest człowiekiem interesu. Z jakiegoś powodu ludzie, dla których pieniądze nie grają roli, zawsze twardo negocjują. Myślę, że to istotna lekcja.

*Nie staniesz się kimś, kto nie musi dbać o pieniądze,
dopóki nie upewnisz się, że zawsze o nie dbasz.*

Przerzucaliśmy się ofertami. Tyler powiedział, że wraca do Atlanty. Wiedziałem, że w tej samej chwili, w której znajdzie się w odrzutowcu, jego mózg skupi się na imperium produkcyjnym. Nawet jeśli miał zamiar poświęcić ofercie sprzedaży nieco uwagi, to przy tysiącu rzeczy, jakimi musiał się zajmować, wiedziałem, że jeśli interes ma zostać ubity, musi do tego dojść jeszcze tego samego dnia.

Gdy Tyler wyjeżdżał z miasta, wysłałem mu propozycję ceny. Spodobała mu się i dobiliśmy targu. Od siódmej rano do wpół do szóstej wieczorem spałem kontraktem na osiem cyferek. Dziesięć i pół godziny wcześniej na bieżni myślałem, że wiem, jak będzie wyglądał mój dzień, ale byłem gotów się mylić.

Zauważenie i złapanie okazji oraz brak wytchnienia aż do jej zakończenia oznaczały, że sprzedałem dom o wartości jedenastu milionów dwustu pięćdziesięciu tysięcy dolarów, o którego istnieniu ledwo wiedziałem na początku dnia.

Właśnie tyle oznacza *Gotów, pal, cel*: być czujnym, mieć wiedzę i wystarczające doświadczenie, by wiedzieć, kiedy pojawia się przed tobą szansa. Być na tyle pewnym siebie, aby w jednej chwili podjąć decyzję i podążać za nią do końca, i być na tyle mądrym, aby uczyć się z tych sytuacji, kiedy przeczucie pokierowało cię w złą stronę.

Pozwól, że podkreślę: nie jest to strategia przewidziana jedynie dla rynku nieruchomości, podobnie jak moja książka nie jest tylko o rynku nieruchomości. Umiejętności, które pozwoliły mi zamykać

transakcje, ukształtowały się w równej części dzięki podrywaniu dziewczyn na studiach, jak i sprzedaży domów w Beverly Hills. Od trenera piłki nożnej dowiedziałem się, jak prezentować odpowiedni styl, a o najlepszych strategiach inwestycyjnych opowiadał przy stole mój tata.

Są to umiejętności, które poznałem w prawdziwym życiu, a które mogą pomóc w każdym aspekcie twojego funkcjonowania. Decyzje podejmujesz cały czas – związane z pracą, związkami i rodziną. Nie ma znaczenia, o jakich obszarach mówimy; liczy się to, że podejmujesz decyzje ze skalkulowaną pewnością siebie.

Musisz być GOTÓW. Życie jest krótkie. Nigdy nie zdobędziesz tego, czego chcesz, jeśli nie jesteś gotowy na wielkie wybory. Nie można przejść przez życie, oczekując, że kiedyś poczujesz się gotowy. Musisz być gotowy i wiedzieć, że jesteś gotowy. To trudne wyzwanie dla każdego, ale będę twoim mentorem w tej kwestii.

PAL. Musisz strzelać. Życie to podejmowanie decyzji. Gdy nadarza się okazja, nie możesz tracić czasu. Musisz robić wszystko, co możliwe, aby z niej skorzystać. W prawie każdej sytuacji instynktownie wiesz, jaka decyzja jest właściwa. Wyzwanie polega na tym, by nie powstrzymywać siebie.

Musisz mieć CEL. Życie to uczenie się na własnych błędach i korygowanie swojego „celownika”. Jeśli ufasz przecuciom, a coś pójdzie nie tak, staniesz się uprzedzony do działania. To nie jest dobra droga. Odpowiedzią jest wyciąganie wniosków ze swoich błędów i takie ustawianie celownika, aby ponownie nie popełnić ich ponownie.

*Bez względu na to, jaka jest twoja historia
i jakie są twoje umiejętności, masz to, czego potrzeba,
aby odnieść sukces.*

Pierwszym krokiem jest zaufanie sobie.

Masz w sobie nieskończony potencjał. Masz umiejętności i predyspozycje, po które nawet nie sięgasz, a które nie pojawią się

TWÓJ RUCH

nagle w magiczny sposób; musisz stworzyć zestaw celów i wdrożyć spójny plan działań, by je osiągnąć. Jeśli ciężko pracujesz i wierzysz w siebie – możesz tego dokonać.

To nie jest fałszywa pewność siebie; to skalkulowana pewność siebie. A ja jestem tu po to, by umieścić cię na drodze do sukcesu.

Część pierwsza

GOTÓW

Każdego dnia, kiedy przygotowuję się do pracy, czuję, jakbym przygotowywał się na bitwę.

Wiem, że wsiądę do samochodu i przez następne dwanaście do szesnastu godzin będę pokazywał ludziom domy, ustalał oferty i upewniał się, że umowy się dopinają.

Kiedy jestem w ogniu walki, nie mam czasu rozmyślać o decyzjach; muszę być w takim trybie, w którym mogę zaufać swoim przecuciom. Właśnie dlatego tak ważny jest czas przeznaczony na ćwiczenia, prysznic i ubieranie się.

Przygotowując się do mojego dnia, nie tylko myślę o tym, co mam w terminarzu, lecz także wchodzę w stan wyższej świadomości. Oczyszczam umysł z niepotrzebnych myśli i myślę, jakim agentem nieruchomości chcę być.

Traktowanie każdego dnia jak pola bitwy jest dobrym pomysłem, ale bitwa wymaga wielu umiejętności. Nie chodzi wyłącznie o odwagę.

*Chodzi o to, by oprócz odwagi
dysponować odpowiednimi narzędziami, znać swoich
przeciwników
i upewnić się, że walka odbędzie się
na korzystnym dla ciebie terenie.*

To samo dotyczy przedsiębiorstw, hobby lub dowolnej aktywności, jaką chcesz się zająć. Jedynym sposobem, byś mógł dać z siebie wszystko, jest posiadanie odpowiednio opracowanej strategii i pomysłów.

