

**ХАРВИ МАККЕЙ**

# **КАК ПЛАВАТЬ СРЕДИ АКУЛ**

***КАК ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ  
В ТОРГОВЛЕ, УПРАВЛЕНИИ,  
МОТИВАЦИИ,  
ВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ***



**ХАРВИ МАККЕЙ**

# **КАК ПЛАВАТЬ СРЕДИ АКУЛ**

*КАК ОБОЙТИ КОНКУРЕНТОВ  
В ТОРГОВЛЕ, УПРАВЛЕНИИ,  
МОТИВАЦИИ,  
ВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ*



**Харви Маккей**

**Как плавать среди акул**

Перевел с английского П. А. Самсонов по изданию: SWIM WITH  
THE SHARKS WITHOUT BEING EATEN ALIVE by Harvey Mackay, 1988.

© 1988 by Harvey B. Mackay

© Перевод. 2004. © Оформление. ООО «Попурри», 2014

\* \* \*

# Посвящение

Много лет моими наставниками были два замечательных человека. Мой покойный отец, Джек Маккей, был выдающимся журналистом, и его бесценные уроки жизни служили мне путеводной звездой. Он оставил после себя неизгладимый след, по которому я пытаюсь идти.

Руди Миллер, мой тесть, является единственным в своем роде предпринимателем, джентльменом и гуманистом, чья неисчерпаемая любовь к жизни питает энергией всю мою семью. Если и существуют лучшие бизнесмены, чем он, то я таких пока не встречал. Я до сих пор не могу поверить, как мне повезло стать его «сыном», женившись на его дочери.

# Предисловие

Если вы только что открыли эту книгу и еще не представляете, чего ждать от нее, приготовьтесь к отличному угощению. Книга «Как плавать среди акул» – это не бесполезный сборник прописных истин, которым обучают в школах бизнеса, а бесценный источник информации, которую вы можете немедленно применить в своем бизнесе, в своей жизни, во взаимоотношениях с окружающими. Я говорю об этом со смешанным чувством. С одной стороны, я заинтересован в том, чтобы каждый познакомился с такими полезными творческими идеями Харви Маккея, а с другой – мне хотелось бы приберечь эту информацию для себя лично. Я убежден, что, если бы я был единственным человеком, имеющим доступ к данной книге, со мной никто не мог бы тягаться. И вы, я уверен, предпочли бы, чтобы вашим конкурентам в руки эта чудесная книга не попала.

Что же в ней такого особенного? Много чего! Харви Маккей собрал воедино коллекцию незабываемых уроков жизни – коротких, проникающих в самую суть афоризмов и принципов, которые будут чрезвычайно полезны как новичку, так и ветерану не только во всех аспектах бизнеса, но и в личной жизни. Было бы интересно сравнить наиболее любимившиеся вам уроки с тем, что понравилось остальным читателям, будь то ваши коллеги по бизнесу, друзья или члены семьи.

Каковы мои любимые уроки? Уже одни их заголовки дадут представление о содержащейся в них мудрости:

- *Улыбайтесь и твердите «нет» до потери пульса.*
- *Принимайте решения сердцем, и вы доведете себя до инфаркта.*

Это я и сам знал, но никак не мог выразить словами.

- *Лучший способ наказать кого-то.* Когда Харви совершенно необходимо наказать кого-то, он предпочитает вручить этому человеку розги, и пусть тот порет себя сам. Он усаживает провинившегося в свое кресло и спрашивает: «Что, Джек, вы бы сказали, будь вы на моем месте?» Я испытал этот метод несколько раз, и он работает лучше, чем «одноминутный упрек»<sup>[1]</sup>, только никому об этом не говорите.

- *66 вещей, которые вам нужно знать о своих клиентах.* О том, что надо быть поближе к покупателям, говорят все, а Харви Маккей это делает. Он заводит на каждого клиента досье из 66 вопросов, на которые

должен ответить торговый агент, занимающийся этим клиентом. В досье есть всё: от колледжа, где клиент учился, до его хобби, а также имен и достижений супруги и детей. Харви знает о своих клиентах больше, чем они сами знают о себе... и определенно больше, чем знают его конкуренты! Вам анкета «Маккей-66» обязательно понравится.

- *Как помочь детям повысить шансы на успех.* Эта глава выводит данную книгу из категории бизнес-литературы в категорию литературы для детей. Ее можно обсудить с детьми любого возраста, и она касается всех аспектов их жизни. У Маккея есть даже призыв к детям: «Признайте, что родители иногда бывают правы».

Вы, возможно, спрашиваете себя, с какой стати вы должны слушать советы некоего Харви Маккея. Кто он такой? Отвечаю: это мудрый человек – и весьма преуспевший в жизни. Это человек, который:

- Как доброволец послужил катализатором феноменальных общественных усилий по сбору средств на строительство в Миннеаполисе нового стадиона стоимостью в 75 миллионов долларов. Он также собрал миллионы долларов на многие другие благородные цели – от помощи Американскому обществу по борьбе с раковыми заболеваниями до отправки в Китай оркестра университета Миннесоты.

- Как бизнесмен является владельцем компании по изготовлению конвертов, которая стоит 35 миллионов долларов и служит эталоном маркетинга и прибыльной деятельности в своей отрасли.

- Как патриот своего города и штата уговорил Лу Хольца перейти на тренерскую работу в миннесотский футбольный клуб и собрал за несколько дней 6 миллионов долларов, чтобы бейсбольная команда высшей лиги осталась в Миннесоте.

Журнал «Fortune» назвал Харви Маккея «Мистер Делай Дело». «USA Today» писала: «Стиль Маккея относится к высшей лиге». Одна миннесотская газета называла Харви Маккея «главным добровольцем». Лу Хольц, ныне тренирующий футбольную команду Нотр-Дама, заявляет: «Когда я приехал туда (в Миннеаполис), там стояли лютые морозы. И Харви тогда продал мне шесть холодильников».

Главные жизненные цели Харви Маккея таковы: быть заботливым мужем, хорошим отцом, успешным бизнесменом и активным участником общественной жизни.

Харви Маккей достиг всех этих целей и предлагает в своей книге хронику своих успешных решений и методов выживания, освоенных за три

десятилетия и приведших его к столь значительным свершениям. Прочитав его книгу, вы станете лучше во всем – по-маккеевски. Вы будете больше радоваться жизни и, возможно, поразитесь тому, как ваши самые экстравагантные мечты станут явью. Спасибо, Харви!

Кеннет Бланшар,  
соавтор книги *«Одноминутный менеджер»*

# Признательность

В работе над книгой «Как плавать среди акул» мне помогли многие люди. В процессе ее написания я реально осознал, что в одиночку я с этим не справился бы.

Особую благодарность выражаю моей сестре, Марджи Резник, которая едва ли не читает мои мысли и уже более двадцати лет помогает мне в моих проектах.

Адриан Закхейм, главный редактор издательства «William Morrow», внес существенные поправки в рукопись. Я восхищен его профессионализмом, выдержкой и умением дружить.

Все сотрудники «Morrow» оказали мне посильную помощь. Особенно хочется поблагодарить Ларри Хьюза, Эла Маркиони, Шерри Арден, Тома Консолино, Сьюзан Халлиган, Лилу Ролонц, Лайзу Куин и Уилла Швалбе. В издательстве «Hearst» моим главным союзником был Бойд Гриффин.

В создании этой книги участвовали многие люди, и я хотел бы остановиться на вкладе каждого, но мне сказали, что книга не может состоять из одних только благодарностей. Тем не менее я не могу не выразить благодарность следующим лицам за их помощь в создании «Акул»: моему агенту Джонатану Лазиру, Марку Джаффу, Рону Бейма, Мэрилин Карлсон Нельсон, Викки Абрахамсон, Линн Ланкастер, Мартину Левину, Дейву Мона, Нэнси Доран, Кэрол Пайн, Барри Маккулу и Дэвиду Мартину.

В ходе работы над книгой Кен Бланшар предоставлял в мое распоряжение остроту своего ума и опыт в издании книг. Я благодарен ему за его вдумчивое предисловие, и вообще, в большом долгу перед Кеном за его дружбу и поддержку.

Особую благодарность мне хочется выразить моей жене, Кэрол-Энн, интеллект которой, творческие способности и поддержка были для меня огромным подспорьем при написании и подготовке «Акул». Без нее я бы не справился. Хочу также выразить слова любви и признательности моим детям, Дэвиду, Мими и Джоджо, которые стали источником вдохновения для многих частей этой книги, а особенно главы «Как помочь вашим детям преуспеть в жизни».

И еще одна, последняя благодарность – сотрудникам корпорации «Maskay Envelope», плавающим среди акул ежедневно. Они щедро делятся

со мной своим опытом, который и стал фундаментом этой книги – и нашего общего успеха.

# Глава I

## «Мне, пожалуйста, пятнадцать тысяч билетов на сегодняшний матч»

Пятнадцать минут славы, которые покойный Энди Уорхол обещал каждому из нас, выпали на мою долю весной 1984 года. Я был тогда одним из организаторов получившей общенациональную известность кампании, имевшей целью сорвать планы Кэлвина Гриффита, владельца бейсбольной команды «Minnesota Twins»<sup>[2]</sup>. Он хотел продать клуб группе бизнесменов из Флориды, которые собирались перебазировать эту команду в город Тампа. Соперничающая с ними группа жителей городов-«близнецов»<sup>[3]</sup>, активным участником которой был и я, желала, чтобы клуб оставался в собственности кого-нибудь из местных – и чтобы при этом нам не пришлось перебивать цену, предложенную флоридцами: это было бы слишком дорого.

В отличие от Кэлвина, мы обладали секретным оружием: в наших рядах был Билл Век.

Если вы вдруг не знаете, кто такой Билл Век, скажу: это тот самый человек, который в 1951 году, будучи владельцем безнадежной команды «St. Louis Browns», организовал, казалось бы, совершенно невинную рекламную акцию, которая настолько сотрясла бейсбольный истеблишмент – и настолько вскружила голову болельщикам, – что, пока будет существовать бейсбол, его будут помнить как человека, «вооружившего битой лилипута».

Ростом в 109 сантиметров и весом в 30 килограммов, Эдди Гедел, в обычной жизни исполнитель водевилей, стал для ранее ничем не примечательной команды «Browns» истинным знаком отличия. Он стал первым и единственным настоящим лилипутом, участвовавшим в бейсбольном матче высшей лиги. Для любителей статистики могу сообщить, что после четырех промахов подающего команды соперника он гордо прошествовал на первую базу и был тут же заменен. Как и ожидалось, заменившего его бегущего выбили у третьей базы, и «Browns» матч проиграли. Но по тому фурору, который произвел Век,

можно было подумать, что он назвал Бейба Рута<sup>[4]</sup> трансвеститом.

Помимо этого Век возглавлял пять бейсбольных клубов, три в высшей лиге и два в низших, завоевывал со своими командами чемпионские титулы, бил рекорды посещаемости стадионов и был истинным гением по части рекламных акций. Это при его непосредственном участии вводились такие новшества, как «вечер биты», «вечер перчатки», «вечер болельщиков», имена игроков на спортивной форме, залпы салюта на стадионных табло, увитые плющом стены открытых трибун на стадионе «Wrigley Field», расширение высшей лиги, неограниченный драфт. На его счету и такое еще пока не одобренное официально предложение, как игры между лигами.

Одним словом, он был личностью творческой. Другими словами, он был не такой, как все. Мое первое знакомство с Вексом состоялось очень просто. Я всего лишь снял трубку и позвонил ему. Век гордился своей доступностью для всех и каждого. В отличие от большинства других владельцев клубов, Век сам любил покричать на трибуне, дружески сплетничая со своими клиентами, а не прятался в приватной ложе. У Векса было собственное мнение почти обо всем, и он любил выложить это мнение всякому, кто был готов его слушать.

Когда в городах-«близнецах» стала разворачиваться вышеупомянутая ситуация, я созванивался с Вексом почти ежедневно. Положение складывалось следующее: у Гриффита в его контракте на аренду стадиона была лазейка, позволявшая ему аннулировать договор в том случае, если общая посещаемость домашних матчей «Twins» составит менее 4,2 миллиона болельщиков за трехлетний период. Из-за неважных результатов команды посещаемость за предыдущие два года оказалась столь низкой, что до конца сезона 1984 года «Twins» необходимо было привлечь 2,4 миллиона зрителей, чтобы достичь общего количества в 4,2 миллиона человек. Но если бы это удалось сделать, Гриффит был бы прочно привязан к договору об аренде – и к штату Миннесота – еще на три года.

Хотя он имел право ставить вопрос о расторжении договора по истечении каждого трехлетнего срока, Гриффит понимал (и мы понимали), что стоит ему заявить о таком своем желании, уже и без того недовольные болельщики объявят его вяло играющей команде полный бойкот, и ему придется еще три года терпеть пустые трибуны и колоссальные убытки.

Таким образом, не желая тратить деньги на усиление команды, он был полон решимости ее продать. Мы же, в свою очередь, были полны

решимости добиться того, чтобы посещаемость матчей с участием «Twins» достигла 2,4 миллиона и у Гриффита не оставалось иной альтернативы, кроме как продать команду нам.

Проблема, однако, была в том, что собрать 2,4 миллиона болельщиков было почти недостижимой целью. Век в свое время установил рекорд посещаемости для высшей лиги – который продержался затем пятнадцать лет, – когда сумел за год привлечь 2,8 миллиона зрителей на матчи кливлендского клуба, бывшего тогда чемпионом. Но здесь положение было иным. Сезон еще только начался – прошло менее месяца, – но уже всем стало ясно, что «Twins» большие успехи не светят.

Совершенно уверенные в том, что никто ни в Миннеаполисе, ни в Сент-Поле не в состоянии ничего предпринять, чтобы привязать Гриффита к договору об аренде, в конце апреля флоридская группа вплотную подобралась к Гриффиту. Они добились этого, избавив его от партнера и извечного соперника Гейба Мерфи, когда выкупили принадлежавшие тому 43 процента акций «Twins» за 11 миллионов долларов.

После этого Гриффит объявил, что он готов рассмотреть любые предложения о покупке у него контрольного пакета акций при условии, что сумма составит не менее 50 миллионов долларов – именно за эту сумму незадолго до этого был продан претендовавший на чемпионский титул в своей лиге детройтский клуб. Затем Кэлвин приготовился ждать горячих торгов за контрольный пакет, которые, казалось бы, неминуемо должны были развернуться между Тампой и Миннесотой.

Чего он не учел, однако, так это упорства жителей городов-«близнецов» и злопамятности Билла Века. Двадцатью пятью годами ранее Век, будучи владельцем команды «Chicago White Sox», проголосовал на одном из заседаний Американской лиги за то, чтобы Гриффиту было разрешено перебазировать клуб «Washington Senators» в Миннесоту. В обмен Век рассчитывал, что Гриффит поддержит его заявку на лицензию в освободившемся «Washington». На взгляд Века, Гриффит нарушил их молчаливую договоренность, когда проголосовал в пользу другого претендента. Двумя Гриффита он посвятил целую главу в своей автобиографии. Обида Века усугублялась еще и тем, что многими годами ранее дядя Гриффита, Кларк Гриффит, точно так же якобы нарушил обещание помочь Веку перебазировать «Browns» в Балтимор.

Век мне сказал, что, если бы нам удалось выкупить достаточно билетов на матчи «Twins», чтобы посещаемость за 1984 год достигла 2,4 миллиона человек, Гриффиту пришлось бы пойти на попятную и продать нам клуб за нашу цену: ведь он прекрасно понимает, что, если клуб нельзя будет

перевести в Тампу, негодование болельщиков в отношении его поступка в любом случае вынудит его уйти.

«Кэлвин слабак, – говорил Век. – В 1961 году он не смог устоять, когда его семейка выкручивала ему руки, вынуждая проголосовать за передачу Вашингтонской лицензии их дружку генералу Кесаде, и я уверен, он не станет сопротивляться, когда увидит, что у вас достаточно финансов, чтобы скупить все билеты».

Может, и так. Но игра была очень рискованной. Гриффит почувал опасность и выдвинул требование, чтобы цифра в 2,4 миллиона отражала реальное количество зрителей на стадионе. Но даже если раздавать билеты даром, мы все равно были не в состоянии гарантировать, что 2,4 миллиона человек действительно пройдут через турникеты стадиона. Еще хуже было то, что сумма в 6 миллионов долларов, которую нам удалось собрать среди населения, не гарантировала 2,4 миллиона не то что реальных болельщиков, но и мертвых душ. На эти деньги можно было приобрести лишь 1,4 миллиона билетов. Этого могло не хватить. Мы не могли быть уверены в успехе, потому что для достижения искомой цифры должен был найтись еще миллион болельщиков, готовых заплатить за билеты из своего кармана – билеты, которые были ничем не лучше тех, что мы собирались раздавать даром.

Но я верил в Века, который мечтал хотя бы спустя четверть столетия расквитаться с Гриффитом и который знал своего соперника, вероятно, лучше, чем кто-либо другой.

Поэтому я помогал собрать группу поддержки из наших влиятельных сторонников, созывал по всему штату пресс-конференции, организовывал продажу и распространение билетов, а в один из майских дней я в окружении репортеров подошел к кассе стадиона имени Губерта Хэмфри и обратился к девушке в окошке: «Мне, пожалуйста, пятнадцать тысяч билетов на сегодняшний матч».

После этого все пошло как по маслу. Я так и не знаю, удалось бы мне убедить тех, кто нам помогал, раскошелиться в случае необходимости еще больше, но и того, чем мы располагали, оказалось достаточно: мы могли убедить Кэлвина, что наше дело на мази и что ему придется либо продать клуб нам, либо беспомощно наблюдать за тем, как клуб, в который были вложены его основные капиталы, будет ближайшие три года погружаться в пучину убытков.

Он продал клуб банкиру из Миннеаполиса Карлу Погладу за сумму, значительно меньшую, чем те 50 миллионов долларов, которые стоила покупателем детройтская команда, и даже чем те 32 миллиона долларов,

за которые был продан примерно год спустя кливлендский клуб.

После этого Поглад без труда договорился о приобретении оставшейся, меньшей доли акций, которой владела группа из Тампы, и это стало концом эры Гриффита.

А Век? Он от всего этого не получил ни цента и не увидел даже своего имени в газетах в связи с этим делом. Человек, которого другие владельцы клубов многие годы высмеивали за страсть к рекламе, не проявил ни малейшего желания получить лавры за победу, истинным вдохновителем которой он являлся. Он удовольствовался простым сознанием того, что расквитался по старым счетам.

Это покажется невероятным, но потребовалось лишь три года, чтобы доказать, что наши действия были разумными, и сейчас, когда я пишу эти строки, в судьбе команды наступила новая эпоха расцвета. Благодаря энергичному менеджменту со стороны Поглада посещаемость стадиона впервые в его истории превысила два миллиона зрителей в год, а «Twins» сделали то, что все называли «неосуществимой мечтой».

Октябрь 1987 года навсегда запомнится болельщикам бейсбола как месяц, когда команда «Minnesota Twins» изумила своих верных и давно ни на что не надеявшихся фанатов, выиграв первенство Американской лиги, – а потом поразила всю страну, выиграв Мировую серию и став чемпионом мира. В начале сезона букмекеры ЛасВегаса оценивали вероятность такого исхода как 1 к 150. Феноменальный взлет «Twins» с последнего места к титулу чемпиона мира воспламенил чувства гордости, единения и доброй воли в сердцах всех жителей северной части США и принес не поддающиеся исчислению экономические выгоды.

Билл Век не просто познакомил меня со странными экономическими реалиями бейсбола. Он также преподал мне урок, применимый к самым разным ситуациям в бизнесе.

Большинство проблем в бизнесе могут быть решены, если вы научитесь смотреть немножко дальше значка доллара. Бизнес вращается вокруг живых людей. И не все занимаются любимым делом ради денег. Тренер по единоборствам Джил Клэнси, говоря об этом, бьет, как ему свойственно, не в бровь, а в глаз: «Я занимаюсь этим делом уже тридцать лет и не бросаю его не из-за денег, а ради того, чтобы кое с кем поквитаться».

По-всякому бывает, друзья мои. Именно поэтому никто не может дать вам ответы на все вопросы. И цель этой книги не в том, чтобы рассказать, как и что покупать подешевле, а продавать подороже. Я хочу помочь вам больше зарабатывать, научив вас лучше разбираться в людях.

Первый урок, который я хочу преподать вам, – это то, что я усвоил сам, когда заключил первую в своей жизни сделку. Мне было тогда одиннадцать лет от роду, и я получил премию за то, что продал больше всех билетов на первую в сезоне игру команды «St. Poul Saints». И вот почему мне удалось этого добиться. Я пообещал всем своим друзьям, если они купят билеты у меня, провести их в раздевалку, где они смогут поближе познакомиться с игроками. Я не сомневался, что это у меня получится. Ведь мой отец, корреспондент «Associated Press», знал каждого игрока лично.