Takie postawienie sprawy powoduje, że wszystko brzmi dość techniczne i wojskowo. Tak nie jest. Po prostu chodzi o to, by dać sobie najlepszą szansę na sukces. Może zawsze wściekasz się na siebie, bo nie jesteś najlepszy, ale ile faktycznie dajesz z siebie, by stworzyć szansę dla siebie? Nie można po prostu pewnego dnia zmienić się i stać

się lepszym. Jeśli nie wykonujesz ćwiczeń fizycznych, nie przejdiesz nagle do zdyscyplinowanego, odpowiedzialnego harmonogramu treningu. Jeśli jesteś nieśmiałym podpieraczem ścian, nie staniesz się nagle doskonałym tancerzem. Żyjąc od wypłaty do wypłaty, nie stworzysz sobie nagle komfortu finansowego, chyba że wygrasz na loterii. Wielu jednak ludzi, którzy wygrali w ten sposób, straciło pieniądze i stało się bankrutami. Dlaczego? Ponieważ nie byli gotowi.

*Gotowość jest zbudowana z tych samych elementów,
z których budujesz swoje życie. To rytmy, nawyki
i świadomość, które pozwalają ci maksymalizować
swoje szanse.*

Chcesz zacząć codziennie ćwiczyć? Poznaj siebie, dowiedz się, w jakich porach najprawdopodobniej będziesz ćwiczył, a w jakich obijał się i lenił; w tym zakresie bądź ze sobą szczerzy. Określ, co jest twoim zamiarem. Wyznacz sobie konkretny cel: „Muszę ćwiczyć cztery razy w tygodniu”, „Zrzucę dwadzieścia funtów”, „Doprowadzę do tego, by każdy recepcjonista w tej całodobowej siłowni znał mnie z imienia”. Kiedy wiesz, dokąd idziesz, łatwiej się tam dostaniesz.

Znajdź sposób, by pokochać treningi: podczas ćwiczeń słuchaj muzyki, nawiązuj nowe znajomości i przyjaźnie, flirtuj. Używaj sprzętu, który cię uszczęśliwia, a nie tego, którego myślisz, że powinieneś używać. Jakikolwiek ćwiczenia fizyczne są lepsze niż brak ćwiczeń, więc jeśli zbudujesz w sobie schemat pozytywnych odczuć, wypracujesz również korzystne nawyki. I bądź pozytywny: przypominaj sobie nieustannie, że twój cel jest do osiągnięcia i poszukuj takich sytuacji, które pomogą ci na twojej drodze. Szczęście nie jest przypadkiem; szczęście pochodzi z pracy.

Powiedz innym, że ćwiczysz. Rozmawiaj o tym. Znajdź kumpli do treningu, a usłyszysz przydatne rady. Jeśli przez trzy miesiące nie znajdziesz czasu na trening, ale będziesz na okrągło mówił o ćwiczeniach, jeden z tych kumpli zadzwoni do ciebie i zaproponuje

wspólne ćwiczenia. Bądź fizycznie przygotowany, by stać się osobą, która ćwiczy codziennie. Kup takie ciuchy do treningu, jakie chcesz. Codziennie miej przy sobie torbę ze sprzętem sportowym. Jeśli dysponujesz odpowiednim ekwipunkiem, poczujesz się jak osoba, która trenuje.

I – co najważniejsze – bądź gotów stawiać czoła niepowodzeniom. Rzeczy warte osiągnięcia nie są łatwe. Niech problemy spływają po tobie jak po kaczce. Zachowuj pozytywne spojrzenie na świat. Jeśli nadal będziesz działał, osiągniesz swoje cele, a życie stanie się lepsze.

Gdy jesteś przygotowany, masz wiedzę i grupę ludzi, którzy rozumieją, co chcesz zrobić, wszystko staje się łatwiejsze. Wiem, że chcesz po prostu wyjść i działać, ale zapewniam cię: gotowość nie jest stratą czasu, lecz zorganizowaniem i doprecyzowaniem wszystkiego, co dotyczy ciebie i twoich celów, byś w chwili, w której zaczniesz działać, nie marnował ani czasu, ani sił, ani możliwości.

Życie jest krótkie. Chcesz jak najlepiej je wykorzystać? Nie możesz pozwolić sobie na zabawę swoim sukcesem.

*Realizacja celów wymaga ciężkiej pracy,
szybkich decyzji i dużego ryzyka – będziesz w stanie
skutecznie nimi zarządzać,
jeśli uruchomisz w sobie mechanizmy,
które uczynią cię gotowym.*

Dlaczego zatem nie zacząć już teraz?

ZNAJ SWOJE PRZECZUCIA

*Nigdy nie ignoruj przeczucia, ale też nigdy mu
nie ufaj w pełni.*

– Robert Heller

Ludzie są zwierzętami. Jesteśmy pełni potężnych instynktów, które ewoluowały przez tysiąclecia, by utrzymać nas przy życiu w dziczy.

Większość współczesnych ludzi ignoruje te instynkty, myśląc, że nie mają one zastosowania w naszym złożonym, naukowym, zurbanizowanym świecie. Mylą się. Twoje przeczucia nie są antytezą racjonalnego myślenia; są szybką, bezpośrednią syntezą tego, czego się nauczyłeś, rzeczy, których pragniesz, i fizycznych reakcji twojego ciała na świat.

Ta książka mówi o zdolności do szybkiego, inteligentnego i pewnego reagowania na zdarzenia. Nie wymaga to bycia lepszym lub bardziej inteligentnym, niż jesteś; konieczne jest tylko nauczenie się jednoczesnego korzystania ze swojej inteligencji i instynktu, byś mógł szybko podejmować świadome decyzje. Skalkulowana pewność siebie

jest umiejętnością, której można się nauczyć, a pierwszym krokiem jest poznanie swoich niewyszkolonych instynktów.

Twój instynkt stale wysyła ci wiadomości: „Nie czuję się bezpiecznie”, „Jestem głodny”. „Mój chłopak kłamie, że nie zjadł ostatniego kotleta”. Niektóre z tych komunikatów są prawdziwe, inne błędne. Instynkt podpowiada niektórym, że lot samolotem jest bardzo, bardzo niebezpieczny, choć rozum wie, że latanie to jeden z najbezpieczniejszych sposobów podróżowania.

W tej książce porozmawiamy o tym, jak zarządzać relacjami między rozumem i instynktem, ale teraz skupimy się po prostu na byciu otwartym na wiadomości wysyłane przez instynkt.

Instynkty są podstawowymi, zwierzęcymi komunikatami. Wiele z nich mówi o żywności i schronieniu; rzeczach, którymi musieliśmy się zajmować, zanim staliśmy się racjonalnymi, myślącymi ludźmi, którzy jeżdżą autem i mieszkają w mieście.

Możemy uznać te instynkty za przeżytek, za pozostałość po naszej zamierzchłej przeszłości, która nie ma już zastosowania, jeśli jednak je ignorujemy, nie korzystamy z jednego z najpotężniejszych posiadanych przez nas narzędzi do podejmowania decyzji.

Czasami wiadomości, które podsuwa ci instynkt, są całkiem jasne.

Latem przed rozpoczęciem nauki w ostatniej klasie liceum jechałem na wycieczkę z innymi nastolatkami ze Wschodniego Wybrzeża. Był to taki obóz letni w autobusie: sześć tygodni jeżdżenia między dużymi miastami i narodowymi zabytkami. Świetna zabawa, ciekawe miejsca, słodkie dziewczyny, a organizatorzy ciągle utrzymywali takie tempo przemieszczania się, żebyśmy nie byli w stanie popaść w żadne kłopoty. Albo tak mi się wydawało.

Po około miesiącu zmierzałyśmy z Wielkiego Kanionu do Zapory Hoovera. Zatrzymaliśmy się na obiad. Zamówiłem hamburgera i frytki z serem. Wtedy do końca nie rozumiałem, że mój żołądek

nie za bardzo toleruje produkty mleczne. Wróciliśmy do autobusu. Piętnaście minut później musiałem pójść do toalety.

W autobusie była toaleta, ale nieczynna (biorąc pod uwagę, że autobus przez miesiąc służył czterdziestce dzieciaków, dziwi mnie, że cokolwiek działało). Chciałem powiedzieć kierowcy, by zjechał na pobocze, zatrzymał autobus i pozwolił mi przeprowadzić ten straszliwy proces w jakiejś łazience na postoju, ale czułem się zakłopotany. Wiedziałem, że gdybym podszedł do przedniej części autobusu i ogłosił, że muszę strzelić dwójeczkę, każdy z facetów zacząłby ze mnie drwić i żadna z dziewczyn nie byłaby mną już nigdy zainteresowana.

Czekałem. Przecież w końcu musieliśmy gdzieś stanąć. Choć mój żołądek mówił mi, że „w końcu” to niewystarczająco szybko, nie miałem zamiaru się złamać. Chciałem utrzymać w sobie... no wiesz, co... Moje ciało krzychało, aby poprosić kierowcę o zatrzymanie autobusu, ale po prostu nie mogłem tego zrobić.

Czterdzieści siedem minut później (wiem dokładnie, bo liczyłem każdą sekundę), jakiś koleś zapytał, czy możemy zatrzymać się na postoju. Autobus zjechał z drogi, a ja poczułem niesamowitą ulgę... do chwili, gdy przypomniałem sobie, że jakoś muszę dotrzeć do łazienki. Starałem się łagodnie, delikatnie wstać. W miarę, jak to robiłem, cała nauka korzystania z nocnika, wpojona mi przez matkę, poszła w diabły. Straciłem kontrolę.

W najbardziej niezgrabny sposób poczłapałem wzdłuż autobusu, następnie zszedłem po schodkach i przeszedłem cały teren piknikowy. Z każdym krokiem wyciekało ze mnie trochę tej najbardziej kompromitującej rzeczy, jaka kiedykolwiek mi się zdarzyła. Dotarłem do łazienki, pożegnałem się z bielizną i przeprowadziłem przegląd szkód, mając jednocześnie nadzieję, że żadna dziewczyna nie zauważyła mojego małego problemu z kontrolą jelit.

To był najprostszy, bezpośredni, fizyczny instyngt, ale zignorowałem go i zapłaciłem za to. Większość z nas nauczyła się zwracać uwagę na podstawowe instyngty, zanim stała się dorosła, ale ta książka

TWÓJ RUCH

mówi o słuchaniu wszystkich swoich instynktów i trenowaniu ich, aby wznieść je na poziom zaawansowany. Te same instynkty, które mówią ci, że jesteś głodny lub zmęczony, mogą również przetwarzać złożone mieszaniny danych, sądów oraz doświadczenia zawodowego, by pozwolić ci na szybkie reagowanie – tak potrzebne do odnoszenia sukcesów.

Twój mózg pracuje szybciej i bardziej subtelnie, niż ci się wydaje. Psychologowie przeprowadzili badanie, w którym wyświetlili uczestnikom sześć par liczb w szybko zmieniającej się sekwencji. Następnie pytali, który zestaw liczb był większy. Badani trafiali w około 65 procentach prób. Następnie psychologowie wyświetlali badanym dwadzieścia cztery zestawy liczb w podobnie krótkim odstępie czasu i pytali o to, które były większe – badani odgadywali poprawnie w 90 procentach podejść.

Gdy było tylko sześć par liczb, ludzie musieli myśleć o problemie. Wypadli niezłe, ale nie wspaniale. Gdy liczb było zbyt wiele, by móc je śledzić, ludzie po prostu zaufali swoim instynktom – i prawie zawsze mieli rację².

Instynkt jest moim największym atutem w biznesie. Niedawno poznałem biznesmena, który jest dla mnie wzorem. Daymond John, założyciel i dyrektor generalny FUBU, jeden z sędziów i inwestorów w programie Shark Tank, emitowanym w amerykańskiej stacji ABC.

2 Mark Prigg, *Trusting Your Instincts Really Does Work, Say Scientists. You'll Be Right 90% of the Time*, „MailOnline”, Listopad 12, 2012, <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2231874/Trusting-instincts-really-does-work-say-scientists.html>.

Razem z moim bratem Mattem znaleźliśmy się na lotnisku w San Francisco. Właśnie sfinalizowałem rozmowy i byliśmy w drodze do LA. Matt zauważył Daymonda, który w bluzie z kapturem i okularach przeciwsłonecznych wyglądał zwyczajnie, a na pewno jego strój świadczył o tym, że nie chciał być rozpoznany. Jestem jednak tak wielkim jego fanem, że musiałem podejść, by przywitać się i powiedzieć mu, jak bardzo szanuję jego przedsiębiorcze umiejętności.

Zrozum, może i podchodziłem do Daymonda, by go pochwalić, ale nadal skorzystałem z okazji, aby powiedzieć mu, że pracuję w nieruchomościach. Wszystkim mówię, że pracuję w nieruchomościach.

Dałem mu znać, że gdyby potrzebował pomocy w zakresie nieruchomości, mogę mu pomóc. Powiedział mi, że szuka powierzchni biurowej w Hollywood, więc zapewniłem go, że znajdę mu lepszą ofertę niż jakikolwiek inny agent w LA.

Gdy tylko znalazłem się poza zasięgiem słuchu, zacząłem dzwonić. Ustawiałem spotkania, byśmy mogli rozejrzeć się w dostępnych przestrzeniach biurowych. Daymond miał być w mieście tylko przez kilka dni, mimo to zebrałem wszystkie oferty, jakie mogłem. Jestem sprzedawcą. Domykam sprzedaż.