К сожалению, я не удосужился договориться с ним заранее.

В тот день, когда проводился матч, отец освещал политические баталии в Миннеаполисе (в те дни журналисты, как и врачи, были универсалами), и даже моя обычная отмычка «я сын Джека Маккея» не помогла мне миновать охранника в дверях клуба – хотя до игроков, попивавших пиво в одном нижнем белье, можно было дотянуться рукой.

Домой я вернулся целым и невредимым, но моя репутация в кругу друзей сошла на нет. Самое обидное было то, что премия, которую я заслужил, оказалась не такой уж и значительной. Это был сезонный пропуск на матчи; отец мне такой мог устроить за спасибо.

Это первое знакомство с миром маркетинга преподало мне пару уроков, за усвоение которых многим взрослым приходится платить куда более высокую цену, чем заплатил я. Заказ может получить каждый, если он готов ради этого приврать. Но даже если вы говорите истинную правду, получение даже самого большого первого заказа еще не означает вашей победы. Отличительной чертой настоящего профессионала является его способность получить повторный заказ. В рекламном бизнесе об этом говорят несколько иначе: «Творческий отдел завоевывает клиентов, а бухгалтерия их теряет». В тот день я научился еще кое-чему: охранники клубов всего мира только и ждут возможности дать вам под зад. Вы, может, и не следите за ними, но они за вами наблюдают, и чем более вы высокомерны – будь вы одиннадцатилетний подросток или самодовольный воротила бизнеса, – тем выше шансы на то, что они найдут способ поквитаться с вами.

Теперь вы имеете представление.

То, что вас ждет в этой книге дальше, – отнюдь не сводка приколов и острот, позволяющих приструнить и пригвоздить крупную рыбу.

Это книга о том, как крупная рыба стала такой и как вы сами можете стать крупной рыбой.

# Глава II

## Краткий курс торговли по Харви Маккею

### Урок 1

#### Цена не имеет значения; главное – спрос

Оратор только что представлен заполненным залом людям, которые никогда его прежде не видели и не слышали. Он начинает свое выступление с того, что достает из кармана билет в двадцать долларов и говорит: «Эта двадцатка продается ровно за один доллар. Кто хочет ее купить?»

Ну, давайте по-честному. Вы сразу же вскочите, криком привлекая его внимание? Или же выждете несколько секунд, чтобы посмотреть, что будут делать остальные, и скромно поднимете свою руку, только когда кто-то это уже сделает до вас?

Если вы относитесь к числу таких вот колеблющихся, это нормально. Нас всю жизнь приучали к тому, что на удочку попадают только глупцы. Но как только находится кто-то еще, готовый испытать судьбу, зная не больше нашего, мы уже готовы присоединиться, и наши жадные руки начинают тянуться вверх. Чем быстрее поднимаются руки остальных, тем выше спрос и тем вероятнее, что мы к ним присоединимся. Наше представление о том, сколько что стоит, определяется не самоценностью товара – идет ли речь о двадцатке за доллар, необычных луковицах тюльпанов или редком драгоценном камне, – а тем спросом, который порождает данный товар.

Хорошо, скажете вы, это все теория. Это всем известно, но какое отношение это имеет к реальному миру?

Как выясняется, большое.

Я хочу рассказать вам историю четырех богатейших жителей Северной Америки, которые абсолютно не понимали этой простейшей идеи. Подозреваю, что через несколько лет эта история войдет в учебники

Гарвардской школы бизнеса как один из примеров просчетов большого бизнеса.

Может, и мы чему-нибудь научимся на этом примере. Место действия – пригородная зона. Самый ценный земельный участок в штате (а может, и во всей стране), 125 гектаров первоклассной пригородной территории, становится доступен для застройки, когда сносят старый стадион, чтобы построить новый в самом городе. Появляются действующие лица: четверо братьев по фамилии Гермезян из Эдмонта, куда они перебрались из Ирана, где разбогатели сначала на торговле коврами, а потом как застройщики. Их главное детище на тот момент – крупнейший в мире торговый комплекс в Западном Эдмонтоне. Это не обычный торговый центр: творение Гермезянов выделяется не только размерами (сотни магазинов, сервисных служб, ресторанов и т. д.), но также включает в себя целый парк развлечений, в том числе внутреннее озеро площадью шесть гектаров, двадцать пять прогулочных аллей и великолепный отель стоимостью в 50 миллионов долларов. Сами Гермезяны называют этот торговый центр восьмым чудом света, и сотни тысяч туристов согласны с ними.

И вот эти Гермезяны вносят заманчивое предложение. Они хотят построить на месте старого стадиона торгово-развлекательный комплекс стоимостью в 1,5 миллиарда долларов, благодаря чему будут созданы сорок тысяч новых не загрязняющих окружающую среду рабочих мест, будет с толком использован пустующий участок земли, не приносящий в своем заброшенном состоянии ни цента в виде зарплат или налогов, и штат каждый год будет привлекать миллионы туристов.

Губернатору идея нравится, и он готов созвать специальную сессию законодательного собрания, чтобы провести пакет законов, которые включат предложению Гермезянов зеленый свет.

Казалось бы, это проект, за который любой штат должен вцепиться руками и ногами. (Более того, за несколько месяцев до появления на сцене Гермезянов законодательное собрание из кожи вон лезло, безуспешно пытаясь уговорить «General Motors» построить в штате новый автозавод «Saturn» – куда менее привлекательное со всех точек зрения предприятие, чем то, что предложили четверо богачей). В предложении Гермезянов нет никаких подвохов. Их просьба о поддержке со стороны законодателей и снижении налогового бремени вполне обоснованна, у них имеется серьезная финансовая опора, и они известны тем, что всегда делают именно то, что обещают.

Однако не успели мы произнести «удивительные Гермезяны»,

как двери одна за другой захлопываются перед ними, и губернатор поспешно дает задний ход и отказывается в своей поддержке. Все это – следствие элементарной ошибки в подходе к заключению сделки: прежде чем начать продавать что-нибудь, вы должны создать спрос на свой товар.

Я могу простоять на перекрестке целый день, предлагая на продажу двадцатидолларовые банкноты по цене в один доллар, и добиться лишь того, что меня арестует полиция. Кто поверит в столь сказочное предложение? Обязательно должен быть подвох. Если бы Гермезяны сделали то, что несколькими месяцами ранее сделала компания «General Motors», – объявили бы, что начнут строительство там, где им предложат наилучшие условия, а не сами предлагали наилучшие условия нам, – мы бы костями легли, чтобы привлечь их. Нас не пришлось бы уговаривать, насколько выгодно их предложение. Мы бы сами уговорили себя, стремясь обойти конкурентов. Это тот самый урок, который Гек Финн сто лет назад преподавал Тому Сойеру. Но, может быть, историю о покраске забора Гермезянам в детстве на ночь не читали.

Маркетинг – это не искусство торговли. Он не ограничивается тем, чтобы просто уговорить кого-то что-то купить. Это искусство создания условий, при которых покупатель сам уговаривает себя. А ничто так не убеждает, как осознание того, что то же самое хотят купить другие.

## Урок 2

### **Возражения найдутся для любого предложения. Хороший продавец создает ситуации, где покупатель сам уговаривает себя, невзирая на возражения**

У японцев есть очень хорошее описание типичного американского плана маркетинга: ГОТОВСЬ! ОГОНЬ! ЦЕЛЬСЯ!

Примерно таким же был подход Гермезянов. Они могли бы задать себе несколько простых вопросов: «Что я продаю? Как мне создать спрос на свой товар? Кому я его продаю и что им на самом деле нужно?» Вместо этого они сразу открыли огонь. Давайте посмотрим, каким мог бы быть результат, действуй Гермезяны по-другому.

Они продавали торговый комплекс? Нет. Рабочие места и налоговые поступления? Отчасти. Права на обладание чем-то таким, что другим очень

хочется иметь? Преимущественно.

Такого рода продажа, где покупатель должен еще пройти квалификацию, чтобы получить вожделенный товар, – мечта любого продавца. И только так следует продавать товары, имеющие ограниченную самоценность, но высокую привлекательность для снобов.

Вы думаете, я говорю о дорогих импортных автомобилях и бриллиантах? Не совсем так. Это на самом деле мелочи по сравнению с такими по-настоящему дорогостоящими игрушками, как недвижимость или спортивные клубы. Нет чисто экономического оправдания для тех гигантских расходов, которые понесут частные лица и города, намеренные приобрести в свое владение эти символы богатства и благополучия. Во что вы оцениваете желание потешить свое эго или подчеркнуть свою уникальность?

Именно такую ситуацию создала компания «General Motors» со своим заводом «Saturn».

Если бы вы были Гермезянами, как бы вы создали такой же спрос?

Прежде всего, вам следовало бы оставаться в Эдмонтоне, этом таинственном и экзотическом гнездилище финансовых спекуляций и интриг, а не стремиться выйти на передний план. Руководители «General Motors» не разъезжают по стране со своими предложениями. Они делают свои заявления из Детройта и ждут, когда клиенты сами явятся к ним. В «General Motors» понимают необходимость создания такой атмосферы, когда покупатели становятся сами себе продавцами, а компания берет на себя роль рефери, решающего, кого из них вознаградить сделкой.

Так почему же четверо таких прозорливых бизнесменов, как Гермезяны, не сообразили этого, когда решились на свой шаг? Зачем они выскочили на авансцену, размахивая двадцатидолларовыми банкнотами перед скептически настроенной аудиторией?

Они думали, что одной поддержки губернатора уже достаточно.

Они ошиблись.

Они забыли задать себе два дополнительных вопроса:

«Кто наши истинные клиенты? Чего они на самом деле хотят?»

Частично ответы на эти вопросы они уловили правильно: их конечными клиентами были политики. Политики – это те, кто дает добро на финансирование и льготы, без которых такие сделки невозможны. Как только добро получено, все остальное – дело техники: каков объем затрат на квадратный метр, сколько долларов потребует реклама для привлечения необходимых клиентов и т. д. Но чтобы добраться до политиков, вы должны понять, что ими движет. Всеми силами пытаюсь

побудить тех, кто принимает решения, отдать за них свои голоса, подписать бумаги и, улыбаясь перед камерами, открыть зеленую улицу перед их проектом застройки, Гермезяны упустили из виду истинные потребности своих клиентов. У клиентов Гермезянов, политиков, есть собственные клиенты. И политики обеспокоились. Дадут ли они своим клиентам, избирателям, то, что им реально нужно, что-то такое, что заставит их проголосовать за них снова на следующих выборах? Вот где был сделан очередной грубый просчет стоимостью в миллиард долларов.

## **Урок 3**

### **Знать что-нибудь о своем клиенте так же важно, как знать все о своем товаре**

Возьмем, к примеру, политиков. Политик будет поддерживать ваше предложение лишь в той мере, в какой оно политически популярно или сулит особенно большие выгоды.

Это вовсе не означает, что политики менее честные и надежные люди, чем мы с вами. Это говорит лишь о том, что политики должны постоянно менять свои позиции, подстраиваясь под мнение людей, которых они должны по роду своей деятельности представлять. Законодатели, особенно если они находятся вдали от своих избирателей – например, в Вашингтоне, – как правило, несколько менее надежны, нежели губернаторы, которые постоянно на виду у местных жителей, но принцип этот применим и к ним. Поэтому, если вы чего-то хотите от политика, вы должны либо (а) создать в обществе такую атмосферу, которая бы делала поддержку вашего предложения популярной в глазах избирателей, либо (б) делать для политика что-то полезное, чтобы он время от времени чувствовал себя обязанным отблагодарить вас – делать взносы в партийную кассу или даже выполнять для него какую-то организационную работу.

Прежде чем вы выберете ту или иную тактику, вам следует удостовериться, с кем вы имеете дело. В приведенном нами примере губернатор относился к политикам такого сорта, которые полностью идут на поводу у избирателей. Сначала губернатор публично поддержал Гермезянов, полагая, что их проект понравится жителям города, но, когда стало ясно, что братья не подготовили необходимое общественное мнение,

губернатор быстренько дал задний ход.

К чести Гермезянов следует сказать, что они в конце концов разобрались в ситуации, наняли местных лоббистов, и дело сдвинулось с места. После того как законодатели отвергли их заявку на несколько сотен миллионов долларов, они получили помощь на муниципальном уровне. Созданная в результате уменьшенная версия изначального проекта – можно назвать ее мини-мегацентром – все равно остается крупнейшим комплексом в своем роде. Но он мог быть еще больше.

Когда вы определяете, кто ваш конкретный клиент, это вовсе не означает, что вы должны делать свое предложение непосредственно ему. Уговорить губернатора в данном случае было легко... слишком легко. Гермезянам, прежде чем обращаться к первому лицу, сначала следовало создать для себя группу поддержки и влияния в лице прессы, профсоюзов, общественного мнения, партии губернатора и т. д. В этом деле нужен профессиональный пиар: статьи, нахваливающие их уже построенный торговый комплекс в Эдмонтоне, «утечка» информации насчет заговора конкурирующих городов, вознамерившихся перехватить проект Гермезянов, тщательно дирижируемые высказывания лиц, определяющих общественное мнение насчет необходимости осуществления этого проекта. Но ничего из этой предварительной работы сделано не было. К сожалению (для братьев Гермезян), как только губернатор заметил, что у него нет команды, он поспешил покинуть судно.

Вы не поверите, как много наша корпорация «Maskau Envelope» знает о своих клиентах. Даже налоговая служба не поверила бы. Все наши торговые агенты заполняют по каждому клиенту досье из 66 пунктов. И речь здесь идет не о том, какие конверты какой клиент предпочитает. Мы хотим знать, основываясь на наблюдениях и общении, что клиент любит, что вызывает в нем особенно сильные эмоции, какими своими достижениями он гордится и какие символы социального статуса украшают его кабинет.

Когда вы хорошо знаете своих клиентов, какие-то их особенности и пристрастия, у вас всегда есть повод связаться с ними и пообщаться. У меня есть клиент – заядлый болельщик бейсбольной команды «Chicago Cubs». Этого мне хватает, чтобы обмениваться с ним несколькими письмами каждый год. Но я не пишу ему о последних течениях моды в области конвертов. Я пишу ему о «Chicago Cubs», а он мне – о конвертах.

Еще один из моих клиентов собирает почтовые марки. И куда бы я ни ехал, изо всех уголков мира я присылаю ему необычные и экзотические марки. Думаю, ему это по душе. Он мой клиент уже двадцать лет, и за все

это время лично мы встречались всего только раз.

Знать клиента – значит иметь представление о том, что ему на самом деле нужно. Может, ему нужен ваш товар, а возможно, что-то иное: признание, уважение, возможность положиться на кого-то, забота об окружающих, желание оказать услугу, чувство собственного достоинства, дружба – все те вещи, которыми мы, люди, дорожим куда больше, чем торговыми центрами или конвертами.

## **Урок 4**

### **Досье на клиента из 66 пунктов**

Иметь сведения о клиенте чрезвычайно важно. Мы уже видели, какими последствиями может обернуться полное их незнание. Если уж такие умудренные опытом и глубокомысленные бизнесмены, как Гермезяны, допустили такую ошибку, то что уже говорить нам? Однако вооруженные надлежащим знанием, мы способны обойти конкурентов в торговле, управлении, мотивации, ведении переговоров. Или я слишком много обещаю?

Нет, не слишком, если вы поверите, как верю я, в ценность информации.

Все мы собираем какие-то сведения о других людях – особенно о тех, на кого мы хотим повлиять. Единственный вопрос, насколько правильно мы трактуем собранные данные и как мы их используем.

Каждому, кто ощущает в таком сборе информации запашок слежки в духе «Большого Брата», хочу напомнить одну истину о клиентах: они приходят к вам предубежденные, заранее исполненные недоверием и цинизмом по отношению к вашему продукту. Такая у них работа.

А ваша работа как продавца – нейтрализовать эти настроения, чтобы к вашему товару отнеслись с должным вниманием.

Если бы процесс торговли сводился лишь к выяснению вопроса, кто предложит дешевле, мир не нуждался бы в продавцах. Все можно было бы делать с помощью компьютера. Анкета «Маккей-66» призвана превратить вас из противника в коллегу тех людей, с которыми вы имеете дело, и помочь вам продавать.

Именно люди, а не какие-то технические спецификации всегда играют главную роль в совершении сделки. Как сказал Ли Якокка, «тому, кто не умеет ладить с людьми, нет места в бизнесе, потому что в бизнесе

есть только люди».

Вот зачем я разработал анкету для клиентов из 66 вопросов. Да, здесь речь идет о том, что вам предстоит заполнить анкету. Для меня не новость, что люди не любят заполнять бланки или что продавцы в этом смысле еще хуже остальных людей. Торговые агенты в большинстве своем – это люди творческие, чуждые математике, оперирующие исключительно правым полушарием мозга. Я это понимаю. Я это признаю. И эта анкета учитывает данный аспект.

Сбор информации с помощью моей анкеты – дело гораздо более простое, чем вам представляется. Давайте рассмотрим последнюю, самую важную страницу анкеты «Маккей-66». Клиенты проявляют удивительную готовность делиться с вами целями и проблемами своего бизнеса. Но вы, как и большинство продавцов, склонны попросту игнорировать эту возможность. К сожалению, обычно ваши коллеги считают, что неподписанный заказ не стоит того, чтобы его читать. Я видел это безразличие в замороженном взгляде тысяч продавцов, но именно усвоение информации, собранной в этих 66 пунктах, отличает продавца-профессионала от дилетанта.

Так что не воротите нос только потому, что я предлагаю вам заполнить анкету. Пользоваться ею совсем нетрудно. Вы и без того уже наверняка отчасти собираете эту информацию, и «Маккей-66» поможет вам систематизировать ваши данные, сделать их более полезными и доступными для использования.

Хотя в основном вы будете добывать эту информацию из личного общения с клиентами и прямого наблюдения за ними, вам необязательно действовать в одиночку. Вашими источниками информации могут стать:

КЛИЕНТЫ  
ПОСТАВЩИКИ  
БАНКИ  
ГАЗЕТЫ  
ТЕЛЕВИДЕНИЕ  
ДЕЖУРНЫЕ  
СЕКРЕТАРИ ПОМОЩНИКИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЖУРНАЛЫ

И этот список далеко не полный.

В нашей фирме одна из обязанностей секретарей – ежедневно

просматривать «Wall Street Journal» и «New York Times», а также местные газеты. Все, что касается наших двадцати лучших клиентов, является обязательным чтением для всех, кто работает с этими клиентами.

Эти 66 пунктов представляют ценность не только для самих торговых агентов. Как и любые другие работники, торговые агенты приходят и уходят. Досье способствует тому, чтобы вместе с продавцами не исчезали и покупатели. Оно передается преемнику ушедшего продавца и используется до установленного срока обновления; это позволяет новому торговому представителю гораздо быстрее войти в курс дела, чем если бы он начинал все с нуля.

Поскольку досье «Маккей-66» создается на бумаге, это также может пригодиться, когда торговый агент обсуждает вопросы, связанные с клиентами, со своим менеджером.

Два предостережения: мир постоянно меняется, поэтому 66 пунктов следует непрерывно обновлять, и, поскольку в досье зачастую содержится информация личного характера, эти анкеты следует хранить в очень надежном месте, пронумеровав все копии и не давая распространять дубликаты. Пользуясь этой системой первые десять лет, я каждое воскресенье увозил домой досье на наших десяти самых важных клиентов и зубрил информацию наизусть. Хотя сейчас я этого уже не делаю, раз в год наша маркетинговая группа и руководители отделов садятся и анализируют материалы, уделяя особое внимание последней странице. Этот анализ наиболее обычных вопросов, возникающих в отношениях с клиентами, обеспечивает необходимый плацдарм для дальнейшего процесса планирования.

Теперь вы знаете, как это работает. И вопрос, который вы задаете себе, вероятно, таков: «Работает ли?» Сначала прочтите все 66 пунктов, и потом я попробую ответить на ваш вопрос.