Znaleźliśmy miejsce, które mu odpowiadało. Właściciel chciał co najmniej ośmiocyfrową kwotę. Potańczyliśmy, znaleźliśmy liczbę, która nam odpowiadała, i byliśmy gotowi, by Daymond podpisał kontrakt. Jestem sprzedawcą. Domykam sprzedaż.

A potem zrobiłem coś nie do pomyślenia: powiedziałem Johnowi, żeby nie podpisywał umowy. Choć zdrowy rozsądek powiedziałby mi, że to konkretny interes, instynkt powiadał mi coś przeciwnego. Zaufałem mu. Nie marnowałem czasu na rozpatrywanie alternatyw. Po prostu wiedziałem.

Co wiedziałem?

Wiedziałem, że to nieruchomość komercyjna. W przypadku domu najważniejsze jest, co czujesz w sercu: miejsce, by zbudować rodzinę, by spędzać w nim soboty z osobą, którą kochasz, i by zrelaksować się

po długim dniu pracy. Jeśli trafisz na dom, który jest odpowiedni dla Ciebie – wiesz o tym. Przy nieruchomości komercyjnej ważne jest, co pojawia się w głowie: liczby. W ciągu tych kilku dni zobaczyliśmy tyle miejsc, ile się dało, ale chyba nie mieliśmy wystarczających mocy przerobowych, by znaleźć to właściwe, które naprawdę byłoby perfekcyjnie dopasowane do jego potrzeb.

A jakie były jego potrzeby?

Daymond John jest przedsiębiorcą. Na okrągło rozkręca nowe przedsięwzięcia. Miejsce, na które patrzyliśmy, nie miało potencjału do rozwoju. Jeśli wpuściłbym go w tę przestrzeń, początkowo byłby zapewne szczęśliwy, ale wkrótce wyniosłby się z niego i zaczął szukać nowego.

Domykam sprzedaż, ale również służę klientom. Jeden interes na kilka milionów dolarów przyniósłby mi niezły czek z prowizją, ale długotrwała przyjaźń z maszynką do robienia pieniędzy, jaką jest Daymond John, w dłuższej perspektywie byłaby o wiele bardziej wartościowa. Wiedziałem, że najlepszym sposobem na rozpoczęcie tego związku było umieszczenie Daymonda w przestrzeni doskonale dopasowanej zarówno do jego ówczesnych, jak i przyszłych potrzeb.

Nie miałem czasu na rozważanie plusów i minusów. Wszystkie fakty i fragmenty fachowej wiedzy były jak liczby błyskające przed ludźmi w opisywanym wcześniej przeze mnie badaniu psychologicznym. Mój instynkt zebrał je i dokonał syntezy decyzji bez udziału mojego racjonalnego umysłu.

Instynkt jest motorem skalkulowanej pewności siebie. Wzmacnia cię poprzez korzystanie z twojej intuicji, ale musisz wykazać się mądrym podejściem, jeśli chcesz ją wyszkolić i zrozumieć.

Pierwszym krokiem szkolenia instynktu jest zrozumienie samego siebie, swojej przeszłości i sił, które kształtują twój światopogląd. Twój instynkt powtarza lekcje, które już przeszedłeś – to podstawowa reguła dotycząca wszystkich twoich doświadczeń zebranych aż do punktu, w którym jesteś. Mój instynkt nie zawsze wiedział, jak działa rynek nieruchomości. To był długi, powolny i bolesny proces nauki,

ale konieczny, abym nauczył się wystarczająco dużo i mógł zaufać sobie, że podejmę właściwą decyzję w niemal każdej sytuacji. Szkolenie instynktu wymaga spojrzenia na sposób, w jaki ukształtowały cię wcześniejsze doświadczenia, i zorientowania się, jak uzupełnić to, co masz, o bardziej wyrafinowane instynkty.

Dorastałem w Bostonie (Massachusetts) – brutalnym, agresywnym mieście pełnym wielkich osobowości. Był to świat, w którym agresja i zdolność do wyrażania swojego zdania były nie tylko cenne, lecz przede wszystkim niezbędne do tego, aby przeżyć. Kolesie z Bostonu wiele swoich opinii są gotowi przekazać za pomocą pięści – to lekcja, którą szybko przerabiasz, gdy jesteś dzieciakiem. Tak więc od początku mój instynkt nakierowany był na udowodnienie, że jestem facetem, z którym nie chcesz zadzierać.

Mój tata, Alan Altman, był ginekologiem położnikiem i profesorem w Harvard Medical School. Moja mama, Judith, pracowała w modzie.

*Myszę, że nauczyli mnie podstawowych rzeczy w życiu:
osiągaj wielkie rzeczy i wyglądaj dobrze, gdy to robisz.*

Ojciec, który osiągnął tak wiele, wywierał na mnie silną presję, ale jeśli chcesz zrozumieć, czym faktyczna jest presja dla nastolatka, spróbuj mieć ojca, który jest ekspertem od seksu. Zadawanie pytań o seks jest nieco onieśmielające w sytuacji, gdy twój tata pisze książkę o waginach (poważnie, jego ostatnia książka, *Making Love the Way We Used To... Or Better*, jest dostępna na amazon.com).

Niektórzy rodzice uczą działania z pozycji strachu lub zwątpieniu. Moi tego nie robili i za to jestem im dozgonnie wdzięczny. Na pewno są chwile, w których mogą żałować, że wychowali mnie i mojego brata, Matta, tak, byśmy niezachwianie byli pewni siebie (niektórzy

twierdzą nawet, że arogancy). Jak wtedy, gdy powiedziałem im, że pokażą mnie w jakimś programie o agentach nieruchomości na kanale Bravo. Choć zapewniłem ich, że udział będzie świetny dla mojego życia i rozwoju mojej kariery, byli sceptyczni. Mam nadzieję, że cztery sezony później złapali trochę tej mojej pewności siebie. Uważam, że świetnie się spisali, wychowując Matta i mnie. Mam nadzieję, że oni też tak uważają.

A co z moim bratem? Matt to mój najlepszy przyjaciel, partner biznesowy, były współlokator, mentor, ikona, a przez większość mojego dzieciństwa główny partner sparingowy i tyran. Jest starszy ode mnie o trzy lata. Gdy dorastałem, robiłem wszystko co robił on. On grał w piłkę nożną – i ja grałem w piłkę nożną. On stał się kopaczem – i ja zostałem kopaczem. Potem dorośliśmy i zaczęliśmy razem działać na rynku nieruchomości. Wiesz, zdarza się, że wkurza mnie zdanie Matta, zawsze wyrażane głośno, ale doceniam obecność najlepszego przyjaciela, który daje mi rady i mnie wspiera. To jeszcze jeden z moich podstawowych instynktów: cokolwiek mogę zrobić sam, mogę zrobić lepiej, gdy współpracuję z Mattem.

Nie zapominajmy o moim dziadku. Gdy był dzieckiem, trafił do Stanów z Rosji i wkrótce po przyjeździe rozpoczął handel towarami z wózka. Dość szybko dorobił się (pół)szanowanej działalności w zakresie finansów. Mam na myśli to, że był ostrym lichwiarzem. Jestem zdecydowanie synem mojego ojca, ale jeśli chodzi o interesy, działałem jak mój dziadek, który rozwiązywał problemy innych ludzi. Potrzebowali pieniędzy – dziadek miał je dla nich.

Ludzie potrzebują domów – mam je dla nich.

Kiedy byłem mały, dziadek mówił: „Pieniądze służą do pożyczania, a nie do wydawania”. Nie zawsze słuchałem tej rady, ale jego słowa wypracowały jedno z moich podstawowych założeń dotyczących pieniędzy:

Pieniądze zawsze powinny pracować tak ciężko jak ja.

Brzmi jak świetny cytat i świetny pomysł, ale dla mnie oznacza coś więcej. To instynkt. To coś, co wbito mi do głowy, a co znajduje odzwierciedlenie w moich działaniach nawet bez udziału mojego myślenia. Inwestowanie jest dla mnie czymś naturalnym – i jest dla mnie dobre.

Co zatem moje wychowanie powie ci o moich instynktach? Że dorastałem z pracowitymi, moralnymi rodzicami; że od dzieciństwa szkolono mnie, bym był (tak ogólnie) dobrym człowiekiem; że dorastałem z rodzicami, którzy zawsze zmuszali mnie do zapracowania na to, co chcę mieć, więc mam skłonności do samodzielnego rozwiązywania problemów; że jestem przyzwyczajony do posiadania mentora, konkurowania i ufania relacjom biznesowym; oraz że najbardziej komfortowo poczuje się, wchodząc w sytuacje, które przypominają moją współpracę z Mattem.

Może zatem nie zaskoczy cię tak bardzo fakt, że moja narzeczona jest agentką nieruchomości...

Zrozumienie swoich przeczuc to nie tylko wiedza o tym, w czym jesteś dobry, lecz także bycie brutalnie szczerym. Swoją skalkulowaną pewność siebie możesz trenować jedynie wówczas, gdy ocenisz swoje dobre i złe instynkty – i będziesz ich świadomy. Zatem naprzód! Porozmawiajmy o sposobach, jak moje doświadczenia mogą skierować moje przeczucia w kierunku, który niekoniecznie leży w moim długoterminowym interesie.

Nie jestem najwyższym człowiekiem świata. Mam 175 centymetrów wzrostu, czyli jestem średniego wzrostu. Oznacza to, że spędziłem wiele młodzięcych i studenckich lat na próbach pokazania, na co mnie naprawdę stać – na ulicach Bostonu, w sporcie, w biznesie i – co najważniejsze – w kontaktach z dziewczynami. Jako facet mający silny instynkt współzawodnictwa, muszę mieć także świadomość tego, kiedy posuwam się za daleko, by udowodnić, że nawet jeśli nie jestem największym facetem w okolicy, na pewno jestem najsilniejszym

graczem w tej sali. Muszę znać, kochać i ufać swoim instynktom, ale muszę też wiedzieć, które z tych instynktów najprawdopodobniej wpakowałyby mnie w kłopoty.

Wychowałem się w rodzinie ciężko pracujących ludzi, którzy nauczyli mnie ciężkiej pracy – dzięki temu łatwiej mi być pewnym siebie i nie bać się niektórych rzeczy, które w normalnym człowieku powinny wywoływać strach.

Kilka razy upadałem. Podejmowałem znaczne ryzyko i nie wychodziło. Mój instynkt nauczył się, że istnieją pewne zagrożenia, których należy unikać. Bez względu na to, jaka jest twoja historia, dzięki niej wypracowałeś swoje silne i słabe strony; możesz je kształtować i budować na nich siebie.

Wiele osób pokonało potwory swojej przeszłości po to, by osiągnąć niesamowite rzeczy. Wiele dzieci, które mają wszystko, czego zapragną, nigdy niczego nie osiągnie, co można zobaczyć na kanale *Rich Kids (Bogate Dzieciaki)* na Instagramie. Ważne jest, aby być uczciwym wobec siebie w kwestii tego, kim jesteś, jaki jest twój punkt wyjściowy i jaki będzie koszt, by dostać się tam, gdzie chcesz trafić.

*Twój instynkt nieustannie ewoluuje, wykorzystując rzeczy,
które w międzyczasie poznajesz.*

Kiedy miałem dwadzieścia lat, mój instynkt nie miał pojęcia o nieruchomościach. Podejmował decyzje na podstawie doświadczeń zdobytych na boisku piłki nożnej lub podczas spotkań z kumplami. Są to ważne umiejętności, ale im więcej wiesz o tym, czego chcesz, tym silniej możesz się skupić i doskonalić swoje instynkty, tak by odpowiadały twojemu obszarowi działania. Poznanie swoich instynktów to początek, który przyniesie ci wiedzę o tym, w którą stronę – niezależnie od sytuacji – popchnie cię twoja osobowość.

Skalkulowana pewność siebie to podejmowanie decyzji o tym, gdzie chcesz się udać i budowanie instynktów, które popchną cię w tym kierunku. Podążanie za jakimkolwiek instynktem zbudowanym przez

twoją historię zmieni cię w zwykłego, szarego człowieka; kształtowanie twojego instynktu tak, by kierował cię w nowych kierunkach, uczyni cię wyjątkowym.

Wychowano mnie porządnie, ale każda historia niesie ze sobą ogromną liczbę doświadczeń i lekcji. Wszyscy miewamy chwile trudności. Może twoi rodzice rozwiedli się, gdy miałeś trzy lata. Jeśli tak, prawdopodobnie wytworzyłeś silne instynkty w zakresie relacji interpersonalnych lub zarządzania grupami ludzi. Może w wieku dwudziestu lat miałeś potworny wypadek samochodowy. Jeśli tak, mogła pojawić się w tobie awersja do ryzyka, ale też pewność co do zdolności podnoszenia się po druzgocących przejściach.