### *Досье на клиента из 66 пунктов*

#### **Клиент**

Дата заполнения:

Дата последнего обновления:

Кто заполнил анкету:

1. Фамилия, имя:

Прозвище:

Занимаемая должность:

2. Название и адрес фирмы:

3. Домашний адрес:

4. Телефон: служебный: домашний:
5. Дата и место рождения:
6. Рост: Вес: Особенности физического состояния: (Например: лысеет, в отличной форме, артрит, острые боли в спине и т. п.)
7. Средняя школа и год окончания:  
Высшее учебное заведение: Когда окончил: Специализация:
8. Какие награды получал в колледже: Ученые степени:
9. В каком студенческом объединении состоял: Какими видами спорта занимался:
10. Какие дополнительные учебные курсы прослушал:
11. Если клиент не получил высшего образования, насколько болезненно он это обстоятельство переживает:  
Чем занимался вместо колледжа:
12. Прохождение военной службы: Звание при увольнении в запас:  
Отношение к службе в армии:

### **Семья**

13. Семейное положение: Фамилия и имя жены (мужа):
14. Образование жены (мужа):
15. Круг интересов жены (мужа), род занятий, членство в каких-либо организациях:
16. Дата свадьбы:
17. Дети (если есть), имена и возраст: Является ли клиент чьим-либо опекуном:
18. Образование детей:
19. Круг интересов детей (их увлечения, проблемы и т. п.):

### **Профессиональная биография**

20. Прежние места работы (в обратном порядке, начиная с самого последнего):

Фирма:

Адрес:

Дата приема:

увольнения:

Занимаемая должность:

Фирма:

Адрес:

Дата приема:

увольнения:

Занимаемая должность:

21. Предыдущая должность в фирме, где работает сейчас:
22. Какие символы социального положения имеются в кабинете клиента:
23. Участие в профессиональных ассоциациях: Должность или звание:
24. Кто его наставники, к мнению которых он особо прислушивается:
25. Какие деловые отношения имеет с другими сотрудниками нашей компании:
26. Являются ли эти отношения хорошими: Почему:
27. Кто еще из сотрудников нашей компании знаком с клиентом:
28. Тип контакта: Характер отношений:
29. Как клиент относится к своей фирме:
30. В чем заключается долгосрочная цель его деятельности:
31. В чем заключается его ближайшая деловая цель:
32. Чем в настоящее время больше всего озабочен клиент – благополучием фирмы или своим личным благополучием:
33. Думает ли клиент о настоящем или будущем: Почему:

### **Особые интересы**

34. Членство в клубах:
35. Политическая активность: Партия: Значение политики для клиента:
36. Ведет ли общественную деятельность по месту жительства: Какую:
37. Вероисповедание: Является ли ревностным прихожанином:
38. Строго конфиденциальные сведения, НЕ подлежащие обсуждению с клиентом (например, развод, участие в программе «Анонимные алкоголики» и т. п.):
39. Что еще (помимо бизнеса) вызывает у клиента наибольший интерес:

### **Стиль жизни**

40. Состояние здоровья:
41. Отношение к алкоголю:
42. Если он сам не пьет, то как относится к употреблению спиртных напитков:
43. Курит ли клиент: Если не курит, то возражает ли он, когда в его присутствии курят другие:
44. Где предпочитает обедать:

Ужинать:

45. Любимые блюда:

46. Возражает ли клиент против того, чтобы кто-нибудь его угостил:

47. Какие у клиента увлечения и что он предпочитает делать в свободное время:

Что любит читать:

48. Как и где клиент обычно проводит отпуск:

49. Какими видами спорта интересуется и за какие команды болеет:

50. Тип и марка автомобиля:

51. Любимые темы для разговора:

52. На кого именно клиент старается произвести впечатление:

53. Каким он хочет выглядеть в их глазах:

54. Какими эпитетами вы бы воспользовались, чтобы описать клиента:

55. Какими своими жизненными достижениями он больше всего гордится:

56. Какова, по вашему мнению, долгосрочная цель клиента в личной жизни:

57. Какова, по вашему мнению, ближайшая цель клиента в личной жизни:

### **Ваши отношения с клиентом**

58. Какие возникают моральные или этические соображения, когда вы работаете с клиентом:

59. Считает ли клиент, что у него есть какие-то обязательства в отношении вас, вашей фирмы или вашего конкурента:

Если да, то какие:

60. Потребуется ли от клиента ваше предложение изменить какую-либо привычку или предпринять действие, нарушающее установившийся порядок:

61. Беспокоит ли его прежде всего мнение окружающих:

62. Эгоцентричен ли клиент: Высокоморален:

63. В чем заключаются главные проблемы с точки зрения клиента:

64. Каковы приоритеты руководства компании, представляемой клиентом:

Существуют ли конфликты между клиентом и руководством его фирмы:

65. Можете ли вы помочь ему решить эти проблемы. Каким образом:

66. Располагает ли ваш конкурент лучшими ответами на вышеприведенные вопросы, чем вы:

### Дополнительные сведения

## Урок 5

### Продолжение «Маккей-66»: истории с мест

Полистаем досье и обратимся к пункту 5, «Дата и место рождения». «Так-так, – скажете вы про себя. – Стало быть, Маккей предлагает отправлять клиентам поздравительные открытки? Большая важность!» Минуточку. Разумеется, клиентов надо поздравлять с днем рождения открыткой. Но это еще не всё. Вспомните, как, будучи детьми, мы интуитивно чувствовали, что родителей не стоит ни о чем просить, если они в плохом настроении. Зато когда они были в хорошем настроении, у них можно было выпросить хоть целый мир. Главное – правильно выбрать время, согласны? В нашей компании сведения о днях рождения всех клиентов заложены в компьютерную программу, и все они, конечно же, получают поздравительные открытки. Но догадайтесь, что мы делаем сверх того? Каждому клиенту в его день рождения мы звоним лично и приглашаем на обед.

Неудивительно поэтому, что объемы продаж в те дни, когда кто-то из наших основных клиентов празднует день рождения, преодолевают звуковой барьер. Что же касается данных о месте рождения клиента, его родины, то это позволяет вам отправлять ему с каждой почтой все новые вырезки с информацией о его родном городе. И вам совсем необязательно искать необходимую информацию самим. Если считаете это достаточно важным, можете подписаться на соответствующую услугу – или время от времени покупать газеты, издаваемые в той местности. Если вы вооружены информацией о малой родине клиента, это дает вам тему для разговоров с ним на восемь дней в неделю.

«Образование» (пункты 7–12). Однажды я позвонил потенциальному покупателю, который, как оказалось, закончил ту же школу, что и я, – только пятнадцатью годами раньше. Нас обучила английскому незабываемая мисс Мэлмон. Мы рассказали друг другу множество замечательных баек, а потом он купил у меня еще более замечательное количество конвертов. Я на следующий день узнал, что он заказал более

150 миллионов конвертов. Интересно, зачем ему столько?

«Семья» (пункты 13–19). К своему счастью я подслушал, как секретарь потенциальной клиентки договаривалась с кем-то по телефону, чтобы двенадцатилетнюю дочь ее начальницы отвезли на соревнования по гимнастике. Я, ясное дело, навел справки и поехал понаблюдать, как эта девочка соревнуется на брусках. Месяц спустя, поднаторев немного в гимнастике, я упомянул об этом в разговоре с клиенткой – и в тот же день получил от нее первый заказ.

«Профессиональная биография» (пункты 20–33).

«Какие символы социального положения имеются в кабинете клиента?» – очень полезный вопрос № 22. Я както зашел в офис одной из пятисот богатейших компаний мира (давно усвоив, что самое важное для любого продавца – читать то, чем увешаны стены кабинета, в ожидании, когда клиент закончит телефонный разговор) и заметил фотографию, на которой президент компании награждает моего клиента грамотой за подготовленный им доклад о мерах по борьбе с безработицей. Неделю спустя я прислал ему книгу о безработице. С тех пор поток заказов от него не иссякает.

«Стиль жизни» (пункты 40–57). Билеты на предстоящую игру прекрасно растапливают лед в отношениях с клиентом, особенно если вы сами составите ему компанию на стадионе. И не думайте, что мы здесь подразумеваем исключительно мужчин.

Я три года обхаживал одну женщину – агента по снабжению в Чикаго, но она ни разу даже не предложила мне поучаствовать в конкурсе.

Потом я узнал, что она любительница спортивной борьбы.

В одночасье я сам превратился в фаната спортивной борьбы. Я приехал к ней к офис, сообщил, что у меня большие связи и есть возможность купить самые лучшие билеты на Джорджа Великолепного – да, давно это было, – и поинтересовался, не захочет ли она сходить со мной на состязание, или же, если она желает пойти с кем-то другим, я могу зарезервировать ей билеты.

Мне пришлось постараться, чтобы она приняла мое предложение. Она не была наивной простушкой; она понимала, что я преследую свои деловые цели, но соблазн в виде билетов у самого ринга был слишком велик, чтобы долго сопротивляться. Согласившись принять билеты, она, однако, настояла, что заплатит за них.

Три года бесплодных усилий, плюс, буду честен, еще целый год, прошедший, прежде чем она предложила мне представить заявку на тендер, плюс еще два года, пока мы не получили наконец заказ. Шесть

лет. Но именно 66 пунктов сделали свое дело, и контракт, который мы в конечном счете заключили, стоил столь долгого ожидания.

Отдача: доказательство в конверте. Не в конверте компании «Маккей». В конверте, в котором выдают зарплату. Торговые агенты «Maskay Envelope» зарабатывают вдвое больше, чем их коллеги по профессии. Тому есть только одна причина: анкета «Маккей-66».

## **Урок 6**

**Как только вы привносите в свое предложение свои личностные качества, люди переключают внимание на вашу личность и перестают реагировать на ваше предложение**

## **Урок 7**

**Расовые и религиозные предрассудки и людская зависть на момент публикации этой книги еще не были изжиты**

В большинстве учебников по торговле говорится, что самое важное при заключении сделки – это вы сами, ваши личностные качества. В этой книге такого утверждения вы не найдете. На мой взгляд, выставляя на «продажу» свое «я», порой можно лишь навредить делу... поскольку, друг мой, мы с вами – товар, мягко говоря, далеко не высшего сорта.

Неважно, чем вы занимаетесь – торговлей, переговорами, управлением или бизнесом, – ваша главная задача – заставить других разглядеть в вашем предложении возможность увидеть себя в лучшем свете. Поэтому жизненно важно сфокусировать свое внимание на личностных качествах ваших потенциальных покупателей. Дайте их личности воссиять. А свою держите в тени.

Выпячивание своего «я» торговому агенту так же к лицу, как дешевый костюм. Да, я знаю, что Ли Якокку скромным «колокольчиком» не назовешь, а у него дела идут как нельзя лучше. Но вы не Ли Якокка, и я

не он, и даже братьям Гермезьянам до него далеко. «General Motors» заставила законодателей многих штатов по всей стране встать на уши, чтобы заполнить завод «Saturn», отчасти благодаря тому, что сотрудникам компании удалось на протяжении всего этого процесса прятаться за лицом корпорации. Яркие личности с необычными фамилиями, забавным акцентом или огромным состоянием, на кого могла бы наброситься пресса, не высывались. Была лишь огромная, всем давно известная, безличная компания. Кто эти люди? Никто их по-настоящему не знал, и это в какой-то степени помогло им заполнить желаемое.

В старые добрые времена продавцы работали в основном с клиентурой той же этнической принадлежности, что и они сами. Продавца-ирландца вы посылали уговаривать ирландцев, еврея – евреев и т. д. С тех пор времена несколько изменились. По мере того как некоторые меньшинства укрепляют свои позиции в обществе, проницательные торговые менеджеры замечают, что клиенты, которые прежде обслуживались строго по этническому признаку, теперь хотят продемонстрировать равноправие своей этнической группы, имея дело с людьми других национальностей. Что ж, пожалуйста, раз они так хотят, их обслуживают безотносительно к их этническому происхождению. Но раз на раз не приходится. Вот почему наша компания уделяет столько внимания изучению каждого клиента, прежде чем решить, какого агента к нему направить.

Если вы не уверены в своих покупателях, сидите дома и наймите тех, кто хорошо знает территорию. В некоторых случаях вы обнаружите, что ваши потенциальные клиенты чувствуют себя более комфортно с людьми из местных. Например, жители таких престижных городов, как Нью-Йорк или Сан-Франциско, склонны полагать, что никто не может разбираться в любых вопросах лучше, чем они сами. Ведь если бы мы были наделены хоть каким-нибудь талантом, мы бы и сами там жили, не правда ли? С какой стати им слушать уроженца какой-то Пеории? С другой стороны, жители городов поменьше зачастую благоговеют перед приезжим экспертом, а эксперт, по их определению, – это всякий, кто живет дальше чем в пятидесяти километрах от их городка. К таким ситуациям вы должны быть готовы, всегда держите в штате способных произвести впечатление высокомерных красавцев в элегантных костюмах-тройках.

К любой ситуации есть правильный подход: то ли привлечь подходящего случаю представителя, то ли действовать безлично, прикрываясь корпоративной вуалью, то ли создавать спрос на свое предложение. Главное при этом – знать своего покупателя, а не просто

гордо входить в кабинет и в лоб предлагать свой товар, каким бы привлекательным он ни был.

## Урок 8

### Как сладить с трудным потенциальным клиентом

Теперь, когда вы имеете представление, какие могут возникнуть проблемы, и отчасти знаете, что вам нужно предпринять для их предупреждения, пора освоить некоторые возможности использования добытой информации.

Я определяю отличного продавца не как человека, способного получить заказ. Заказ получить может всякий, наврав с три короба – например, насчет цены или сроков поставки.

Отличный продавец – это человек, способный получить заказ (а в дальнейшем и повторный) от человека, который уже получает продукцию, аналогичную вашей, у другого поставщика.

Все начинается с первого визита. Я никогда за свою карьеру не шел в «бой» без рекомендаций. Классическая проблема коммивояжера ярко иллюстрируется в буклете, выпущенном лет сорок назад компанией «McGrawHill» и призванном продемонстрировать важность – чего же еще? – рекламы. На рисунке изображен сидящий за конторкой скряга в защитном зеленом козырьке. Он смотрит прямо на читателя, которому отведена роль торгового агента, и говорит:

- Я не знаю, кто вы.
- Я не знаю принципов работы вашей компании.
- Я не знаю клиентов вашей компании.
- Я не знаю продукции вашей компании.
- Я не знаю репутации вашей компании.
- Итак, что вы хотите мне предложить?

Если вы работаете на крупную организацию вроде IBM, вас отчасти рекомендует потенциальному клиенту реклама этой компании, ее программы маркетинга и воздействия на общественное мнение. Солидная репутация IBM сама по себе является великим продавцом, незримо присутствующим при каждой сделке.

Если же вы не работаете на IBM, вам нужна какая-то иная точка опоры. Лучше всего получить рекомендации у кого-нибудь из ваших покупателей, хорошо знакомых с потенциальным клиентом.

Как и большинство торговых агентов, я за свою жизнь завел множество

клиентов и друзей, и этот круг знакомств способен провести меня почти в любой кабинет в нашем городе.

Есть два варианта построения такого круга знакомств: розничный и оптовый. Розничный метод предполагает разовые контакты, которые накапливаются в результате вашего участия в общественных делах. Оптовый подход означает широкое признание, распространяющееся и на людей, лично с вами не знакомых, но много слышавших о вас как о замечательном ораторе, читавших ваши статьи или получивших информацию о вашей многогранной общественной деятельности из газет.

Любой из этих методов может преодолеть барьер, отделяющий вас от вашего потенциального клиента.

Если личных рекомендаций вам найти все-таки не удастся, есть другая хорошая тактика. Если ваша компания является открытым акционерным обществом, загляните в ее годовой отчет. В большинстве своем такие отчеты должны привлекать внимание акционеров и биржевых маклеров. Так почему бы не включить в этот круг и клиентов компании? Я купил по одной акции практически всех акционерных обществ в нашей округе. Мой брокер злится на меня из-за этого, но я неизменно говорю ему, что каждая из этих акций может доставить нам клиента и тогда я закажу ему сотню таких акций. Мы свои годовые отчеты храним в библиотеке, где каждый из наших торговых агентов может познакомиться с ними. Некоторые так и делают. Отдельные годовые отчеты почти так же зачитаны, как номера «Плейбоя» в мужской парикмахерской.

Если ваша компания не утруждает себя возней с годовыми отчетами, вероятно этим занимается фирма вашего клиента. Узнайте все возможное об этой фирме либо из открытых источников, таких как ваш брокер или публичная библиотека, либо из частных, например в банке, адвокатской конторе или аудиторской фирме. (Вы говорите, что они не должны раскрывать такую информацию? Что ж, если вы интересуетесь их клиентами, тогда действительно не должны, но если вы говорите о компании, никак не связанной с ними, тогда все в порядке.) Вы можете даже навести справки о клиенте у других его поставщиков, не конкурирующих с вами.

В пределах шести кварталов от любой компании обязательно имеется облюбованное сотрудниками фирмы злчное местечко. Я знаю одного продавца, который по пятницам дожидается на гостевой стоянке той или иной компании пятичасового «отбоя», а потом следует за кавалькадой машин сотрудников в избранный ими бар. О чем бы он ни собирался навести справки – о потенциальном клиенте или о своих конкурентах, –

в жизнерадостной атмосфере бара он выпробовывает все, что ему нужно. Он до совершенства развил в себе умение убедительно проигрывать во всех играх, популярных в американских барах, будь то пул, шафлборд или пинбол.

«Что касается метания дротиков, тут надо еще поработать», – считает этот парень.

Итак, имея в своем распоряжении годовой отчет (вашей компании или же клиента), вы имеете все основания написать Трудному Потенциальному Клиенту (ТПК) письмо, где расскажете ему, как хороша компания, которую вы представляете, продемонстрировать свою осведомленность в отношении его компании, чтобы он понял, как хорошо вы подготовились к разговору с ним, и попросить личной встречи.

Разумеется, это только начало. Дело еще не сделано. Итак, вы готовы позвонить своему ТПК, чтобы конкретно договориться о встрече. На ваш звонок ответит дежурная телефонистка компании. Не просите соединить вас с господином ТПК. Скажите так: «Я сейчас попрошу вас соединить меня с офисом господина ТПК, но сначала напомните мне, пожалуйста, имя его секретаря». Только после этого попросите ее соединить вас с офисом ТПК.

«Алло, Анджела? Здравствуйте, это Харви Маккей, президент корпорации “Maskau Envelope”. (Прямо в точку. Что за Маккей? Откуда он знает мое имя? Разве мы знакомы?) Я недели две назад писал господину ТПК, а сейчас звоню из Миннеаполиса. Хотел бы с ним встретиться. Мне нужно ровно триста секунд его времени. Я прилетел с самого Гуама (или из Шри-Ланки) только ради того, чтобы встретиться с ним на эти триста секунд, а если я задержу его на более долгий срок, то отдам пятьсот долларов на любое благое дело, какое господин ТПК укажет. Он ведь помогает бойскаутам, если я не ошибаюсь?»

Если вы проделали домашнюю работу, прочли о своем клиенте в справочнике «Кто есть кто?» и навели справки у его поставщиков, вы знаете, что не ошибаетесь. А какое впечатление это производит!

Такое предложение обычно весьма интригует и, как правило, срывает. Неужели этот нахал и вправду уложится в пять минут?

К счастью, мне и пяти минут не нужно. Я просто представляюсь и говорю: «Как вы, возможно, знаете, мы претендуем на ваш контракт. Я просто заехал, чтобы как президент «Maskau Envelope» уверить вас, что наш с вами возможный контракт имеет большое значение. Если нам повезет и мы заключим его, я хочу персонально заверить вас, что вы получите такое качество работы и обслуживания, которого вправе

ожидать». Вот и всё.

На всё про всё две с половиной минуты. В тот же день я отправляю потенциальному клиенту письмо, где благодарю его за то время, которое он мне уделил, еще раз подтверждаю те обещания и уверения, которые высказал ему лично... и, если это представляется уместным, прилагаю квитанцию о переводе сотни долларов на счет его любимой организации. «Я просто хотел, чтобы вы знали: я обещал Анджеле сделать благотворительный взнос, если не выйду из вашего кабинета через пять минут. Хотя я уложился в срок, я всегда был большим поклонником организации бойскаутов и потому перевел им это скромное пожертвование».

Всегда ли это срабатывает? Нет. А что срабатывает всегда?

Во всяком случае, лучше этого мне ничего не помогало. Один последний штрих. Если «Анджела» все-таки не устроит вам встречу, попробуйте позвонить ТПК еще раз и сказать следующее: «Анджела, если даже он не хочет встречаться, может, он хоть поговорит со мной? Я буду в своем кабинете в такие часы: с двух до трех сегодня, с восьми до полудня завтра...» И так далее. Затем следующим образом проинструктируйте своего секретаря: «Если в такие-то часы позвонит господин ТПК, вы должны сказать ему: “О да, господин ТПК, он ждет вашего звонка. Немедленно соединяю!”».

Этот подход полезен не только в отношениях с потенциальными клиентами. Каждый человек, которому вы оставляете такого рода координаты, оценит это по достоинству, а потому включайте указания на эти часы в свои сообщения и обеспечьте, чтобы ваш секретарь, когда этот человек в указанное время позвонит, обязательно оказалась на месте, радостно засуетилась и назвала его по имени («Немедленно соединяю!»).