Twoje życie jest skarbnicą doświadczeń. Uczyleś się ich i przekuwałeś je w narzędzia. Musisz dowiedzieć się, co to były za lekcje i gdzie prowadzą cię ukształtowane na ich podstawie instynkty. Potem możesz próbować kształtować je tak, by popchnęły cię tam, dokąd chcesz iść.

Taki przykład: kocham piłkę nożną. Od najmłodszych lat nie istniało nic bardziej swojskiego jak ta gra, w której wszystko rozbija się o instynkt: wiedza na temat lotu piłki, świadomość kierunku, w jakim przemieszczają się koledzy z twojej drużyny, i umiejętność stwierdzenia miejsca, w jakim twój kolega chciałby, abyś był. Byłem dobry w tym sporcie, bo wiedziałem, co mam robić, nawet o tym nie myśląc; działałem w oparciu o instynkt.

Ale nie jestem doskonałym piłkarzem. Piłka nożna jest szybką grą, a ja nie jestem najszybszym gościem na boisku. To nie znaczy, że słaby ze mnie zawodnik; oznacza to po prostu, że muszę dopasowywać swój sposób gry adekwatnie do posiadanych przeze mnie umiejętności i rozwijać instynkty, które popychają mnie do wykorzystywania pracy nóg i prowadzenia piłki tak, by uniknąć przeciwników, zamiast starać się ich przegonić.

Nie martw się. Nie jest moim zamiarem, by ta książka opowiadała o prowadzeniu piłki na boisku. Chodzi o to, że gdy coś działa jak należy – czujesz to. Kiedy jesteś w czymś dobry, wiesz o tym. Nieruchomości

to właściwa ścieżka kariery dla mnie, ponieważ większość umiejętności, jakich wymaga ten rynek, pokrywa się z tymi, w jakich jestem z natury dobry. Prawdopodobnie mógłbym być całkiem niezłym agentem nieruchomości, gdybym opierał się tylko na swoich podstawowych instynktach.

*Naturalne umiejętności i pasje są świetne,
ale nigdy nie będą wystarczające,
by stać się naprawdę obłędnym w czymkolwiek.*

Nigdy nie chciałem być tylko dobry. Chciałem być najlepszy, więc musiałem wyostrzyć instynkty wytworzone w dzieciństwie, w liceum oraz na studiach i przekształcić je w coś bardziej wyspecjalizowanego. Tu pojawia się różnica między stwierdzeniem: „Hej, koleś, podążaj za instynktem” a zdolnością do korzystania ze skalkulowanej pewności siebie w realizacji swoich celów.

Proces wyostrzania to GOTÓW z zestawu *Gotów, pal, cel*, który oznacza zmuszenie się do przejścia przez swego rodzaju obóz wojskowy i wyszkolenie swoich instynktów tak, by pchały cię tam, dokąd chcesz iść, i powstrzymywały od naturalnych, hamujących cię odruchów.

*Musisz ułatwić sobie proces osiągnięcia sukcesu.
Każdego sukcesu, nie tylko w interesach.*

Powiedzmy, że jesteś kimś, kto chce wrócić do formy. O jakiej porze najprawdopodobniej będziesz trenował? Nie pytaj siebie: „Kiedy jest najlepsza pora na trening?”. Nie złość się na siebie, że nie jesteś osobą, która woli dźwiganie ciężarów od cardio. Nie wściekaj się, gdy nie spodoba ci się CrossFit. Zacznij od znalezienia odpowiedzi na pytanie: „Jak podjąć dobrą decyzję w sposób, który będzie dla mnie naturalny?”.

A potem po prostu tak zrób.

A potem jeszcze raz.

Czy po treningu jesteś głodny jak wilk, więc obżerasz się jak świnia? Upewnij się, że masz do wyboru zdrowe alternatywy posiłków.

*Nie złość się na siebie za to,
że jesteś kimś innym, niż chciałbyś być;
zamiast tego zrozum, kim jesteś,
a następnie znajdź sposoby,
które pozwolą tej osobie odnosić jak najwięcej sukcesów.*

Mój tata dał mi najlepszą radę inwestycyjną: inwestuj w produkty, których używasz.

Słuchaj, jesteś jedynym, niepowtarzalnym kwiatem na łące, ale na wiele sposobów jesteś też całkowicie przeciętny. Oglądasz niektóre popularne programy telewizyjne, korzystasz z telefonu najlepszego i najłatwiejszego w obsłudze, jeździsz niedrogim samochodem, który nieźle wygląda. Zainwestuj w te rzeczy. Jeśli wystarczająco mocno wierzysz w firmę Apple, by korzystać z iPhone'a, kup trochę jej akcji. Na pewno coś robią tak, jak trzeba. Przeczucia innych ludzi będą równie cwane jak twoje – i to one przyniosą sukces firmom, które mają w ofercie dobre produkty. To naprawdę jest takie proste.

Jeff Bezos z Amazona zarobił trzydzieści miliardów dolarów dokładnie na tym: na znajomości podstawowych ludzkich instynktów. Amazon nie tylko pozwala ci wygodnie robić zakupy z domu, lecz także uczy się ciebie; podczas transakcji wyszukuje wzorce tego, co kupujesz, a następnie stara się jak najbardziej ułatwić ci zakupy. To „analiza prognostyczna” – proces kalkulacji w oparciu o dane dotyczące konsumentów, który pozwala przewidywać wzorce zachowań.

Jeśli Jeff Bezos może cię poznać na podstawie kilku książek o Harrym Potterze, które kupiłeś, zastanów się, ile wzorców zachowań możesz przewidzieć ty sam w oparciu o wszystkie dane z całego twójego życia.

Poznaj to, co robisz, a następnie stwórz sobie życie, w którym będziesz działał w obszarach, w jakich jesteś najlepszy.

TWÓJ RUCH

Masz umiejętności. Niesamowite umiejętności. Masz talenty, które ludzie wokół ciebie uznają za pewnik – ty też uznasz je za takie. Ja sam jestem po prostu facetem, który lubi pogadać, bo myśli, że domy są fajne; który troszczy się o innych ludzi i nie boi się podejmować ryzyka.

Byłem w stanie przerobić te cechy na miliard dolarów w obrocie nieruchomościami.