Ну хорошо, вы все это проделали, поговорили с ТПК, в течение двух лет слали ему письма с выражением почтения, отправили миллион ящиков абрикосов из клуба «Фрукт месяца», а до сих пор нет и намека на заказ. Ну и что? Будьте терпеливы, и вы обязательно дождетесь. Вы представили себя наилучшим образом: как Номер Второй – очень сильный Номер Второй, потому что никто, включая и Номер Первый, не приложил и половины тех усилий, что приложили вы, дабы ваш потенциальный клиент помнил о вашем интересе.

Политики хорошо знают, что возглавлять гонку – значит ставить себя в очень уязвимое положение. Если лидер спотыкается, Номер Второй тут как тут, чтобы собрать голоса избирателей.

На вас работает еще одно существенное обстоятельство. Вспомните

закон больших чисел. Целая отрасль экономики, а именно страхование, строится на этом принципе. В Америке живут 240 миллионов человек. Страховщики скажут вам с точностью до четверти процента, сколько из нас умрет в ближайшие двенадцать месяцев – и как, и где, – да еще распределят эти числа по возрасту, полу, цвету кожи и вероисповеданию. Это просто поразительно. Единственное, что они не могут сказать, – кто это будет.

Примените закон больших чисел к списку ваших потенциальных клиентов. Сделайте себя Номером Вторым для каждого потенциального клиента из этого списка и продолжайте увеличивать список. Я могу уверить вас, что, если он будет достаточно большим, обязательно найдутся Номера Первые, которые уйдут на пенсию, или умрут, или покинут вашу территорию по сотне других причин и в силу закона больших чисел. Я лишь не могу вам сказать, кто конкретно это будет. Но, к счастью, как и в страховом бизнесе, это неважно. Главное, чтобы вы с упорством и терпением продолжали выступать в качестве Номера Второго перед достаточно большим количеством людей, и тогда закон больших чисел сделает для вас то же, что и для страховых компаний: поможет вам преуспеть и разбогатеть. Если вы стоите вторым одновременно в достаточном количестве очередях, то рано или поздно вы передвинетесь и станете Номером Первым. Самое удивительное, что никто, кроме вас, никогда не пользуется этой стратегией, которая весьма эффективна не только в бизнесе, но и в личной жизни.

## **Урок 9**

### **Создайте свой личный клуб**

Загородные и деловые клубы для избранных, имеющие собственную кухню и спортивные комплексы, существуют лишь по одной причине: чтобы создавать атмосферу, способствующую бизнесу (и выживают по другой причине – благодаря налоговому законодательству). И вот представим, что вы развлекаете своих клиентов в городе, где у вас нет членства ни в одном клубе. Как же вам обеспечить видимость респектабельности и одновременно создать атмосферу уюта и непринужденности, свойственные клубу, если вы оказались в городе, где вас никто не знает?

Легко и просто.

Лучший способ, разумеется, – обратиться к человеку, которого вы в этом городе знаете, и попросить разрешения воспользоваться его членским билетом, подделав там имя владельца. Это, конечно, вопиющее самозванство, но если у вас есть друг, который согласен пойти на это, сделайте именно так.

Если номер не проходит, выберите лучший в городе ресторан. Позвоните – вы сами, а не ваш секретарь – туда заранее, попросите к телефону метрдотеля и скажите, что вы приезжий, и хотите развлечь одного из своих лучших клиентов. Опишите себя и попросите, чтобы в ресторане вас называли по имени. Скажите, что хотите сидеть за столиком, отвечающим трем критериям: он должен быть подальше от двери на кухню, подальше от свалки грязной посуды и подальше от входа, где вечно толкуются посетители. Выскажите пожелание, чтобы вас обслуживал лучший официант. Никакого меню, просто комплекс из трех-четырёх самых изысканных блюд, которые подают в этот день. Сообщите метрдотелю номер вашей кредитной карточки. Пусть он прибавит к сумме счета двадцать процентов для официанта, но предупредите его, чтобы счет на стол не подавали. Дайте номер своего служебного телефона для проверки или, если возникнет такая необходимость, загляните в ресторан заранее и оплатите счет.

После окончания ужина внимательно следите за удивленным лицом вашего клиента в момент произнесения вами магической фразы: «А теперь нам пора», и предоставьте ему гадать, когда же вы успели выписать чек.

Уделив немного времени предварительной подготовке, вы достигнете двух важных целей: не поставите клиента в неловкое положение, оплачивая его ужин, и превратите лучший в городе ресторан в свой личный клуб.

## **Урок 10**

### **Маленькие записки влекут за собой большие результаты**

Всегда ли вы покупаете новый автомобиль у одного и того же продавца? А обувь? Что-либо еще? Разумеется, нет.

Новый автомобиль стоит в наши дни более десяти тысяч долларов; это крупная покупка для любого человека, и решение о ней принять непросто. Я приобретаю новую машину примерно каждые два года,

но не было случая, чтобы я получил хоть какую-то весточку от продавца автомобиля – или другого дорогостоящего товара, – после того как покупка совершена. Ни записки с выражением благодарности, ни уведомления о получении новой партии товара. Вообще ничего.

Между тем многие известные мне преуспевающие люди постоянно посылают своим клиентам небольшие сообщения. Лу Хольц, тренер футбольной команды университета Нотр-Дама, Пэт Фоллон, президент самого популярного в стране рекламного агентства, Уилок Уитни, создавший одну из самых успешных брокерских контор. Все они – мастера коротких записок. «Спешу сообщить Вам, что я получил большое удовольствие от нашей встречи (Вашего подарка, оказанного Вами приема и т. п.)»; «Поздравляю Вас с новым финансированием (домом, заводом, женой, успехами ребенка в теннисе и т. п.)»; «Вот заметка о конвертах (гольфе, теннисе, семинарах по маркетингу и т. п.), которая, как мне кажется, может представлять для Вас интерес».

Такие записки пишутся от руки и отправляются в тот же день, когда в газете появилась соответствующая заметка, когда было получено известие или когда состоялась ваша встреча. Это занимает одно мгновение, но является чудесным проявлением уважения и вежливости. Именно этим в значительной мере объясняется успех Хольца, Фоллона и Уитни – равно как и тот факт, что я ни разу не купил два автомобиля у одного и того же продавца.

Привыкайте к этому, даже если вы находитесь пока только на первой или второй ступеньке своей карьерной лестницы. У одной моей знакомой, только что окончившей университет Брауна и страстно желавшей заняться рекламным бизнесом, шансов получить работу на Мэдисон-авеню было не больше, чем у молодой актрисы получить роль в четырех кварталах западнее Мэдисон – на Бродвее. Она несколько месяцев получала отказы, находя утешение в алкоголе. Наконец одно собеседование вроде бы прошло удовлетворительно для обеих сторон. Но такое уже бывало и раньше, и она понимала, что работа ей еще отнюдь не гарантирована. Она вернулась домой, собралась с духом и написала исполненное искренних чувств благодарственное письмо, которое затем самолично отнесла в контору своего предполагаемого босса. Что в итоге? Она получила место, несмотря на жестокую конкуренцию, и потом узнала, что решающую роль сыграло ее письмо.

## **Урок 11**

## **Еще один важный источник расширения бизнеса**

Любая книга по бизнесу расскажет вам про принцип 80/20: 80 процентов вашего оборота обеспечиваются 20 процентами клиентов.

В любой подобной книге вам также предложат потрудиться над списком клиентов для расширения бизнеса и привлечения новых покупателей.

Это хороший совет.

Но что если перевернуть уравнение? Если 20 процентов клиентов обеспечивают 80 процентов вашего оборота, значит, выступая в роли покупателя, а не продавца, вы обеспечиваете 80 процентов сбыта 20 процентам ваших поставщиков.

Изучите список своих поставщиков. Не следует ли этим людям, которым вы обеспечиваете хлеб насущный, стать для вас важным источником новых потенциальных покупателей и расширения бизнеса?

Должны же мои поставщики покупать у кого-то конверты. Пусть этим «кем-то» буду я.

## **Урок 12**

### **О чем знает каждый продавец – и редкий предприниматель**

Соберите целый зал предпринимателей и спросите у них, какой для них самый сладкий звук в мире. Держу пари, они назовут хруст свежееотпечатанных купюр или тупой стук замертво падающего на мостовую конкурента.

Задайте тот же вопрос любому торговому агенту, и он ответит, что это звук его имени, слетающий с губ другого человека.

Я знаю директора одной частной школы, который завел себе привычку запоминать по именам каждого из более чем тысячи учеников, посещающих его учебное заведение. Если дети только поступают в школу и он еще не знаком с ними лично, он запоминает их по фотографиям. В первый день каждого учебного года, когда автобусы привозят ребят в школу, он приветствует каждого выходящего из автобуса по имени. Представьте, как это успокаивает перепуганных первоклассников,

оказавшихся вдруг в совершенно незнакомой обстановке, когда взрослый, которому суждено занять важное место в его жизни, сразу же признает их за своих. И как это успокаивает взволнованных родителей, которые выложили пять тысяч долларов за образование своих чад. Спросив вечером своего новоиспеченного школяра, как прошел день, они с удовольствием узнают, что директор школы проявил непосредственный интерес к их ребенку.

За двенадцать лет работы этого директора количество учащихся увеличилось вдвое, школа обзавелась новым зданием, безусловно, лучшим во всей округе, а пожертвования школе увеличились в шесть раз. Разумеется, это объясняется не только тем, что он знает всех детей по именам, но школе, безусловно, повезло, что ее возглавляет директор, который понимает, что его роль «продавца» не уступает по важности роли педагога.

## **Урок 13**

### **Следите за временем, а не за часами**

Разработки плана действий недостаточно, если у вас не хватает дисциплинированности для его выполнения. Директор школы, знавший всех детей по именам, не обладал какой-то феноменальной памятью. Он выучил их примерно так же, как вызубрил в средней школе латынь, каждый вечер в течение недели запираясь в своей комнате и повторяя заготовленные карточки с уроками. Только здесь вместо «Аmo, amas, amat» с одной стороны карточки и «Я люблю, ты любишь, он любит» – с другой на лицевой стороне были фотографии ребятшек, а на обратной их имена.

Большинство из нас перестают зубрить сразу по окончании школы. Этот мудрый человек не перестал и сейчас.

Меня поражает инертность многих продавцов, которые работают так, словно их места закреплены за ними навечно и можно не напрягаться.

Я знавал преуспевающих торговых агентов, которые были алкоголиками, игроками, лжецами, ворами... но я никогда не встречал хорошего продавца, который бы целыми днями просиживал штаны.

Если существуют всевозможные программы для излечения разных людских пороков, почему бы нам не собраться и не дать бой самой опасной, дорогостоящей и пагубной привычке – привычке транжирить время?

Можно быть во всех отношениях негодяем и при этом жить безбедно. Но если вы сидите на службе с девяти до пяти без какой-либо пользы для дела, вы обречены.

Торговому агенту на самом деле нечего продавать, кроме своего времени. Его товар существует независимо от его каких бы то ни было личностных качеств; черты его личности могут вызывать первоначальную симпатию или антипатию у потенциальных покупателей, но, если он не старается оказывать услуги и быть максимально доступным для своих клиентов, он их всех неминуемо растеряет.

Отличительным признаком хорошего продавца является то, что его клиенты воспринимают его не как продавца, а как доверенного и необходимого советчика, помощника, сотрудника, который в дополнение ко всем остальным своим достоинствам получает зарплату в другом месте.

Чтобы преуспеть в сфере торговли, нужно быть человеком энергичным и дисциплинированным. Ваших клиентов не волнует, позвоните вы им или нет. Об этом должны заботиться вы сами, продавец. Несмотря на все психологические ухищрения, призванные мотивировать торговых агентов делать больше звонков и наносить больше визитов (такие как соревнования среди продавцов, конференции торговых агентов, мотивационные тренинги), продавцы все равно находят 1001 способ избежать инвестиций в тот единственный имеющийся у них капитал, который обязательно приносит отдачу: свое время.

Почему?

Если бы я знал.

Но мне известно, что продавцу совсем необязательно быть Ли Якоккой или Элизабет Доул, чтобы преуспеть. Всего лишь следуйте одному простому правилу: запланируйте для себя определенное количество звонков или визитов на каждый рабочий день и старайтесь выполнять этот план. Если вы заглянули в десяток мест, но имели только один разговор с глазу на глаз, считайте, что визит был только один.

Учет времени для торгового агента равносителен учету калорий для сидящего на диете человека, за тем исключением, что вы следите за тем, сколько тратите, а не сколько получаете.

Это абсолютно надежный метод – единственный в своем роде – достижения успеха. Если вы составляете разумную программу действий и строго следуете своему плану, вы обязательно пробьетесь на самый верх.

## **Урок 14**

## **Если у вас нет цели, вы никогда ее не достигнете**

Постановка целей – это всего лишь более долгосрочная версия учета времени. На самом деле здесь речь идет о процессе, состоящем из трех этапов:

- формулировка целей;
- разработка плана достижения этих целей;
- учет времени, гарантирующий выполнение плана.

Когда в 1983 году я был в Японии, мы побывали на ряде семинаров, где выступали руководители крупнейших японских промышленных концернов. Мы выслушали выступления высших руководителей «Honda», «Soni», «Mitsubishi» и главы самой крупной из японских корпораций, восьмидесяти восьмилетнего президента «Matsushita Electric».

Уговорить их выступить перед нами уже было большой удачей, поскольку японская общественная система устроена гораздо строже нашей, и столь высокопоставленные люди считают свое появление перед массами чем-то унижительным.

И если выступление с речами рассматривалось ими как невежественный обычай Запада, можно себе представить, какие чувства они испытывали, когда им пришлось отвечать на вопросы.

Тем не менее выступление восьмидесяти восьмилетнего аксакала было весьма красноречивым и содержательным. Затем начались вопросы.

Вопрос: «Господин президент, есть ли у вашей компании долгосрочные цели?»

Ответ: «Есть».

Вопрос: «На какой срок они рассчитаны?» Ответ: «На двести пятьдесят лет».

Вопрос: «Что вам требуется для достижения этих целей?»

Ответ: «Терпение».

Похоже на шутку. Но если это так смешно, то почему же при каждом конкурентном столкновении с японцами они кладут нас на обе лопатки? Каждому человеку и каждому предприятию необходима некоторая система фундаментальных целей и убеждений, но большинство из нас предпочитают жить сегодняшним днем. Наши цели туманны, а планов их достижения нет вообще.

У IBM основная программа достижения корпоративных целей состоит

всего лишь из трех пунктов:

- 1) уважение к личности, будь то покупатель, служащий или поставщик,
- 2) стремление к совершенству в работе и
- 3) отличное обслуживание.

Цели не должны быть завышенными; они должны быть реалистичными. У IBM основных целей четыре: расти по мере развития всей компьютерной отрасли; добиться самой низкой себестоимости продукции в отрасли; предлагать клиентам наилучшие технологии и поддерживать высокий уровень прибылей.

Никаких премудростей.

Ваши же личные цели и планы могут быть еще проще.

Как, например, вы отнесетесь к таким целям, как переход на более высокую ступень в рейтинге торговых агентов вашей компании, или увеличение на  $X$  числа клиентов, или получение на  $Y$  больше доходов, или наращивание на  $Z$  объем продаж? Если такого рода постановка целей и планирование помогли IBM занять столь прочные позиции в экономике, почему в вашем случае должно быть иначе?

Один мой друг дал мне замечательное определение цели: «Цель – это мечта с назначенным сроком ее осуществления». Обязательно записывайте свои цели – только так вы придадите им материальную сущность, необходимую для того, чтобы побудить вас устремиться к их достижению.

## Урок 15

### **Поверьте в себя, даже если больше никто в вас не верит**

Помните: миля за четыре минуты? Люди пытались одолеть этот рубеж со времен древних греков. Существуют даже легенды, что греки натравливали на бегунов львов, чтобы те бежали быстрее. Они также пробовали использовать тигриное молоко – настоящее, а не то, что сейчас продают под этим наименованием в аптеках. Ничего не помогало. И тогда греки решили, что это невозможно. И тысячи лет люди верили в это. Человеку просто физиологически невозможно пробежать милю быстрее, чем за четыре минуты. Особенности костно-мышечной системы. Сопротивление воздуха слишком велико. Емкость легких недостаточна.

Причин находили миллионы.

А потом нашелся человек, который доказал, что врачи, тренеры, атлеты, те многие миллионы, которые до него пытались достичь этой цели и терпели неудачу, все были не правы. И вот чудо из чудес: в течение всего лишь года после того, как Роджер Баннистер пробежал милю быстрее чем за четыре минуты, его успех повторили уже тридцать семь других бегунов, а еще через год таких набралось три сотни.

Несколько лет назад, будучи в Нью-Йорке, я стоял у финишной черты на Пятой авеню и наблюдал за тем, как тринадцать из тринадцати бегунов пробежали милю быстрее чем за четыре минуты – и это только в одном забеге. Иными словами, даже человек, который пришел в забеге самым последним, сделал то, что всего лишь несколько десятков лет назад считалось совершенно невозможным.

Что же произошло? Не было никаких особых прорывов в системе тренировок. Костно-мышечная система человека с того времени едва ли сильно изменилась. Что изменилось, так это настроение людей.

Представьте себе каменотеса: он ударяет по скале сотни раз, не выбивая в ней и зазубрины. А на сто первом ударе глыба раскалывается надвое. Вы понимаете, что это не было обеспечено особой мощностью последнего удара, а стало итогом всех предшествующих ударов. Вы можете достичь своих целей... если поставили их перед собой. Кто сказал, что вы не упорнее, не умнее, не лучше, не трудолюбивее, не способнее, чем ваши конкуренты? Не имеет значения, если они утверждают, что вам не справиться. Это важно лишь в том случае, если вы сами так говорите. Пока Баннистер не установил свой рекорд, мы все верили специалистам. Баннистер же верил в себя... и изменил мир. Значит, если вы верите в себя, ничто не может помешать вам добиться своего. Поэтому не сдавайтесь. Никогда не сдавайтесь.

## **Урок 16**

### **Берите пример**

Что правда, то правда, не всем нам дано быть Баннистерами... но нам и не нужно быть первыми. Чтобы преуспеть. Как сказал один известный политический деятель, «все стрелы достаются пионерам».

В ресторанном бизнесе, например, первооткрывателем лучше не быть. Обычно предпочтительно, чтобы заведение перешло из рук в руки три-

четыре раза, пока основательно не приспособится к местному рынку.

Фокус в том, чтобы воспользоваться всеми преимуществами первооткрывателей, не подвергаясь опасности обстрела. Люди, которые пробежали милю быстрее чем за четыре минуты после Баннистера, преуспели благодаря тому, что использовали Баннистера как образец для подражания, как доказательство того, что этот успех возможен.

Когда Баннистер установил свой рекорд, другие смогли настроиться на то же достижение и повторить успех. Кто (или что) является примером для вас? Если вы задумаетесь, как вы достигли своего нынешнего положения, то наверняка обнаружите, что здесь большую роль сыграло подражание вашему объекту восхищения. Вы наблюдали за ним и копировали его манеры. Чтобы заслужить его одобрение, вы порой перекраивали весь свой образ жизни, подстраиваясь под вашего героя.

И вы не стали циником, когда в четырнадцатилетнем возрасте обнаружили, что ваши папа и мама далеко не совершенны и что Саймон и Гарфинкл были правы: Джо Ди Маджио ушел и никогда уже не вернется.

Никогда не переставайте искать примеры для подражания. Люди, достигшие больших успехов, сами продолжают подражать своим героям еще долгое время после того, как становятся ролевыми моделями для других. Они изучают своих кумиров, копируют их поведение, состязаются с ними и даже пытаются их превзойти. Это не кончается с детством. Они постоянно подстегивают себя, настраиваясь на новые свершения. Они превосходят своих прежних героев и находят новых. Они превосходят самих себя и ставят новые цели. Существует ли лучший способ проверить себя, понравиться самому себе и достигать все новых высот, чем стремление быть похожим на своего кумира? Посмотрите на себя в зеркало. Если вам нравится то, что вы видите, не забывайте: было бы неплохо, если бы это чувство удовлетворенности собой сохранилось и завтра утром, и послезавтра.

## **Урок 17**

### **Фантазируйте**

Если живешь в таком городе, как Нью-Йорк, то пребывание твоей любимой команды в высшей лиге воспринимается как нечто само собой разумеющееся. Но если это не Город большого яблока, а какой-нибудь Миннеаполис, участие в высшей лиге приобретает почти что космическое

значение. Десять лет назад, еще задолго до кризиса с Кэлвином Гриффитом, о котором я рассказывал в начале книги, над Миннеаполисом и Сент-Полом нависла первая угроза потерять команды высшей лиги, бейсбольную «Minnesota Twins» и футбольную «Minnesota Vikings».

Проблема заключалась в стадионе – он безнадежно устарел. Расширение его ничего не решало. Он был открытый, а при миннесотских долгих зимах любой открытый стадион, даже самый современный, практически не может использоваться в течение половины футбольного сезона и в первые недели бейсбольного сезона.

Нам сказали, что, если мы хотим сохранить команды, нам нужен новый стадион.

Я всю жизнь был завзятым болельщиком. И мне не улыбалась перспектива за неимением лучшего переключаться на любительский софтбол. В то же время я был недостаточно богат, чтобы пускаться в мечты о выкупе команды.

И я принялся за дело. Стремясь сохранить наши команды, я проявил большую активность в общественной программе строительства стадиона стоимостью в 75 миллионов долларов и со временем стал председателем рабочего комитета. Поначалу я полагал, что строительство займет год времени. На самом деле оно затянулось на семь лет. Семь трудных, полных тревог и разочарований лет. Семь лет, в течение которых постоянно казалось, что все идет не так, как нужно. Но с того дня, когда был заложен первый камень, и до момента, когда «Метродом имени Губерта Хэмфри» был готов, меня преследовала одна фантазия. Я мечтал о том, что первым брошу мяч на новом стадионе. Не мэр, не губернатор, не Джо Ди Маджио – а я. Я проигрывал эту сцену в голове тысячи раз. И, разумеется, моя фантазия осуществилась.

Точно так же я фантазировал в тринадцатилетнем возрасте, мечтая стать владельцем фабрики. Также фантазировал я, уже став владельцем фабрики, что моим заказчиком станет самый крупный и престижный клиент в городе – и это случилось. Я не просто мечтал; в подкладку своей шляпы – а было это в те времена, когда мужчины еще носили шляпы, – я вклеил слова «General Mills» и в течение пяти лет читал это напоминание всякий раз, когда надевал шляпу. Шляпа не позволяла мне забыть о моей цели.

С течением времени я понял, что фантазии, мысленные визуализации – одно из самых мощных средств достижения поставленных целей.

Именно это делает спортсмен, когда собирается нанести последний удар при равном счете за три секунды до финального свистка, видя вокруг

себя шестьдесят тысяч застывших в напряжении болельщиков и помня еще о тридцати миллионах, смотрящих матч по телевизору.

Начиная движение, он автоматически вносит сотни крошечных поправок, необходимых для того, чтобы реальность соответствовала тому мысленному образу, который столько раз возникал в его голове... еще с детских лет... образ того, как он на последних секундах забивает победный гол. У великих спортсменов есть одно общее качество: способность переноситься в будущее. Даже в пылу борьбы они видят, что произойдет, за долю секунды до того, как это происходит.

Само выживание человека зачастую зависит от его способности заглянуть в будущее и увидеть себя человеком, полным здоровья, энергии и творческих сил.

Когда-то проводилось исследование с участием людей, переживших концентрационные лагеря. Что объединяло тех, кто не поддался болезням и голоду в отличие от остальных? Я познакомился с человеком, которого звали Виктор Франкл и который был живым ответом на этот вопрос. До того как нацисты бросили его в концлагерь, он был преуспевающим венским психиатром. «Есть только одна причина, – сказал он в своем выступлении, – почему я сегодня здесь, перед вами. Жизнь сохранили мне вы. Другие утратили надежду. А я мечтал. Я мечтал, что когда-нибудь буду здесь рассказывать вам о том, как я, Виктор Франкл, выжил в нацистском концлагере. Я никогда раньше здесь не бывал, я никогда никого из вас в глаза не видел и никогда не произносил эту речь. Но в своих мечтах, да, в мечтах, я стоял перед вами и говорил эти самые слова уже тысячу раз».

Мечтайте.

## **Урок 18**

### **Самая простая, самая недорогая и самая непопулярная форма рекламы**

Вы когда-нибудь обращали внимание, сколько людей работают в многоэтажных офисных зданиях?

А сколько из этих людей случается время от времени смотреть в окно?

Напишите название или логотип своей компании на крышах ваших грузовиков. Это почти ничего не будет вам стоить. Чтобы отхватить

ломоть рынка крупного города, фирмы тратят на рекламу суммы, которые вызовут головокружение даже у выступающего по телевидению проповедника. В мире, где рекламодатели выкладывают целое состояние за право лицезреть свое имя на обратной стороне билетов, такая почти бесплатная возможность саморекламы, как изображение логотипа компании на крыше принадлежащего компании автофургона, полностью игнорируется. Мы делаем это уже двадцать пять лет, и в нашей местности приобрели известность как «компания, которая пишет свое название на крышах грузовиков». Я не могу лишь понять, почему все так не делают.

Раскрасьте свой фургон.

## **Урок 19**

**Покажите мне человека, который думает,  
что всем обязан самому себе, и я покажу вам  
самый легкий в мире способ заключения  
сделки**

Вам нужно сделать только одно: внушить такому субъекту, что эта сделка – его идея.

## Глава III

### Краткий курс ведения переговоров по Харви Маккею

#### Урок 20

#### Улыбайтесь и твердите «нет» до потери пульса

Нет. Нет.

Нет. Нет...

Может быть, завтра. Вы поразитесь тому, насколько лучших условий сделки вы можете добиться, научившись говорить «нет». В 1986 году в США разорилась сотня банков. Сколько, по-вашему, этих случаев краха было вызвано тем, что банкиры не смогли сказать «нет» слишком многим заманчивым предложениям о кредитах?

Как покупатель вы должны знать, что продавец постоянно оценивает вашу позицию и готовится нанести решающий удар. Время – почти всегда враг продавца, а не покупателя. Чем больше вы тянете, тем дольше держите свои деньги при себе и сохраняете контроль над условиями сделки, и тем вероятнее, что эти условия улучшатся. Вот почему продавцы всегда формулируют свое предложение при том условии, что вы купите сейчас. Если вы не соглашаетесь, им приходится предлагать вам лучшие условия. А какому продавцу это надо?

В то время как продавец пытается преодолеть ваше сопротивление, отталкиваясь от вопроса «Кто мой покупатель и что ему нужно?», вы должны быть начеку и своевременно предпринимать контрмеры.

Много лет назад, когда время профессиональных агентов еще не пришло, я выполнял роль неоплачиваемого агента для одного из великих футболистов – назовем его И. Т. Андерсон, или «Интенсивная Терапия». Прозвище хорошо описывает его основную специальность: снабжать хирургов-травматологов широким ассортиментом тяжелых спортивных травм. В первом раунде драфта на него претендовали сразу две команды:

«Toronto Argonauts» из Канадской футбольной лиги и «Baltimore Colts» из НФЛ. И. Т. рос в бедной негритянской семье. Он был одним из девятерых детей и редко держал в руках даже пятицентовик. Естественно, мне хотелось помочь ему заключить наилучший контракт, и я попробовал добиться того, чтобы два соперничавших владельца, Джон Бассет из Торонто и Кэррол Розенблум из Балтимора, устроили торг, в результате чего условия договора неминуемо улучшились бы. Бассет сколотил свое состояние как владелец торонтской газеты. Розенблум разбогател на одежде и спорте. У них были схожие черты. Оба были богаты, азартны и упрямы. Исключительно богаты, исключительно азартны и исключительно упрямы. Это была явно не моя весовая категория.

Я сообщил Розенблуму, что сначала мы едем в Торонто. Мы встретились с Бассетом, и он сделал И. Т. весьма привлекательное предложение. В этот момент инстинкт, каждая клеточка моего организма подсказали мне, что мы должны покинуть Бассета и ехать в Балтимор.

– Благодарю вас, господин Бассет. Мы, разумеется, подумаем над вашим щедрым предложением и дадим вам знать, – сказал я.

Бассет едва заметно улыбнулся.

– Только один нюанс, – сказал он. – Мое предложение сохраняется только на то время, пока вы остаетесь в моем кабинете. Как только вы уйдете, я позвоню Розенблуму в Балтимор и скажу ему, что больше вашим протеже не интересуюсь.

Оторопев на минуту, я спросил, не будет ли нарушением его условия, если я выйду в соседнюю комнату переговорить со своим клиентом. Разрешение было дано.

– И. Т., – прошептал я своему протеже, отведя его к окну, подальше от микрофонов, которые, как я был уверен, были спрятаны в столе посреди комнаты, – мы должны как-то выторговать время на размышление и срочно ехать в Балтимор. Притворись, что у тебя психическое расстройство и что ты не можешь принимать решение под давлением. Или давай я скажу ему, что должен срочно вернуться в Миннеаполис для переговоров с взбунтовавшимся профсоюзом?

И. Т. посмотрел на меня так, словно это у меня было душевное расстройство. Ему предлагают столько денег, а я собираюсь играть игры с его будущим. Будучи стопроцентным американцем, он готов был идти на риск, но в лицедействе Лоренсом Оливье он все-таки не был. Мы решили, что второй вариант предпочтительнее.

– Господин Бассет, мне сегодня необходимо быть в Миннеаполисе

для переговоров с профсоюзом. И сейчас мне не до того. Я позвоню вам завтра.

Бассет потянулся к телефону. Позвонит Розенблюму? Нет, своему секретарю.

– Какой-нибудь из наших трех «лирджетов»<sup>[5]</sup> свободен? Я хочу, чтобы господина Маккея и И. Т. доставили в Миннеаполис. – Вот это да! Три «лирджета». И. Т. потянул меня за руку. Я снова был в полной растерянности. Меня поймали на наглой лжи. Похоже, оставалось только одно средство.

– Господин Бассет, я избавлю вас от необходимости звонить в Балтимор. Мы отклоняем ваше предложение, – промолвил я.

И. Т. решил, что я сошел с ума, и такая мысль промелькнула даже в моей голове. Но это сработало. На следующий день мы отправились в Балтимор и подписали с Кэрролом Розенблюмом еще лучший контракт, чем тот, что предлагал Бассет. И. Т. после этого играл в Балтиморе десять лет и участвовал в двух суперкубках, а когда Розенблюм обменял свою балтиморскую лицензию на «Los Angeles Rams», с собой в Калифорнию он взял только одного игрока – И. Т. Андерсона.

Я усвоил на этом опыте два самых важных урока, которые может постичь любой переговорщик. Во-первых, будьте готовы сказать «нет». Никто никогда не разорился от того, что слишком часто говорил «нет». Во-вторых, самым сильным оружием при ведении переговоров является информированность. Бассет из кожи вон лез, чтобы заставить И. Т. подписать контракт, не покидая кабинета, по одной-единственной причине: он гораздо лучше нас знал, какие условия был готов предложить Розенблюму. Мне просто повезло. Интуиция подсказала мне, что подписывать не надо. В тот раз это сработало, но с точки зрения долгосрочной перспективы интуиция не идет ни в какое сравнение с информированностью.

## Урок 21

### Подсылайте дублеров

Предположим, вы хотите купить дом или бизнес... что-то основательное и единственное в своем роде.

Самое трудное в этом деле – узнать, какова настоящая цена продавца.

Но способ есть.

Раздвоитесь. Наймите себе дублера, подставное лицо. В Лос-Анджелесе я знаю человека, который этим зарабатывает себе на жизнь, а по всей стране людей, оказывающих подобные услуги, наверняка можно найти немало. Если не можете отыскать подобного субъекта, создайте его сами. Для этой роли хорошо подойдет ваш юрист или бухгалтер.

Для определенности будем считать, что вы покупаете дом. Ваш дублер встречается с продавцом и спрашивает цену. Продавец называет 189 тысяч долларов. Покупатель достает из кармана чековую книжку и начинает выписывать чек – фиктивный, конечно.

«Я готов прямо сейчас выписать вам чек на сто сорок пять тысяч».

Вот тут-то мы и приблизимся к реальной цене. Продавец либо встанет в позу и откажется от сделки, либо попытается поторговаться. Поскольку люди, продающие свои дома, порой видят в этом расставание с самым дорогим, даже если ваш дублер ничего другого не добьется, он, по крайней мере, избавит вас от ушата грязи.

Итак, если продавец выходит из себя и отказывается от сделки, мы знаем, что его настоящая цена, по крайней мере, на данный момент, составляет 189 тысяч долларов.

Но в семи случаях из десяти продавец, вероятно, в кои-то веки видя перед собой живого покупателя, относится к ситуации достаточно трезво и начинает торговаться. Он может сразу сбросить цену. Скажем, до 175 тысяч. Таким образом, теперь мы имеем гораздо лучшее представление о том, сколько он реально рассчитывает получить. Или он может начать увиливать. В любом случае, если есть хоть малейший признак колебания, вы знаете намного больше о его цене, чем он о вашей... хотя вы с ним еще ни разу не встретились. Вы начинаете овладевать основной всех методов ведения переговоров: информированностью.

После этого выждите с неделю и подсылайте следующего дублера, который поведет себя несколько иначе. Он может предложить более высокую цену, но при этом выдвинуть какие-то невыполнимые условия, или может попробовать даже чуть сбить цену. Дескать, заплачу больше, если вы позволите мне диктовать условия сделки.

Этот ваш дублер соберет еще больше информации. И еще он поможет вдолбить в голову продавца более низкую цену как порог, выше которого покупатели подниматься не намерены. Если вы сами еще не отказались от идеи купить дом, сейчас для вас самое время выйти на цену. Теперь вы не только хорошо представляете себе, какова настоящая цена дома, вы не только приучили продавца к мысли, что цену придется снижать,

но вы еще и добились этого, не настроив продавца против себя лично. Он встречает вас скорее как избавителя, нежели как заклятого врага.

Этот метод очень помог мне, когда я решил выкупить бизнес у своего главного конкурента. К тому времени как я показался в кадре, я не только был осведомлен о его первоначальной цене, но и во всех подробностях знал положение, сложившееся на предприятии, все его финансовые и производственные показатели. Данный метод, конечно, не всегда работает, но если он поможет вам хотя бы один раз, этого уже вполне достаточно.

Именно так я выяснил, что 35 процентов их заказов поступает от одного клиента. Что-то подобное я всегда подозревал – хотя мои догадки были далеки от правильной цифры, – но мне, их ненавистному конкуренту, потребовался бы, по меньшей мере, год, чтобы выпытать у них эту информацию, обратиться я к ним с самого начала напрямую.

## **Урок 22**

### **Не существует такого понятия, как «мест нет»**

Вам никогда не приходилось торговаться за номер в гостинице? Я никогда не умел планировать свой отпуск заблаговременно, но в то же время мне никогда не приходилось отказываться от поездки из-за того, что в гостиницах нет мест, даже в Акапулько за неделю до Рождества. Вот как это делается. Вы звоните. В Мексику. Куда угодно. Сами звоните – не турагентство, не ваш секретарь. Дежурный сообщает вам, что мест нет. Узнайте его имя. А потом скажите:

«Послушайте, у вас в отеле пятьсот номеров, и все забронированы. Я знаю и вы знаете, что кто-нибудь из этих пятисот человек не приедет. Кто-то заболел. Кто-то не сможет оторваться от дел. Мало ли что. Из пятисот человек с кем-нибудь что-то обязательно случится. Единственное, что мы не знаем, – с кем конкретно. Поэтому я прошу, конечно, не того, чтобы мне забронировали номер, но чтобы мое имя внесли в резерв. Я уверен, что место обязательно освободится, и поэтому высылаю заранее деньги. Вы также можете быть уверены, что, когда вы позвоните мне и сообщите, что есть место и что можно собирать вещи, я приеду и в долгу перед вами не останусь». Затем я называю свое имя и номер телефона и пересылаю деньги. Мне всегда перезванивают.

## Урок 23

### Постарайтесь понять своего банкира

Визит к банкиру всегда относят к числу самых волнительных переживаний. Раскрывать перед посторонними свое финансовое положение – это все равно что пройти эмоциональную проктоскопию, и никакие заверения банкиров в их дружелюбии от чувства унижения вас не избавят. Есть причина, по которой эти процедуры проводятся на территории банкира, в учреждениях, призванных быть «храмами коммерции». Это чтобы мы не забывали, что деньги требуют серьезного к себе отношения.

Но банкиры – тоже люди, которые хотят вам коечто продать. Деньги. Лежащий мертвым грузом капитал. Пока деньги лежат на текущих счетах, т. е. не ссужаются, они приносят 5 процентов дохода. Если же их одолжить вам на покупку дома или автомобиля, они принесут банку вдвое больше. Даже при минимальной ставке в 2,5 процента – это то, чем вынуждены довольствоваться самые слабые банки, – они все равно приносят больше дохода, когда ссужаются, чем когда просто лежат. Здесь я расскажу историю о том, как один богатый немецкий промышленник торговался со своим банкиром.

Герру Швану – будем называть его так – было далеко за семьдесят, но он еще активно занимался делами.

Он узнал, что его сын, вообразивший себя великим застройщиком, с головой погряз в проекте строительства доходного дома. Шван-старший не имел никакого желания вкладывать в это собственные деньги. Решив их занять, он поручил своему бухгалтеру, внушительного вида фрау Гофман, устроить ему встречу с банкиром Витманом. Шван и Гофман прибыли в кабинет банкира в час, выбранный герром Шваном: в пятницу в половине пятого. Шван подготовился основательно: выбрал правильный банк, правильное время и правильного банкира. Он знал за герром Витманом две страсти: теннис и оперу.

С самого начала встречи, после краткого обмена любезностями, Шван, никогда прежде не отличавшийся особым красноречием, вдруг разговорился. Сначала теннис: он когда-то, в 1931 году, участвовал в Уимблдонском турнире, откуда выбыл в первом же круге. Вспомнили этот давно забытый матч. Далее опера. Вспомнили наиболее интересные моменты за сорок лет существования вагнеровского фестиваля в Байрёйтском театре. Часы пробили пять. Время, когда добропорядочные

банковские служащие наводят порядок на своих столах и разъезжаются по домам. Герр Витман, относившийся к категории именно таких служащих, нервно побарабанил пальцами по лежавшей на столе папке с надписью «Шван». Он рассчитывал достичь соглашения со Шваном в этот же день, чтобы иметь возможность доложить об успехе начальству на совещании, которое регулярно проводится утром в понедельник. Герр Шван, однако, продолжал бубнить.

В пять десять герр Шван встал со стула, посмотрел на часы и сказал, что, как ни приятно ему было пообщаться, но его ждут в другом месте. Витман помог ему натянуть пальто, и только тогда, когда Шван и Гофман повернулись к нему спиной и уже направились к лифту, было сказано первое слово о цели визита – и сказано самим банкиром.

– Герр Шван, вы, кажется, хотели поговорить насчет ссуды? – сказал Витман.

– Насчет ссуды? Фрау Гофман, вы что, хотели, чтобы я встретился с ним насчет ссуды? – удивленно произнес Шван. Получалось, что все это было затеей фрау Гофман.

Шван вовсе не просил ссуду. Тему поднял Витман – значит, он должен был делать предложение. Он его сделал, пока все стояли в ожидании лифта.

Процентная ставка была установлена где-то на уровне 6,18 процента. В подобных ситуациях банк никогда не соглашался меньше чем на 7 процентов. А условия погашения были просто фантастические!

«Я хорошо помню эту сделку, – рассказывал другой сын Швана, не давший себя увлечь шаткому бизнесу с недвижимостью. – Ведь мой отец, так хорошо изобразивший себя рассеянным стариком, разумеется, организовал эту операцию во всех деталях».

Да уж, рассеянный!

Не забывайте, что, несмотря на все выставляемые психологические барьеры, банкир – тот же продавец. А вы – покупатель. Банкирам не приходится ходить со своим товаром по домам, но это не означает, что уговаривать их иметь с вами дело – ваша задача. Это их дело – уговорить вас. Вот пусть они этим и занимаются. Так вы добьетесь лучших для себя условий.

## **Урок 24**

### **Самая сильная позиция на переговорах –**

## **возможность уйти, ни о чем не договорившись**

Герр Шван продемонстрировал, что встать из-за стола и уйти можно не только в том случае, если вы не хотите договариваться. Иногда это лучший способ получить то, чего вы хотите.

Если сделка вам необходима, тогда другой стороне, чтобы выиграть переговоры, достаточно просто выждать.

Возьмем для примера международные отношения. Принято считать, что уступки на переговорах – часть той цены, которую вынуждено платить свободное общество. Причина, почему демократические страны терпят столько неудач в переговорах с тираниями, заключается в том, что наши представители садятся за стол под давлением общественного мнения, предполагающего, что «успех» на переговорах определяется способностью любой ценой достичь соглашения, каким бы оно ни было.

В результате складывается следующая ситуация: как только наши руководители, определяющие внешнюю политику, начинают маневрировать, мы почти неизбежно проигрываем, поскольку другая сторона понимает: стоит нашим представителям на переговорах отказаться подписывать соглашение, не вполне их устраивающее, как общественность обвинит их в том, что они упустили важную возможность договориться.