*Tu nie chodzi o bycie najmądrzejszym, najpiękniejszym
lub najsilniejszym; tu chodzi o odpowiedni zestaw wiedzy,
emocji i przeczucie, które pozwolą ci wykorzystać umiejętności
w sposób najbardziej dla ciebie korzystny,
a jednocześnie wartościowy dla ludzi
znajdujących się wokół ciebie.*

Nie gwarantuję ci, że zostaniesz milionerem, ale twierdzę, że możesz nim być. Mówię też, że poczujesz się o wiele szczęśliwszy, niż gdybyś spędził życie na próbach wpasowania się w cudzy model sukcesu. Jeśli jesteś na tyle inteligentny, aby wykorzystać swoje naturalne instynkty, sukces stanie się łatwiejszy do osiągnięcia i dostarczy ci więcej satysfakcji, a ty będziesz w stanie błyskawicznie podejmować decyzje – i ufać im. Co więcej – zaczniesz dostrzegać możliwości, które inni przegapili.

Pierwszym krokiem jest spojrzenie na siebie z boku i zrozumienie, jakie są twoje wewnętrzne instynkty i gdzie je zdobyłeś. Mam zamiar pokazać ci, jak wyostrzyć je do takiego stopnia pewności siebie, jaki jest potrzebny, by osiągnąć sukces.

ZROZUM, CZEGO CHCESZ

*Mam tego dosyć! Starczy mi p*** węży, w p*** samolocie. Zapnijcie pasy. Otworzę, p*** okna.*

– Neville (w tej roli: Samuel L. Jackson), *Węże w samolocie*
(scenariusz: John Heffernan i Sebastian Gutierrez)

Cytowanie filmu *Węże w samolocie* może wydawać się dziwne w książce, która mówi o biznesie, ale dla mnie ta sytuacja i ten cytat to najlepszy przykład świadomości własnych potrzeb. W samolocie są węże. Neville nie chce ich tam widzieć. Ma zamiar otworzyć okna. Taki biznesplan popieram całym sobą.

Bezczynność jest największym problemem współczesnej Ameryki. Spędziliśmy miniony wiek na budowaniu najbogatszego, najpotężniejszego kraju, jakiego świat nigdy dotąd nie widział, a dziś zadowala nas banalne marnowanie naszego życia na sprawdzaniu Facebooka i oglądanie „Pogromców kaczek”. Amerykanie stali się leniwi. Problemem nie jest któraś z umiejętności czy siła woli; chodzi o cele. Jesteśmy zadowoleni. Mamy jedzenie, schronienie

i wystarczająco dużo reality show w telewizji, aby utrzymać nas w permanentnym stanie dekoncentracji. Zbyt wielu ludzi zapomniało o tym, jak można popchnąć samego siebie do zrobienia czegoś wielkiego.

*Pierwszym krokiem do działania jest świadomość tego,
co chcesz zrobić, a pierwszym krokiem
do świadomości tego, co chcesz zrobić,
jest wiedza o tym, czego chcesz.
Im wyraźniejszy jest twój cel,
tym bardziej widoczna staje się ścieżka,
jaką musisz podążać,
i tym łatwiej ci będzie nią ruszyć.*

We wszystkich najlepszych filmach cel jest zawsze jasny: ukraść samochód w sześćdziesiąt sekund, zniszczyć Gwiazdę Śmierci, przelecieć matkę Stiflera. Gdy raz poznasz cel, zmierzasz ku niemu do końca. Jeśli spędzasz czas na zastanawianiu się, w jakim kierunku rozwija się wątek filmu, najpewniej nie będzie to dobra produkcja. Prawdopodobnie dlatego film *Vanilla Sky* mi się nie podobał.

Twoje życie działa w ten sam sposób. Najprostszą drogą jest jasna ścieżka ku czemuś. Czemukolwiek. Jeśli wiesz, dokąd zmierzasz, wiesz, co robić. Wędrówka będzie jednak trudna, ponieważ wymaga dokonywania wyborów i zapominania o niektórych swoich innych troskach i pragnieniach.

Oto prosta, przykra prawda: nie można mieć wszystkiego.

Nikt nie ma wszystkiego. Najbogatsi ludzie na świecie albo są zapracowani, albo obawiają się, że ludzie lubią ich tylko za ich majątek, albo są smutni, bo dorastali bez normalnych dla typowego Amerykanina doświadczeń. To są koszty; niesamowite koszty – mam nadzieję, że ani ja, ani moje dzieci nie będziemy musieli ich

ponosić. Nie zmienia to faktu, że rację miał The Notorious B.I.G., gdy powiedział: „Więcej kasy to więcej problemów”³.

Niech wiec lepiej to, czego chcesz, będzie tego warte. Wybierz coś dobrego, ponieważ im bardziej tego pragniesz, tym więcej będziesz w stanie poświęcić, by to zdobyć. Jeśli nie możesz wybrać jednego zrozumiałego celu, zapewne nigdzie nie dotrzesz.

Nie oznacza to, że nie możesz zmienić swych pragnień, bo w rzeczywistości każdy racjonalny, inteligentny człowiek zmienia swoje priorytety w ciągu życia. Psychologowie na całym świecie przeprowadzali wywiady z ludźmi w różnym wieku; okazało się, że wraz z wiekiem zmieniają się ich cele w odniesieniu do przyjaciół, wykształcenia, rodziny i kariery.

Moje cele również ewoluowały. Kiedy byłem w podstawówce, moim głównym celem była zabawa. To nieskomplikowany cel, dlatego dzieci są tak szczęśliwe. Zanim zyskasz prawo do prowadzenia samochodu lub kupna piwa, dobrze jest trzymać się prostych rzeczy.

Później dorastasz. Kiedy razem z bratem byliśmy w liceum, pewnego dnia poszliśmy na mecz futbolu amerykańskiego rozgrywany między lokalnymi szkołami. Widzieliśmy, jak na widok zawodników, którzy wyszli z tuneli w strojach do gry, tysiące ludzi krzyczało i wiwatowało. Matt rozejrzał się i zobaczył transparenty, ekipy telewizyjne, i – co najważniejsze – dziewczyny. Wtedy zrozumiał, że wybrał niewłaściwy sport.

„Stary – powiedział – nigdy nie widziałem, by panienki tak się ekscytowały na meczu piłki nożnej!”.

„O co ci chodzi?” – zapytałem.

„O to, że od przyszłego roku gram w futbol amerykański” – odpowiedział.

3 Znane hasło z piosenki *Mo' money, mo' problems* – przyp. red.

I tyle. Matt zmienił swoje pragnienia. Nie szukał sportu, który da mu tylko przyjemność z zabawy; szukał takiego, który spełni jego potrzeby szacunku i zainteresowania otoczenia oraz przyniesie mu popularność.

Pewnie myślisz: „Hej, bycie dobrym w piłce nożnej i futbolu amerykańskim wymagają całkiem odmiennych umiejętności”. Odwołując się do „umiejętności”, tak naprawdę wskazujesz na różnicę piętnastu centymetrów wzrostu i dwudziestu pięciu kilogramów masy mięśniowej. I masz rację, jeśli chodzi o większość pozycji na boisku. Matt jednak zorientował się, że kopacz zasadniczo jest piłkarzem, który podczas każdego meczu na kilka minut schodzi z ławki. Matt jest mistrzem w ułatwianiu sobie życia; wykorzystanie umiejętności piłkarskich w futbolu przyniosło mu zysk w postaci zwiększonego zainteresowania w szkole jego osobą. Jako że szedłem przez życie śladami starszego brata, dwa lata później zamieniłem uniwersytecką piłkę nożną na uniwersytecki futbol.

Byłem wystarczająco dobrym kopaczem, by rekruterzy futbolowi zaczęli pukać do moich drzwi. Szkoły, które dotąd nie brałyby mnie pod uwagę, bo patrzyły na moje oceny, zaczęły błagać mnie, bym przyszedł i grał w ich zespołach. Zadziałało, ale gdy skończyłem studia, zdałem sobie sprawę, że tak naprawdę nie wiem, czego pragnę. Bo chciałem wielu rzeczy: pieniędzy, sukcesów, czasu wolnego, szczęścia, łatwego życia; tego, by lubiły mnie ładne dziewczyny, a jednocześnie trwałego, znaczącego związku; i wielu niezłych samochodów. Jest to dość powszechny zestaw marzeń facetów po dwudziestce, co wyjaśnia, dlaczego tak niewielu z nich rzeczywiście osiąga swoje cele.

*Jeśli po trochu chcesz wszystkiego,
nie będziesz w stanie poświęcić się,
by spełnić którykolwiek ze swoich snów.*

Osiągalne cele powinny być prawdziwe i silne oraz nie powinno ich być zbyt wiele.

Mając tak podzielony, niepewny pomysł na cel w życiu, nie miałem najmniejszego pojęcia, jak mogę go osiągnąć. Sprowadziłem zatem swoje cele do jednego prostego założenia: chciałem zarabiać.

Podjmowałem kolejne próby i ponosiłem porażki, ale fakt, że jasno rozumiałem swój cel, oznaczał, że wiedziałem, kiedy zbaczałem z wytyczonej ścieżki. Choć zmarnowałem czas, wykonując prace, które nie były dla mnie dość dobre, każda z nich była kolejnym krokiem do celu: sprzedaż usług telefonicznych, praca menedżera w nocnym klubie, praca w sortowni poczty jednej z agencji zajmujących się talentami muzycznymi, asystowanie producentowi telewizyjnemu. Mimo że te zajęcia nie były dla mnie odpowiednie, stały się cenne, bo uczyły mnie tego, czego NIE chciałem robić. Im więcej czasu spędzałem w każdym z powyższych miejsc pracy, tym bardziej zdawałem sobie sprawę, że nie pozwalały mi one zarabiać na bazie mojego zaangażowania i intensywności pracy. Były to (z jednym wyjątkiem, o którym opowiem później) zajęcia, które stwarzały szanse na uzyskanie długoterminowych korzyści, ale nie oferowały zbyt wielu opcji, by szybko zamienić w pieniądze moją ciężką pracę. I nawet jeśli okazywały się ciekawe, nie były drogami do osiągnięcia mojego celu. Gdy je zaczynałem, wydawały się fajne, wiązały się z moimi zainteresowaniami i na etapie decyzji mój instynkt podpowiadał mi, że to dobry wybór.

Jedną z wielkich zalet posiadania instynktu jest to, że ewoluuje on w miarę upływu czasu. Im więcej przejdiesz w życiu, tym lepsze staną się twoje instynkty w kierowaniu cię w odpowiednią stronę (o tym właśnie jest część „Cel” tej książki). Twój instynkt daje ci prosty wynik analizy składającej się ze złożonych danych. Lata spędzone na byciu ochrzanianym przez kierownictwo stacji telewizyjnej i agentów muzycznych bez możliwości uzyskania w zamian znaczącego zwrotu finansowego nauczyło mój instynkt, jakiego rodzaju pracy muszę się wystrzeżać. Po przejściu przez kilka stanowisk, do których po prostu

nie pasowałem, reakcje mojego instynktu zmieniły się i zaczęły odpychać mnie od miejsc, w których pracowałem dla innych ludzi i przybliżać do profesji, w której mój duch przedsiębiorczości stanowił główny wyznacznik mojego sukcesu zawodowego.

Jasny cel zmienia zasady gry – dzięki temu dzieją się cuda.

Jedną z moich ulubionych historii o innowacyjnej działalności jest ta mówiąca o biznesie, który z pozoru wydaje się najmniej innowacyjnym: o starej, angielskiej posiadłości. Chatsworth House to dom rodzinny książąt z rodu Devonshire, jednego z najstarszych i najbardziej szanowanych rodów brytyjskiej arystokracji. Są oni kimś w rodzaju rodziny z *Downton Abbey*, tylko bardziej ekstrawaganccy (i z Maggie Smith, która odzywa się mniej bezczelnie). Podobnie jak bohaterowie *Downton Abbey* mają stary, gigantyczny dwór – Chatsworth House – od wieków należący do rodziny wraz z innymi zabudowaniami i terenami rolnymi, które czynią z nich jedną z najbogatszych rodzin w Anglii. Czasy jednak się zmieniają i nawet firma tak potężna jak brytyjska szlachta musi wprowadzić pewne innowacje, jeśli ciągle chce mieć znaczenie.

W pierwszej połowie XX wieku Wielka Brytania przeszła z klasycznej struktury arystokratycznej (o dużym podziale społecznym między bogatymi i biednymi) na system bardziej socjalno-demokratyczny (z uspołecznioną służbą zdrowia i innymi zabezpieczeniami socjalnymi dla biednych). Aby zapłacić za to bezpieczeństwo, podatki – zwłaszcza podatki od nieruchomości – dramatycznie wzrosły. Istniały sposoby omięcia zapłaty podatków od nieruchomości, wymagały one jednak doskonałego przygotowania się na wypadek czyjejś śmierci.

Z tymi założeniami wróćmy do Chatsworth House. W 1950 roku Edward Cavendish, dziesiąty książę Devonshire, był zdrowym facetem po pięćdziesiątce. Właśnie wprowadził ostatnie poprawki do swojego testamentu, gdy przyszedł lekarz, by go przebadać. Książę nie wiedział, że jego lekarz był podejrzany o seryjne morderstwa