Вячеслав Молотов, долгое время занимавший должность министра иностранных дел Советского Союза, так упорно придерживался подобной тактики выжидания, что заслужил прозвище Железные Штаны.

Впрочем, времена меняются. Взять хотя бы тот факт, что забастовки теперь необязательно заканчиваются принятием условий профсоюзов. Хотя стачка авиадиспетчеров доказала это еще в 1981 году, чтобы окончательно убедить в этом тугодумов, потребовалась еще забастовка рабочих компании «Normel» 1986 года.

И во внешней политике мы больше не идем на уступки по первому требованию. Напротив, мы приобрели репутацию жестких переговорщиков, способных встать и уйти, если условия соглашения нам не нравятся.

Итак, главная мысль всего вышесказанного, идет ли речь о переговорах с профсоюзом, о покупке компании или о сделке с недвижимостью: не дайте себя обмануть общепринятому представлению, что, если переговоры ведутся, на них обязательно должен быть достигнут хоть какой-то результат.

Мне самому недавно представился случай воспользоваться этим советом. Пять партнеров достигли предварительного соглашения

о строительстве крупного отеля в Чикаго. За два дня перед тем, как должны были быть подписаны все бумаги и банк должен был открыть аккредитив, один из партнеров, архитектор, отказался от участия в проекте, не согласившись с тем, во сколько оценена его работа. Тогда они обратились ко мне, предложили весьма привлекательные условия и дали двадцать четыре часа на размышление. Когда сутки прошли, я заявил им: «Большое вам спасибо. Это очень заманчивая сделка. Но я еще не решил, хочу ли вообще в этом участвовать». Затем я встал и ушел. На следующий день – хотя данный мне срок давно минул – зазвонил телефон, и мне были предложены еще более выгодные условия, включая гарантии финансового «ангела-хранителя» из числа четырехсот самых богатых компаний по списку «Forbes», устраняющие всякий риск.

Условия сделки обычно не ухудшаются, если вы встаете и уходите.

Будьте готовы встать и уйти... и даже нацеливайтесь на это. Потом вы сможете вернуться и принять еще лучшие условия.

## **Урок 25**

### **«Вызываю господина Отиса»**

Вы скажете, что вас едва ли пригласят на переговоры об ограничении вооружений, о сокращении заработной платы или об управлении недвижимостью компании. Не имеет значения. Чем бы вы ни занимались, переговоров по тому или иному поводу вам все равно не избежать, и в любых переговорах ваша готовность встать и уйти является ключом к победе.

Продавцы автомобилей издавна пользуются приемом, который именуется «Вызываю господина Отиса». Приходит потенциальный покупатель, и его сразу огорошивают сказочным предложением насчет приобретения его старой колымаги и еще лучшими условиями продажи ему нового автомобиля. Он уходит, приценивается у других продавцов, обнаруживает, что ничего лучшего ему никто не предлагает, после чего возвращается к дилеру, сделавшему такое уникальное предложение.

Продавец составляет договор. Вписывает туда инициалы покупателя. Затем как бы невзначай интересуется, какие условия предложили ему другие продавцы. В этот момент покупатель, испытывающий головокружение от успеха, выкладывает на стол главный козырь на любых переговорах: информацию, а именно цены других дилеров.

«Еще только один нюанс, – говорит продавец. – Сделку должен одобрить менеджер по продажам. Я сейчас ему позвоню». Продавец жмет на кнопку переговорного устройства и говорит: «Вызываю господина Отиса... вызываю господина Отиса». Разумеется, никакого менеджера по фамилии Отис в фирме не существует. То есть менеджер, конечно, у них имеется, но его на самом деле зовут Смит, Джонс или как-то еще.

«Отис» – это название компании, изготавливающей лифты, а лифты служат для подъема. Появляется менеджер. Он уводит продавца в другую комнату, предоставляя покупателю возможность немного потомиться, после чего продавец возвращается, говорит, что Отис сделку не пропускает, и затем выдвигает именно такие условия, которые предлагали покупателю другие дилеры. Почему, спросите вы, покупателю просто не плюнуть и уйти?

Да потому, что он уже слишком много времени и эмоций вложил в сделку здесь; он уже выбрал себе новый автомобиль. У этой машины синяя с красным отделка салона, и она стоит тут же, рядышком, дожидаясь, когда он наконец сядет в нее и поедет. Пока он ведет переговоры с продавцом, в его старой машине у крыльца томится жена и нетерпеливо прыгают на сиденье детишки. Он уже похвастался всем на работе, какую выгодную сделку себе выторговал.

Если он сейчас не подпишет договор, ему придется начинать все сначала... дети начнут плакать... на работе засмеют.

Так ли уж важно, что к уже оговоренной сумме в 15 тысяч долларов придется добавить еще 870,50? Несколько лишних ежемесячных платежей. Это Америка, приятель, большое спасибо, всего вам доброго, и вот ваша чековая книжка. Он подписывает, потому что не может уйти без покупки. Но вы можете. И когда вы сделаете это, то в конечном счете купите машину за меньшие деньги, чем в том случае, если бы вы попались на эту классическую уловку.

## **Урок 26**

### **Самого важного условия любого договора в самом договоре нет**

Это условие, что вы имеете дело с честными людьми.

Второе важное условие, которое нужно включить в соглашение, – это право инспектировать всю документацию вашего партнера, в том числе

документы об уплате налогов, корреспонденцию и т. п., имеющую отношение к вашему договору. Если такой пункт включен, люди, любящие пускать пыль в глаза, обычно от этого воздерживаются.

## **Урок 27**

### **Письменные соглашения предотвращают разногласия**

Не раз приходится иметь дело с «доверчивыми» партнерами, которые не хотят подписывать никакие договоры и твердят, что «вашего слова будет достаточно». Может, вашего слова и достаточно, но вот на их слово, как правило, полагаться нельзя. Нарвавшись однажды на такого типа, я усвоил незабываемый урок. Я нанял этого человека, не заключая с ним договор, а положившись лишь на честное слово. Он пообещал, что в течение двух лет не будет искать себе другого места, но уже через год покинул меня, получив более выгодное предложение. При этом он сказал, что, насколько он помнит, мы договаривались с ним только на год. Как я мог доказать, что он не прав? Никак. Теперь, заключая соглашение, основанное на взаимном доверии, я в тот же день отправляю партнеру письмо, в котором:

- 1) благодарю его за доверие и
- 2) перечисляю условия нашей сделки: «Как я понимаю наше соглашение, мы договорились, что...»

Обычно я не требую подтверждения условий с его стороны (хотя ради надежности – чтобы гарантировать, что ваше письмо им получено, – вы можете этого потребовать). Это очень милое, дружеское послание – и полезный документ на тот случай, если возникнут какие-нибудь разногласия.

## **Урок 28**

### **Чем дольше вас заставляют ждать, тем больше они заинтересованы в сделке**

Это не моя идея; я вычитал ее в «New York Times». Человек, который об этом писал, знает, о чем говорит. Это Лесли Векснер, председатель

правления компании «Limited», одной из самых успешных новых сетей розничной торговли. Он иллюстрирует свою мысль на примере Мешулама Риклиса, который добился немалых успехов во главе корпорации «Rapid American». У них с Векснером были запланированы важные переговоры. Векснер был покупателем, а Риклис продавцом. Переговоры должны были начаться в кабинете Векснера. Риклис прибыл туда со своей женой Пиа Задорой, опоздав на два часа и объяснив это тем, что жене захотелось по дороге посетить антикварный магазин. Если человек всеми силами пытается показать, насколько ему безразлично, сумеет ли он продать свой товар, на самом деле он беспокоится об этом гораздо больше, чем кажется. Чем усерднее он пытается скрыть свою заинтересованность в сделке, тем очевиднее становится, что это не так. И Векснер получил куда более выгодные условия сделки, чем рассчитывал первоначально.

У меня был похожий опыт. Возглавляя торговую делегацию в Китае, я среди прочего отвечал за то, чтобы те великолепные проспекты, которые мы подготовили, попали в руки нашим китайским партнерам. Брошюры, привезенные нами, были очень красивыми и содержали подробные сведения обо всех членах нашей делегации и о наших возможностях. Я гордился этими проспектами, зная, что они будут весьма полезны китайцам. Но, когда я попытался передать их нашим потенциальным торговым партнерам, принимавшие нас представители заявили мне: «Не беспокойтесь. Мы сами передадим их в нужное время».

Нужное время так и не пришло, поскольку китайцы устроили настоящее шоу, пытаясь показать, насколько мало их интересуют наши предложения. Я не мог понять, почему они даже не хотят заглянуть в наши красочные проспекты. И вот однажды я «забыл» их на столе после очередной дискуссии. Вернувшись через пять минут, чтобы забрать буклеты, я увидел, что китайцы внимательно их изучали, оживленно квохча и жестикулируя, – а потом, поняв, что застигнуты на месте преступления, хитро мне заулыбались.

Большими мастерами правильно выбирать время и изматывать партнеров по переговорам являются русские. В докладе, подготовленном по заказу корпорации «Rand», Тане Густафсон так писал о переговорах между Востоком и Западом, заложившим основу для экспорта в Европу советского газа:

Руководитель одной из западноевропейских газовых компаний вспоминает, как в 1974 году, «в последний вечер бесплодной и полной разочарований поездки в Москву мы угрюмо ужинали в ресторане “Арбат”. Вдруг в одиннадцать часов входит Осипов (советский

представитель на переговорах), приглашает нас в отдельный кабинет, и прямо там, когда уже забрезжил рассвет, договор был наконец-таки подписан».

Остерегайтесь людей, опаздывающих на переговоры. Если вы не будете настороже, вы рискуете совершенно неправильно понять намерения такого человека и уступить, когда в этом нет необходимости. Притворное безразличие или непунктуальность зачастую являются всего лишь попыткой противной стороны заставить вас поверить, что ей все равно.

## **Урок 29**

### **Тому, кто сжигает за собой мосты, следует быть чертовски хорошим пловцом**

Те, кто профессионально занимается недвижимостью, славятся своей неспешностью, когда речь заходит о выплатах по своим обязательствам. Но я знаю человека, который заткнет за пояс их всех. Этот джентльмен – назовем его Боб – был сыном молочника. Он сколотил себе состояние в сфере грузоперевозок и в качестве владельца спортивных команд на обоих побережьях. Чтобы дать вам представление о его хватке, скажу, что, купив свой первый спортивный клуб на Среднем Западе, он одновременно приобрел – без шума и по дешевке – никому не известную УКВ-радиостанцию на Западном побережье. После этого он неожиданно для всех перебазировал свою команду на побережье и предоставил исключительное право трансляции игр своей же новой радиостанции. Этим своим ходом он не только воскресил увядавший клуб, но и резко увеличил популярность радиостанции. Один ход – двойная выгода.

Бобу также принадлежала гостиничная сеть. Его флагманский отель был заложен в одной крупной нью-йоркской страховой компании. В один прекрасный день эта компания, которой надоело терпеть многолетние задержки платежей по закладной, отправила к Бобу своего человека. Этот представитель уверенной поступью вошел в кабинет Боба, швырнул на стол стопку документов и заявил, что в понедельник (а дело было в пятницу) страховая компания заберет гостиницу в свою собственность.

– Прекрасно, – сказал Боб, – но где будут парковаться машины посетителей?

– На стоянке гостиницы, – ответил представитель страховой компании.

– Нет, – возразил Боб. – Там вы парковаться не сможете. Стоянкой владею я. В ту минуту, когда вы заберете у меня отель, вся стоянка будет окружена железной оградой, а – может быть, вы не заметили – других стояночных мест вы не найдете в радиусе трех кварталов.

Нью-йоркская страховая компания решила, что лучше и дальше терпеть задержки платежей.

## **Урок 30**

### **Принимайте решения сердцем, и вы доведете себя до инфаркта**

Как вы уже, наверное, поняли, я всегда был страстным любителем спорта. Я также люблю всем заправлять. Поэтому когда несколько лет назад мне представилась возможность стать владельцем команды в только что созданной спортивной лиге, уговаривать меня не пришлось.

Это было настоящее дело: в 1971 году группа известных бизнесменов решила сказать новое слово в мире спорта – создать Международную баскетбольную лигу (МБЛ).

Международные отношения еще были в зачаточном состоянии. Но уже занималась заря эпохи «всемирной деревни» Маршалла Мак-Люэна. Спорт становился ярким символом братства народов. И вот вам пожалуйста – мне предложено стать одним из отцов-основателей глобального спортивного движения на планете Земля!

План состоял в том, чтобы организовать баскетбольную лигу по типу НБА в Европе и на Ближнем Востоке... а потом, без сомнения, распространить ее и в другие регионы мира. Только представьте: от Самоа до Смоленска мир был бы опоясан огромным баскетбольным кольцом.

На первой стадии предстояло создать баскетбольные клубы в восьми городах: Риме, Амстердаме, Мадриде, Мюнхене, Тель-Авиве, Женеве, Брюсселе и Дюссельдорфе. Я вытянул Дюссельдорф и уже представлял в мечтах свою поездку в Германию: как я, жуя немецкую колбасу и запивая ее немецким пивом, шпацирую по дюссельдорфской Кенигсallee, этакий европейский барон фон Баскетбол.

Когда пришло время, организаторы собрали всех потенциальных покупателей клубов в огромном зале в Хьюстоне. Нас кормили и поили как знаменитостей международного масштаба. Повсюду были расставлены камеры и микрофоны. Это было что-то среднее между Советом

Безопасности ООН и собранием представителей университетских футбольных команд.

Были выступления, овации. Были обещания славы и богатства. А потом участников начали насаживать на крючок– крючок, который я наблюдал бесчисленное число раз на всевозможных мероприятиях, целью которых был сбор средств на что-нибудь. Ценой за вступление в игру, за приобщение к мечте, был невозвращаемый залог в размере 250 тысяч долларов. Сидящие за столом участники, высвечиваемые прожектором, поочередно возвещают: «Мадрид вносит 250 тысяч долларов», «Мюнхен вносит 250 тысяч долларов».

Наконец дошла очередь до Дюссельдорфа, и меня вдруг охватили сомнения. Стол был поставлен организаторами будущей могущественной МБЛ так, что выйти из-за него было совершенно невозможно. Я вдруг ощутил всю физическую и эмоциональную усталость после недель труднейших переговоров. Мне было не по себе от всей этой экзотики. Я чувствовал оказываемое на меня откровенное давление, и во мне боролись чувство вины и самолюбие. Я ощущал себя на благотворительном банкете, где каждый участник – кроме меня – обязался внести взнос, а теперь все взгляды устремлены на меня, просверливая мне череп.

Церемониймейстер у микрофона повторяет свое обращение, уже с большим нажимом: «Дюссельдорф! Можем мы рассчитывать на вас?»

Твоя очередь, парень.

Я хочу сказать «да». Я должен сказать «да». Но я говорю: «Дюссельдорф пасует».

И знаете, что случилось? Ничего не случилось.

Мир не перестал вращаться вокруг своей оси. Разумеется, по залу пробежал шепоток, все с разочарованием и осуждением качали головами. Я дезертировал с линии фронта.

Почему я спасовал? Не знаю, спасовал, и всё. Когда все, казалось, говорило в пользу того, что я должен согласиться. Когда мне предлагалось то, о чем я давно так страстно мечтал. Честно говоря, во мне вызвал недоверие сам механизм внесения залога, выступающий в качестве гарантии того, что участники уже не отступятся. Именно поэтому мне показался подозрительным весь проект.

Как оказалось, интуиция меня не подвела. МБЛ просуществовала всего один сезон. Каждый клуб понес убытки не менее миллиона долларов.

Вы скажете, что подобным образом деньги собираются иногда

и на куда более достойные и возвышенные цели. Да, цель может быть самой высокой и достойной, но вот метод этот, на мой взгляд, достойным не назовешь. Когда вас просят вложить в какой-то проект значительные средства, вы не только должны быть вправе, вы обязаны перед самим собой принимать подобные решения трезво и спокойно. Когда вам предлагается какая-то масштабная сделка, подразумевающая, что вы будете обязаны внести значительную сумму собственных денег, никогда не принимайте такие решения под влиянием минутного порыва. Нет более верного пути к катастрофе, нежели решение, принятое на уровне эмоций.

Возможно, вам и не доведется оказаться в роскошном отеле в окружении семи таких же помешанных на спорте бизнесменов, алчущих выхода на международную арену, но что-то аналогичное вполне может произойти с вами. Вы можете оказаться в ситуации, где кто-то сделает вам предложение, от которого вы будете не в силах отказаться, и скажет, что у вас последний шанс согласиться и принять его, где все отрежиссировано и отрепетировано, где каждый шаг, каждая реплика подводят вас к тому последнему моменту, когда вы обязаны сказать «да», когда не можете не сказать «да».

Скажите «нет».

## **Урок 31**

### **Никогда ничего не покупайте в комнате с канделябром**

Если мой опыт с МБЛ все еще не убедил вас, вот история старого политика, иллюстрирующая мою идею.

Время действия – зима 1967–68 годов. Место действия – отель «О’Хара» близ Чикаго. Там собралось около пятидесяти деятелей Республиканской партии, сторонников Никсона. Многие из них известны всей стране, в том числе сенаторы Эверет Дирксен и Хайрам Фонг, губернатор Джон Лодж, бывший конгрессмен Бо Каллауэй. Председательствует Ричард Клейндинст, будущий генеральный прокурор. Они собрались, чтобы разработать стратегию, сосчитать делегатов... и просто собраться в одном месте и поздравить друг друга с растущей популярностью Никсона, который намеревался шесть месяцев спустя на съезде партии в Майами стать официальным кандидатом в президенты.

Шоу впечатляет. Инсценируется «перекличка» штатов, где Никсон,

что неудивительно, выигрывает в первом же туре голосования (и где, что удивительно, он позднее действительно выиграл). Клейндинст звонит находящемуся в Нью-Йорке Никсону, и тот по громкой связи произносит небольшую зажигательную речь, которая достигает своего крещендо, когда он обещает, что после его избрания каждый из присутствующих получит «должность». Это сопровождается бурными аплодисментами, хотя, казалось бы, американских сенаторов, и без того уже неплохо устроившихся, трудно соблазнить какими-то еще должностями.

Объявляют перерыв.

Большинство присутствующих уходят. Мой друг, который в ту пору был одним из организаторов предвыборной кампании и отвечал за второстепенный участок, связанный с деятельностью групп добровольцев, тянется вслед за Бадом Уилкинсоном, бывшим главным тренером футбольной команды в Оклахоме и неудачливым кандидатом Республиканской партии на место сенатора от этого штата, в удаленный гостиничный номер для получения дальнейших инструкций.

Там собрались все «шишки», включая Клейндинста. В углу разглагольствует один конгрессмен, который впоследствии стал членом кабинета в администрации Никсона. Конгрессмен говорит:

«При проведении любой общенациональной кампании создается специальный офис, как правило, в самом центре страны, здесь, в Чикаго. В этом офисе обязательно должен быть канделябр. Это чрезвычайно важно. Офис должен производить впечатление. Должен быть большой стол, за которым будет сидеть такой человек, который видится окружающим как самый верный, самый близкий, самый доверенный советник кандидата.

И каждый день в этот офис приходят люди и приносят деньги. Не очень большие деньги.

Не то что в Далласе. Средние деньги.

И они объясняют доверенному советнику, чего они хотят, потому что в Америке никто не приносит деньги, если не хочет чего-нибудь взамен. Обычно речь идет о должности посла или замминистра.

Конечно, за такие средние деньги не станешь даже буфетчиком посольства в Шри-Ланке, но нельзя же обижать людей, дающих вам деньги, только потому, что они не понимают, как устроен мир.

Поэтому сидящий за столом человек важно кивает и что-то записывает в роскошном блокноте.

Жертвователь уходит. Он счастлив. Он может теперь рассказать жене и друзьям о том, что общался с братом будущего президента. Он даже

получит копию письма на шикарной бумаге, в котором брат сообщает кандидату о “глубокой преданности” или даже об “очень глубокой преданности” Джо Такого-то кандидатуре нашего “тигра”. И после этого мы можем забыть о нем, потому что человек, который настолько глуп, что позволяет себя заманить в этот чикагский офис с канделябром, не стоит того, чтобы о нем беспокоиться после избрания нашего кандидата в президенты».

Говорят, что если предложение выглядит слишком заманчивым, чтобы быть правдой, оно наверняка и в самом деле заманчивое. Но прежде чем вы решите инвестировать свои деньги, смотрите дальше самого предложения и:

- если обстановка слишком шикарная;
- если вы видите слишком много незнакомых лиц;
- если это слишком далеко от дома;
- если люди слишком милы;
- если сделка слишком привлекательная;
- если ваше участие сулит вам слишком пышный титул – иными словами, даже когда в самом предложении никаких подвохов не заметно, но в контексте всех остальных факторов создается впечатление, что в нем слишком много «слишком», друзья мои, вспомните два волшебных слова: ДЮССЕЛЬДОРФ ПАСУЕТ.

## Урок 32

### Договориться можно обо всем

За последние несколько лет некоторые широко известные в американской индустрии названия, такие как «Gulf Oil», «American Broadcasting» и «Montgomery Ward», исчезли со сцены. Некоторые другие компании, казавшиеся незыблемыми крепостями, такие как AT&T, распались на куски и были распроданы по частям. Ничего удивительного в этом нет. Капитализм, по самому своему определению, есть система, где продается все.

Если огромные предприятия – капиталы некоторых из них превосходят государственную казну большинства стран мира – могут быть куплены и проданы, разделены на мелкие части или сложены в еще большие куски, можно смело утверждать, что для нас с вами нет такой сделки, которую нельзя было бы осуществить. Сделка всегда может состояться, если обе

стороны видят в этом выгоду для себя.

Девять из десяти судебных исков улаживаются, не доходя до суда, потому что даже самые непримиримые соперники готовы сесть за один стол, когда им покажут, что им обоим выгоднее переговоры, чем вражда.

Что бы вы ни хотели купить или продать, это может быть куплено или продано, если вы в состоянии объяснить своему визави, в чем его выгода.

Говорят, что когда Моисей сошел с горы после получения десяти заповедей, он сказал:

«Ну, мы посидели, потолковали. Мне удалось уговорить Его сократить число до десяти, но прелюбодеяние все-таки осталось».

## **Урок 33**

### **Тактика ведения войны между продавцами и покупателями**

В этой извечной войне продавец использует следующие наступательные методы:

- разведка посредством инструментов вроде «Маккейбб»;
- проникновение в ряды врага путем фабрикования личностных и даже этнических соответствий между продавцом и покупателем;
- пропаганда через рекламу и пиар;
- гибкая тактика, прощупывание слабых мест в обороне покупателя, поиск «предателя», который откроет продавцу крепостные ворота;
- упорство, давление, ультиматумы.
- Покупатель применяет оборонительные средства:
- разведка посредством подсылки дублеров (смотрите урок 21);
- затягивание времени, тактика, включающая также использование фактора расстояний, уход с переговоров, внесение сумятицы, юмор – все, что пополняет информационный багаж покупателя и изматывает продавца, вынужденного соглашаться на более благоприятные для покупателя условия;
- мелкие уловки, нацеленные на незначительные уступки... и опять же изматывающие продавца;
- нападения из засады, выдвигаемые в последнюю минуту ультиматумы с требованием значительных уступок, когда продавец уже думает, что дело сделано, и мысленно подсчитывает барыши.

Силы примерно равные, не так ли? Кто же победит? Как всегда: тот, кто вооружен информацией, продуманным планом и соответствующими навыками.

## Глава IV

### Краткий курс менеджмента по Харви Маккею

#### Урок 34

#### **Самая большая ошибка, которую может допустить руководитель**

Чтобы заставить американцев работать вместе, вовсе не нужно быть тираном.

Представление Гитлера о характере американцев основывалось на чтении вестернов Карла Мая – на этих книгах, написанных человеком, который ни разу в жизни не бывал в Соединенных Штатах, воспитывалось не одно поколение немецких мальчишек. Но это не помешало Гитлеру утвердиться в своем мнении насчет Америки и ее будущего. Глядя на лавину противоречивых идей, порожденную нашей свободой слова, Гитлер решил, что результатом этого может быть только полный хаос. Он видел наше общество полностью разобщенным, а значит, слабым, уязвимым и неспособным на сколь-нибудь значительные общие усилия.

Одним из моих наиболее ярких детских впечатлений был случай, когда отец в годы Второй мировой войны взял меня с собой в самолет, битком набитый репортерами, которые решили сверху понаблюдать за соревнованием между Сент-Полом и Миннеаполисом. Речь шла о том, какой город быстрее потушит все огни после объявления учебной воздушной тревоги. Самолет летел вдоль границы между двумя городами, и я прижался лицом к иллюминатору, чтобы ничего не пропустить.

Когда прозвучал сигнал воздушной тревоги, города погрузились в полную тьму так быстро, словно кто-то опустил один общий на всех рубильник.

Гитлер со временем понял, что американцы, при всем разнообразии их мнений и происхождения, способны сплотиться в единое целое. Для этого нужна лишь убедительная причина.

Именно такую причину и должен предоставить своим работникам руководитель.

Мотивация. Цели. Ресурсы. Общее руководство. Но не ограничения. Не надо говорить, что кому делать. Никаких правил. Боже мой,

как американцы ненавидят правила! Одним из умнейших предпринимателей из когда-либо живших на Земле был Гарднер Саймондс, бывший председатель правления компании «Теннесо». Сотрудники «Теннесо» считают, что именно прозорливость Саймондса позволила их фирме достичь нынешнего положения – положения компании с оборотом в 14 миллиардов долларов. Я как-то ужинал с ним, когда он выступал на семинаре в Стэнфордском университете.

В своем выступлении он сказал, что для построения успешного предприятия нужно пройти четыре этапа. Первый: найти капитал. Второй: найти благоприятную среду для использования этого капитала. Третий: подобрать людей на ключевые посты. Тут он сделал долгую паузу и сказал: «До сих пор я не сказал ничего такого, чего бы вы не знали раньше. Но есть и четвертый пункт, самый важный. Вы должны знать, когда вам следует отойти в сторону и не мешать. Это самая трудная часть, но только так вы сможете разбогатеть».

У меня есть друг, Пэт Фоллон, который руководит рекламным агентством. Уже через три года после начала работы его фирмы журнал «Advertising Age» присвоил его агентству «Fallon McElligot Rice» звание «Агентство года», что равнозначно присуждению «Оскара» в актерском мире. Это была неслыханная честь для столь молодой фирмы, которая к тому же находилась не в НьюЙорке или Лос-Анджелесе, а в глуши Среднего Запада.

Стиль управления, применявшийся Фоллоном, идеально подходит для тонких творческих душ, которыми он руководит. Они не склонны, например, соблюдать кодекс стиля одежды. Если бы Пэт попытался силой навязать правило белых рубашек, то минут через пятнадцать остался бы без сотрудников. Между тем задача перед ним стоит та же, что и перед любым бизнесом: получать качественный продукт. Только добивается он этого путем предоставления неслыханной личной свободы, из которой следует полная личная ответственность каждого за свой участок работы.

Один мой знакомый специалист по общественным отношениям, который работал с Фоллоном в другом агентстве, отзывался о нем так: «Я проработал там два года, прежде чем узнал, что Фоллон был моим начальником, да и узнал я об этом только потому, что он ушел оттуда, и заменивший его парень сообщил мне, что теперь я буду отчитываться перед ним вместо Фоллона».

Фоллон понимает, что в его бизнесе – да и в вашем тоже, и в гораздо большей степени, чем вы думаете, – люди стремятся не только заработать деньги, но и получать признание, похвалы и творческую свободу. Пэт дает

своим работникам то, что им необходимо. А они дают ему то, в чем нуждается он: лучший продукт во всей отрасли.

Фоллон не командует; он облегчает творческий процесс своим собственным трудом и своей демократичностью. В рекламном бизнесе главный капитал – творческие идеи, а они могут поступать от кого угодно и откуда угодно. Художник может придумать отличный текст, а «текстовик» предложить оригинальную графическую идею рекламного плаката. Главное – создать такую атмосферу, где каждый чувствовал бы себя вольным внести свой вклад в общее дело. А для создания такой атмосферы необходимо убрать всяческие барьеры в отношениях между подчиненными и начальством. Вот почему, если вы снимаете трубку и звоните Фоллону, то попадаете к Фоллону... без необходимости объяснять кому-либо, кто вы такой и что вам угодно. Не так-то много на свете предприятий с годовым оборотом в 100 миллионов долларов, где вы могли бы связаться с боссом по телефону, минуя дежурного на коммутаторе и как минимум трех секретарей. Хотя Фоллону из-за этого приходится общаться с большим числом страховых агентов и биржевых брокеров, чем ему бы того хотелось, это все же не большая цена за создание лучшего рекламного агентства в стране.

Каким бы бизнесом вы ни занимались, для достижения успеха руководитель должен создавать такие условия работы, которые позволяют сотрудникам достигать наивысшей продуктивности. Никакой сознательности и ответственности не будет достаточно, если вы лишаете их ощущения свободы и непринужденности в работе. Вы должны как следует разобраться в их потребностях и давать им не то, что нужно вам, а то, что необходимо им для того, чтобы их работа приносила максимальную отдачу.

Присмотритесь к людям, которые уходят от вас и достигают успеха в собственном бизнесе. Вполне возможно, они поступили так не только ради денег. Им нужен простор, чтобы выразить свой собственный стиль. Обеспечьте им этот простор... и признание... и внимание... и в девяти случаях из десяти они не уйдут. В последнее время много говорят о «бизнесе внутри бизнеса». Но это не какая-то новая форма капитализма. Это возвращение старой идеи о превращении талантливых сотрудников в почти полноправных партнеров, о том, что лучше уж сделать служащего президентом его собственной компании, чем потерять его совсем.

В нашей фирме есть смысленный молодой сотрудник, который мог бы легко добиться успеха, создав собственный бизнес, и в какой-то момент он сам это осознал. И тогда мы очень своевременно предоставили ему капитал

и необходимую инфраструктуру для производства его собственного ассортимента продукции в качестве президента компании «Minnesota Colour Envelope», дочерней по отношению к корпорации «Maskay Envelope». Разумеется, в результате мы получаем меньше прибылей, чем получали бы в том случае, если бы он и далее довольствовался ролью рядового служащего. Но такой вариант не рассматривался. Альтернатива заключалась в том, что мы потеряли бы его, а потом приобрели бы уже в качестве конкурента.

Линдон Джонсон так оправдывал подобную политику «внутреннего партнерства», пусть и негативного рода, описывая свои отношения с Эдгаром Гувером: «Лучше пусть он стоит в моей палатке и мочится наружу, чем стоит снаружи и мочится в палатку».

Поэтому помните, что вы можете добиться от своих работников полной ответственности и вести свой корабль так же безупречно, как водят яхты в Кубке Америки, если выработаете такой стиль руководства, который эффективно доносит до сотрудников ваши пожелания, и продемонстрируете веру в своих людей, предоставляя им право так выполнять работу, для которой вы их наняли, как они это считают нужным.

Берите пример с жокея Вилли Шумейкера. Он лучший в своем деле потому, что едва касается поводьев. Говорят, что лошадь даже не замечает его присутствия – если оно вообще необходимо.

## **Урок 35**

### **Когда человек с деньгами встречает человека с опытом, человек с опытом получает деньги, а человек с деньгами приобретает опыт**

Когда я купил компанию по изготовлению конвертов – или, скорее, когда я имел глупость ввязаться в это дело, – в ней была дюжина служащих и гора болтов и гаек, которые официально именовались производственным оборудованием; годовой объем продаж составлял 200 тысяч долларов. Я полагал, что веду себя как настоящий деловой человек, когда попросил показать мне бухгалтерские книги. «Забудь о книгах, сынок, – сказал мне мой милейший предшественник. – Или бери, или уходи».

Когда мы ударили по рукам, юрист, которого я нанял провести эту сделку, отказался иметь со мной дело. Первые пять лет я находился на грани между банкротством и безумием.

Постигая все эти годы премудрости производства конвертов, я извлек весьма ценный урок. Юристы и счетоводы могут быть отличными юристами и счетоводами. Они прекрасные мастера своего дела, но обращаться к ним за конкретным советом по вопросам управления предприятием можно с таким же успехом, как и к врачу-ортопеду.

Я также приобрел большой опыт общения с таким великим институтом американского общества, как рабочее движение.

К концу первого года моего руководства компанией мои служащие, почувствовав, что потакать им я не собираюсь, решили откликнуться на призывный зов профсоюза. Прежде чем состоялось голосование, я позвонил своему новому юристу и спросил, что мы можем предпринять.

«Харви, – сказал он, – вы не можете их уволить за согласие с мнением профсоюза, нельзя даже пригрозить увольнением. Это было бы расценено как несправедливое отношение к рабочим. Но вы можете вызвать их поодиночке к себе в кабинет и объяснить, какого значительного прогресса они могут достичь, если мы все будем стремиться к одной общей цели, не оглядываясь на тех, кто, не имея никакого отношения к нашему предприятию, хотел бы устанавливать здесь свои правила. Ну, и так далее».

Так я и поступил.

Я вызвал каждого из них в свой кабинет. Каждого я возвел на вершину горы и показал, какой прекрасный вид откроется под нами, если мы сможем и дальше сообща строить наше светлое будущее, как делали это в прошлом. И каждый из двадцати моих работников пообещал мне, что после моей волнующей речи он обязательно проголосует против профсоюза.

Вернее, все, кроме одного. Тот сказал: «Господин Маккей, мой дед состоял в союзе, отец состоял в союзе, я сам член союза и буду голосовать за решение союза».

На здоровье. Преимущество было на моей стороне – девятнадцать против одного. С поразительной легкостью, с первой же попытки, с еще не обсохшим на губах молоком, в свои двадцать шесть лет, я проявил себя настоящим мастером трудовых отношений.

Это была слишком легкая победа. Я проявил себя по-настоящему предприимчивым человеком! Я в нетерпении позвонил своему юристу. Он был довольно сдержан в похвалах, но я расценил это как проявление зависти: ведь я так быстро усвоил навыки, на приобретение которых ему потребовались многие годы. «Позвоните мне после голосования», – сказал он.

Голосование прошло на следующий день. Голоса распределились, как я

и предполагал: девятнадцать против одного – но в пользу профсоюза! Я проиграл со счетом 19:1; они обвели меня вокруг пальца. Совсем не об этом я читал в учебниках по трудовым отношениям.

Эта ситуация научила меня тому, что мне следовало быть готовым своевременно вносить коррективы в решение второстепенных вопросов, чтобы сохранять в неприкосновенности основы бизнеса. Как учил меня отец, «неважно, сколько ведер молока ты разольешь, важно не потерять корову». История закончилась тем, что мне пришлось поднять цену на продукцию, чтобы я мог позволить себе платить рабочим согласно требованиям профсоюза.

За годы, прошедшие с тех пор, как я допустил свои первые ошибки и усвоил первые уроки, компания «Maskay Envelope» постепенно разрослась и в настоящее время насчитывает 350 работников, продает продукции примерно на 35 миллионов долларов в год и имеет современные предприятия в Миннесоте и Айове.

Это очень милая история из серии «такое возможно только в Америке», и я намерен рассказать вам, как я это сделал – и как вы могли бы сделать то же самое. Заметьте, что мы не говорим здесь о бизнесе, где сможет преуспеть «каждый дурак». Компания «Maskay Envelope» расцвела не благодаря некоему сдвигу в экономике страны, обеспечившему преимущество производству конвертов, и я отнюдь не придумал некий идеальный продукт в наиболее подходящее для этого время и не открыл для себя какую-то особую рыночную нишу. Конверты подпадают под классическое определение «зрелой» отрасли, как производство стали и цемента.

Наша продукция подвергается мощному давлению со стороны более современных и удобных средств коммуникации, таких как телефоны и компьютеры. Чтобы обеспечить рост продаж, преуспевающий изготовитель конвертов должен использовать единственно возможную в данных обстоятельствах стратегию: отнимать долю рынка у других производителей конвертов. Это подразумевает умение торговать и способность вести дела в таких условиях, где маржа близка к нулю и где вы едва можете отличить свои конверты от конвертов своего конкурента. В отличие от сельского хозяйства, вы не можете даже в достаточной степени заинтересовать какого-нибудь политика, чтобы он поддержал вас в своей речи, назвав вас основой американского образа жизни. Производству конвертов недостает для этого лоска, романтичности и возвышенности, так что все, чему я научился, я усвоил на своем горьком опыте.

## Урок 36

### **Хорошие новости дойдут до вас всегда; вопрос в том, насколько быстро до вас доходят дурные вести**

Я установил для себя непреложное правило. Я ежедневно обхожу свой завод – как это рекомендуется в книге «В поисках совершенства».

Здесь я могу узнать новости и ощутить пульс заводской жизни, даже не обменявшись ни с кем ни словом. Не единым словом? Абсолютно. Разве супругам, чтобы понять настроение друг друга, нужно возвещать об этом под грохот барабанов и рев фанфар?

Способный руководитель обходит свой завод и узнает хорошие новости раньше всех.

Выдающийся руководитель первым делом получает плохие новости. Никто не любит доставлять дурные вести, поскольку у получающего их порой возникает непреодолимое желание выместить зло на вестнике. Если вы отвечаете за ситуацию, вы должны поощрять доставку дурных вестей – когда вы не принимаете своевременных мер, неприятности только усугубляются.

Если в своей повседневной деятельности вы используете только формальный подход к своим сотрудникам и требуете от них полного и неукоснительного соблюдения субординации, вы совершаете серьезную ошибку. Не рассчитывайте на официальную цепочку передачи информации, если хотите своевременно получать дурные вести. Если возникают проблемы, начальники на местах всегда пытаются справиться с ними, пока вы еще ничего не узнали. Впоследствии они оправдывают свои действия тем, что это в их компетенции, но не менее важным стимулом является желание «залатать бреши» прежде, чем вы узнаете о них.

Вам необходим дополнительный канал информации. Вы должны поощрять не только своих подчиненных, но и клиентов общаться с вами неформально, не стесняться подойти к вам в коридоре и высказать свои опасения.

Одной из самых крупных и процветающих сетей розничной торговли во всем мире является корпорация «Dayton Hudson». Труднее бизнеса, чем розничная торговля, не придумаешь. Посмотрите, сколько гигантов этой отрасли пошли ко дну (например, «W. T. Grant and Gimbless») или попадали в серьезные передряги («Abercrombie & Fitch», «Wickes», «Montgomery Ward», «Daylin» и «Kennedy and Cohen»).

Как братьям Дейтонам удалось выжить и преуспеть там, где столь многие потерпели неудачу? Дона Дейтона никогда нельзя было застать в его кабинете. Чаще всего его можно было найти в торговых залах. Когда ему надо было подняться в свой кабинет на одиннадцатом этаже, он не пользовался лифтом, а ездил на эскалаторах. Это позволяло ему получать больше информации о происходящем в его универмаге. По словам Кена Мэки, генерального директора «Dayton Hudson», каждый большой начальник в этой фирме до сих поднимается на одиннадцатый этаж – и спускается – на эскалаторе. Они не просто ходят по магазину – они живут магазином. Истинный профессионал, о какой бы сфере бизнеса ни шла речь, всегда понимает, что самая интересная информация, касающаяся вашего предприятия, содержится не в отчетах и не в сведениях, передаваемых через третьи руки. Она обеспечивается личным общением, постоянной, немедленной обратной связью со стороны клиентов и служащих.

## **Урок 37**

### **Бросьте на пол**

Я знаю один очень простой способ заставить себя выполнить то, что мне делать ну очень не хочется. Я кратко излагаю суть этого дела на листе желтой бумаги для официальных документов и бросаю лист на пол возле стола. Теперь для того, чтобы подойти к столу, мне приходится терпеть неудобства, каждый раз перешагивая через бумагу, обходя ее, чтобы ненароком не наступить. Это очень скоро мне надоедает, и я быстренько выполняю необходимую работу. Может быть, гениальность не всегда равна неряшливости, но следующая цитата мне представляется весьма уместной:

Представьте самое мрачное, самое запущенное помещение, какое только можно вообразить... потолок покрыт пятнами сырости; старинный рояль, на котором пыль борется за место с грудями печатных и рукописных нот; под роялем (я не преувеличиваю) стоит неопорожненный ночной горшок; рядом столик орехового дерева, который то и дело переворачивается под тяжестью поставленного на него секретера; множество перьев с засохшими чернилами; еще ноты. Стулья, преимущественно с плетеными сиденьями, заставлены тарелками с остатками вчерашнего ужина, завалены одеждой...

Это отрывок из книги Гарольда Шонберга «Жизнеописания великих

композиторов». Так барон де Тремон описывал кабинет Бетховена.

## Урок 38

### **Обращайтесь с вашими поставщиками так же, как вы обращаетесь с клиентами**

Несмотря на корзины фруктов, присылаемые на Рождество, и обильные угощения, мы в большинстве своем склонны воспринимать поставщиков так, как описывает рядовых матросов старый «Справочник офицера ВМФ США»: «Они невежественны, но своего не упустят. За ними постоянно нужно присматривать».

Организация Билли Грэма<sup>[6]</sup> исповедует иной подход, который ближе к «золотому правилу», нежели к «Справочнику офицера». Там поставщиков совсем необязательно выбирают по тому принципу, чтобы товары или услуги максимально отвечали всем требованиям и предлагались по минимальной цене. Поясню свою мысль на примере.

Один мой друг – назовем его Эллом – является специалистом по пиару. Он в качестве внештатного советника состоит в комитете по связям с общественностью одного церковного совета. Эл водит дружбу с пастором и так неумолимо ведет работу с общественностью, что даже не подумаешь, что он вовсе не является прихожанином данной церкви. Я вообще не назвал бы его человеком религиозным. В том же церковном совете состоит служащий организации Грэма. Будем называть его Артуром.

Так случилось, что Элла с большим скандалом выгнали с работы. Ни одна другая фирма не рискнула взять его к себе, и ему пришлось открыть собственное дело. Примерно через три недели после основания его новой фирмы, на протяжении которых Эл большей частью бил баклуши в ожидании клиентов, ему позвонил Артур. До этого времени Эл с Артуром встречались только на заседаниях церковного совета. Артур поинтересовался, не найдется ли у Элла время помочь организации Билли Грэма разработать план маркетинга и подготовить рекламные материалы для проводимой ими кампании. У Элла время нашлось. Когда он закончил работу, Артур предложил ему подготовить счет и представить его лично. Эл нашел это несколько странным – обычно счет высылают по почте, – но решил, что они, вероятно, хотят просмотреть счет вместе с ним. Эл, несколько волнуясь, очень тщательно составил список проделанных работ, расписал счет по пунктам и прибыл к Артуру в условленное время. Артур даже не взглянул на счет. Он вызвал секретаря и сказал: «Узнайте,

пожалуйста, можно ли выписать Элу чек прямо сейчас». Разумеется, с Элом рассчитались прямо на месте.

В какой бизнес-школе вам скажут, что оплачивать счета поставщиков следует сразу по их представлению? Разве не предполагается, что мы должны оттягивать расчет как можно дольше, давая своим деньгам возможность еще «покрутиться»? Вы слышали о том, чтобы кто-нибудь когда-нибудь наказывал бухгалтера за то, что счет за товар или услугу оплачен слишком поздно?

Эта история имеет продолжение. Прошло три года, наступило очередное Рождество. Дела у Эла шли весьма неплохо. Он выполнил еще несколько крупных заказов для организации Грэма, но постепенно связь с ними оборвалась. Однажды зазвонил телефон. Это был Артур. Не хотел бы Эл «подзаработать немного к празднику»? У них есть срочная работа, требующая его непосредственного участия. К тому времени у Эла уже было десять помощников, но даже их не хватало: все были загружены работой, и он собирался нанять еще двоих.

«Я сказал ему, что слишком занят, – рассказывал Эл впоследствии, – но если им без меня действительно никак не обойтись, я, разумеется, буду рад помочь. Или предложу человека, который им поможет». «Нет, – ответил Артур, – об этом я сам позабочусь. И на том спасибо. Рад, что дела у вас идут так хорошо».

«Мы еще немного поболтали, так, о пустяках, но как только я повесил трубку, то едва не расплакался. Я вспомнил все те заказы, которые он мне подкидывал, когда я сидел на мели. Смутное подозрение, возникшее у меня с самого начала, похоже, подтверждалось. Они давали мне работу не потому, что я такой уж выдающийся специалист. В нашем городе можно найти немало людей, которые бы справились лучше меня. Артур обратился ко мне тогда потому, что знал, как меня обидели и как отчаянно я нуждался в заказах. И сейчас он позвонил просто затем, чтобы ненавязчиво узнать, не нуждаюсь ли я, не требуется ли мне их помощь. Никто из тех, с кем я раньше имел дело, не проявлял ко мне такого участия, как организация Билли Грэма. А я ведь еврей».

В тот же день Эл пожертвовал им довольно значительную сумму. С тех пор он продолжает ежегодно высылать им чеки, хотя деловых отношений они уже много лет не поддерживают. Организация Билли Грэма позаботилась о нем в момент, когда это было так важно для него, и Эл этого не забывает. И не забудет никогда. Многие ли компании могут похвастаться тем, что их поставщики, давно перестав продавать им свои товары и услуги, превратились в их постоянных клиентов? Оказав Элу

помощь, когда он в ней особенно нуждался, Билли Грэм тем самым завоевал преданность, которую не купишь ни за какие деньги. Организация Грэма взяла на вооружение принцип ведения дел, который настолько прост, настолько банален, что мы в большинстве своем даже не задумываемся о нем: если вы хотите, чтобы кто-то заботился о вас, сами проявите заботу об этом человеке. Опять все то же «золотое правило», и оно действительно помогает. Как вы думаете, насколько хорошо обслуживают организацию Грэма? Какой репутацией она пользуется в обществе? По каким ценам и на каких условиях она получает товары и услуги от своих поставщиков?

Я в состоянии ответить на все эти вопросы, поскольку тоже являюсь одним из поставщиков этой организации, я тоже еврей, и мне организация Билли Грэма помогла, когда я делал первые шаги в бизнесе. Все, что они получают, всегда наилучшего качества. Всегда самые лучшие условия поставки. Самые лучшие цены. Они знают, сколько и за что нужно платить. Если вы представите завышенный счет, они вам его тут же оплатят – один раз, – но потом к вам уже не обратятся. Кстати говоря, поскольку они так своевременно оплачивают счета, вам не придется включать в счет оплату моральных издержек или учитывать фактор инфляции. Попросту говоря, эта организация считается в наших местах самым лучшим клиентом, и роль здесь играет не только то, как они платят (мне доводилось получать деньги еще до того, как заказ был отгружен: что-то неслыханное в нашем бизнесе), но и человеческие качества сотрудников этой организации. Мы даже согласны на меньшие прибыли ради привилегии вести дела с такими замечательными людьми.

То, как вы оплачиваете свои счета, многое говорит о вас как о деловом партнере. Идет ли речь о расчете с маляром, покрасившим ваш дом, или с фирмой, поставляющей вам сырье, всегда лучше оплачивать счета в день их получения.

## **Урок 39**

### **Время человека эпохи возрождения кончилось вместе с эпохой возрождения**

Успех организации Грэма во многом определяется талантами двух очень не похожих друг на друга людей: самого Билли Грэма и Джорджа

Уилсона. Билла можно назвать воплощением внешней стороны своей организации, ее имиджа. Он олицетворяет свою организацию в глазах

окружающего мира и внешних партнеров. Его характер, лидерские качества, невероятное обаяние обеспечивают тот ореол высокой нравственности и морального духа, окружающий его организацию, хотя сама организация держится настолько скромно, что на дверях трудно отыскать вывеску с ее названием. В то время как Билли служит источником вдохновения, вся повседневная деятельность организации держится на Джордже. Он олицетворяет организацию изнутри: неприметный, неутомимый, внимательный, с наметанным глазом на таланты, душевный, приятный в общении, абсолютно преданный Билли Грэму и прекрасно разбирающийся в современных методах менеджмента. Можно сказать, что Билли играет роль «внешнего» руководителя, а Джордж – «внутреннего».

Большинству организаций, а особенно производственным предприятиями, без таких двух талантов не обойтись: яркого «продавца», который обеспечивает приток заказов, и умелого «мастера», который способен эти заказы выполнять. Но вы удивитесь, как много существует предприятий, где либо не понимают, что эти два качества редко уживаются в одном человеке, либо происходит постоянная грызня между «внешними» и «внутренними» руководителями, наносящая колоссальный вред всей компании.

В журнале «New York Times Magazine» была статья о подобной междоусобице в инвестиционном банке «Lehman Brothers». Честолюбивому «внутреннему» руководителю банка Лу Глюксману удалось свалить «внешнего» руководителя Пита Питерсона, и уже через год эта гордая, имевшая столетнюю историю фирма была «съедена» компанией «Shearson».

Глюксман полагал, что ему по плечу роль и «продавца», и «мастера». А всё оказалось совсем иначе.

У меня есть знакомый брокер, который вывел формулу, позволяющую определить инвестиционную привлекательность компании по взаимоотношениям между ее «внешним» и «внутренним» руководством. Когда компания преобразуется в акционерное общество, первым делом обычно проводится информационное собрание, на которое приглашают биржевых брокеров. Встреча проводится в достаточно элегантной обстановке, и перед брокерами выступает представитель совета директоров компании, пытаясь убедить их начать работу по распространению их акций среди своих клиентов.

«Обычно речь произносит кто-то из “внешних” руководителей компании, – поясняет мой знакомый, – но если за столом нет

“внутреннего” руководителя, которого обычно можно узнать по коричневому костюму со слишком короткими рукавами, я пасую. То же самое я делаю, если у них в буфете креветки с кулак величиной и очень хороший виски: это означает, что достойной продукции у компании нет. Никакой руководитель, который хоть чего-то стоит и имеет хоть каплю влияния, не допустил бы, чтобы компания тратилась на “Johnny Walker Black” для своры брокеров». Мой приятель утверждает, что эта формула его еще ни разу не подводила.

Лично я на роль «внутреннего» руководителя не гожусь, но моему это понадобилось несколько лет, чтобы признать это. Когда же я это осознал, то нанял для управления заводом хорошего специалиста и сделал его президентом компании. Он справляется со своей работой лучше, чем я даже мог мечтать. Но зато я лучший «продавец».

Подобное разделение ролей имеет еще один положительный побочный эффект:

## **Урок 40**

### **Вам не нужно самому делать всю грязную работу**

У Айка (Эйзенхауэра) был Никсон, у Рейгана – Риган, в каждом футбольном клубе есть менеджер-«стрелочник». Вам нужен человек, который сможет принять трудные, далеко не самые приятные, непопулярные решения – а потом уйти, когда они станут слишком трудными и непопулярными. Вы – лидер, которому нет равных. Вы не могли знать, какую змею пригрели на своей груди, иначе вы не позволили бы этому негодяю так обращаться с людьми. Конечно, вы всё знали. Для того-то вы и наняли его. Если вы хотите блистать и улыбаться, выступать с проповедью добра перед общественностью, устраивать презентации, именоваться в газетах «надеждой своей отрасли», вам совсем не нужна слава мерзавца, который увольняет рабочих в канун Рождества, ненавидит профсоюзы и сокращает обеденные перерывы. Ваш публичный имидж долго не продержится, если в своем доме вам самолично приходится пороть домочадцев.

Как следует управлять бизнесом? Вы должны знать достоинства и недостатки своих работников и использовать их – в лучшем смысле этого слова – так, чтобы каждый хорошо исполнял свою роль и был всецело предан вам. Хоть это звучит как выдержка из плохого учебника бизнеса, так ли уж бессмысленны эти слова?

## Урок 41

### С другой стороны, если вы все-таки намерены сами делать грязную работу...

Делайте ее основательно.

Некоторые руководители просто-таки рождены для жесткой игры. Классические личности такого «рабовладельческого» толка, типа Гарольда Джинина, Линдона Джонсона, генерала Джорда Паттона и Винса Ломбарди («Он третировал нас всех как собак»), слишком сильны и самодостаточны, чтобы лебезить перед общественным мнением.

Никакая крупная организация – особенно если она очень хочет преуспеть – не может обойтись без своего Аттилы в правлении. Обычно им является производственный директор. Иногда сам генеральный директор. Когда такое случается, генеральному неизбежно приходится идти на определенные жертвы – перед общественностью и прессой, перед своими служащими, а главное – перед своими коллегами в других компаниях.

Если вы твердо решили стать крутым парнем, здравый смысл подсказывает, что вам следует заблаговременно развить в себе следующие качества:

- исключительный ум и способность задавать трудные вопросы в любое время с 9 утра и до конца рабочего дня;
- чувство справедливости (можете называть это способностью одинаково ловко рубить головы левой и правой рукой);
- исключительная требовательность к самому себе;
- способность всегда быть настороже;
- способность отряхивать с себя всякую критику, как гусь стряхивает воду.

Иными словами, вы должны иметь умонастроение дрессирующего «салага» сержанта. Ваши подчиненные не будут вас любить, но будут уважать – пока вы показываете им, что вы круче их, и пока предъявляете к себе еще более высокие требования, чем к ним. Поддержание такого стиля руководства сродни корпоративной версии игры «царь горы», где каждый борется с каждым за место или выталкивается из общей кучи.

Эмоциональные издержки такого руководителя огромны, и у него остается маловато внутренних ресурсов на все остальные качества, которыми должен обладать генеральный директор компании в наше время,

чтобы завоевать доверие и осуществить необходимые перемены. Я такой стиль не рекомендовал бы, но если вы все-таки предпочитаете его придерживаться – дело ваше.

## **Урок 42**

### **Мелочи не имеют большого значения; они определяют всё**

Футбольный тренер Винс Ломбарди говаривал: «Победа не имеет большого значения. Она значит всё». Победа складывается из всего, что делается правильно. И процветающий бизнес в этом смысле сродни успешной футбольной команде: вам не нужно быть фаворитом; вам просто нужно допускать меньше ошибок, чем допускают ваши оппоненты.

Если вы руководите предприятием, существует 1001 способ испортить любой удачно складывающийся день, и почти всех этих ошибок можно избежать, если уделять больше внимания мелочам – хотя бы элементарной вежливости. Звонит клиент, и его заставляют слишком долго ждать или пересылают туда-обратно. Одним клиентом меньше. Вы потеряли заказ, или отгрузили его не вовремя, или вовремя, но не того цвета... или еще что-нибудь. Новые неприятности. Я не могу перечислить вам, что может пойти не так. Всё может пойти не так. Если вы начальник, ваша задача – свести ошибки к минимуму.

Вы не можете быть сразу везде.

Вы не можете слишком долго продержаться на распоряжениях типа «Это отправьте грузовиком, а это – почтой».

Вы хорошо понимаете, что проблемы нельзя решить простым изданием очередного приказа.

Однако вам как-то нужно донести до служащих, насколько важно уделять внимание мелочам.

Как этого добиться?

Ваша стратегия – вести людей за собой.

Никто не поверит, что это действительно важно, пока вы, босс, не продемонстрируете, как это важно. Подавайте пример.

Вот как это делает, например, Лу Хольц, главный тренер футбольной команды университета Нотр-Дама, очень придирчивый к мелочам.

Его команда проводит матч на выезде. Игрокам велено надеть костюмы и галстуки, потому что они олицетворяют собой университет Нотр-Дама. Они выстраиваются перед автобусом, который доставит их на стадион.

Двери автобуса закрыты. Появляется тренер Хольц. Он не говорит ни слова. Просто проходит перед строем игроков, придирчиво осматривая их внешний вид. Проходит еще раз. Наконец он подходит к одному из игроков и с улыбкой поправляет ему галстук. Только после этого он кивает водителю автобуса, двери открываются, и футболисты получают разрешение погрузиться.

Хольц не сказал ни слова, но его мысль ясна всем, словно написана у него на лбу: если вы, ребята, собираетесь победить, вы должны выглядеть как победители. Мелочи определяют всё.

У Бада Гранта, еще одного великого футбольного тренера и мотиватора, был свой метод. Первая тренировка в начале каждого тренировочного сезона в каждом тренировочном лагере «Vikings» проводилась всегда одинаково: Грант лично демонстрировал, а игроки потом отрабатывали, как правильно строиться перед прослушиванием национального гимна. И ребята хорошо понимали его идею: пусть другие команды стоят словно в очереди за хлебом; вы особенные, вы победители, поэтому вы должны выглядеть и вести себя как победители каждую секунду жизни в команде.

Вы можете твердить о важности мелочей и дисциплины до посинения. Это не даст результата, пока вы не найдете способ представить свою идею таким образом, чтобы ее важность стала максимально наглядной и очевидной – так у нее больше шансов дойти до адресата.

Какая разница между генеральным директором компании «Х», который шныряет по комнатам и распекает сотрудников за беспорядок на рабочих столах, и Хольцем, поправляющим галстуки, или Грантом, показывающим взрослым мужчинам, как стоять в строю? Ведь все они преследуют одну и ту же цель: на своем личном примере продемонстрировать подчиненным значение деталей. Но тренеры понимают, что, в чем бы ни заключался урок, преподать его можно лишь внушая ученику чувство гордости, а не стыда. Врываясь в кабинеты, которые не предназначены для всеобщего обозрения, вы, в сущности, говорите подчиненным: «Вы не умеете работать». Поправляя их внешний вид, вы говорите: «Пусть весь мир увидит, что ваша внешность так же прекрасна, как и душа».

Мастером донести важную идею, поднимая вопрос о мелочах, является Карл Поглад, владелец бейсбольной команды «Minnesota Twins», акционер футбольного клуба «Minnesota Vikings» и человек, входящий в составляемый журналом «Forbes» список четырехсот самых богатых людей. Поглад разбогател как банкир и владелец заводов по разливу прохладительных напитков.

Во время переговоров насчет одной крупной сделки с недвижимостью сидевший по другую сторону стола молодой человек на вопрос официанта, что он будет пить, ответил: «Я буду кока-колу».

«Нет, как можно! – возразил Поглад. – Вы будете пепси».

Нет нужды пояснять, что заводы Поглада разливали именно пепси-колу. Важно то, что его негодование, каким бы шутливым оно ни выглядело, в определенной мере укрепило его позицию на переговорах и обеспечило ему несколько дополнительных очков.

Другой мультимиллионер, разбогатевший на напитках, правда, на этот раз спиртных, Джей Филлипс, также придавал большое значение тому, чтобы в его присутствии подавались напитки принадлежавшей ему марки, хотя действовал несколько иначе. Бывая в гостях у своих деловых партнеров, он изучал бар с напитками. Умные хозяева всегда выставляли напитки марки «Филлипс» на передний план.

Пусть вы не крупнейший в стране бутилировщик пепси и не Джей Филлипс, но, если вы заполнили анкету «Маккей-66» и точно знаете свою цель, вы сможете не только избежать дорогостоящих промахов... но и добиться того, чтобы внимание к мелочам оборачивалось большой пользой.

## **Урок 43**

### **Как распознать победителя**

Генерал Уильям Вестморленд как-то инспектировал взвод парашютистов во Вьетнаме. Проходя вдоль строя, он задал одному из солдат вопрос:

- Любишь прыгать, сынок?
- Люблю, сэр! – ответил тот.
- Любишь прыгать? – спросил генерал следующего солдата.
- Это лучшие переживания в моей жизни, сэр! – последовал ответ.
- Любишь прыгать? – обратился генерал к третьему солдату.
- Ненавижу, сэр, – сказал тот.
- Тогда зачем ты это делаешь?
- Мне нравится быть в компании, где любят прыгать.

Яхтсмен Деннис Коннор, человек, который, одолев австралийцев, вернул своей стране Кубок Америки, выиграв в четырех гонках подряд, в нескольких словах пояснил, как он сумел этого добиться: «Я окружаю

себя надежными людьми, и благодаря этому сам выгляжу молодцом». Победителями становятся те, кто способен быстро вставать после получения удара. Джон Грант из команды Коннора говорит об этом так: «Деннис хочет быть уверен, что у него есть надежные помощники, которые будут действовать правильно в трудных ситуациях». И это единственно верная позиция для руководителя, ведете ли вы двенадцатиметровую яхту или возглавляете компанию стоимостью в миллиард долларов.

Победители окружают себя другими победителями. Победитель знает, что он победитель, и ему не нужно окружать себя слабаками и подхалимами, чтобы тешить свое самолюбие. Он знает, что сможет выиграть еще больше и пройти еще дальше, если у него будут соратники, способные не только тягаться с ним на равных, но и чему-то его научить.

Если вы подбираете партнера для какого-то совместного предприятия, изучите не только его самого. Обратите внимание и на его подчиненных. Доверяет ли он им? Предоставляет ли достаточную свободу действий? Они дополняют его персональные таланты, будучи сильными менеджерами при дальновидном предпринимателе? Или они просто его клоны? Если они слабы, у вас в отношениях с таким партнером неминуемо возникнут проблемы. Вам не только придется все делать самому, но вы также попадете в полную зависимость от личных навыков и работоспособности вашего партнера, не имеющего никакой серьезной поддержки. Для вас это не слишком выгодная ситуация.

## **Урок 44**

### **Если ваши лучшие люди сидят, уставившись в стенку, возможно, они делают самое полезное дело**

Есть анекдот о директоре некоего предприятия, который, не имея возможности лично пойти на «Незаконченную симфонию» Шуберта, отдал билеты своему заместителю, отвечавшему за анализ рабочего времени, и по окончании концерта получил от него такой отчет:

1. На протяжении длительного времени четверым гобоистам совершенно нечего было делать. Их число следует сократить и выполняемую ими работу распределить среди других музыкантов оркестра.

2. Сорок скрипок играли совершенно идентичные ноты.

3. Это представляется излишним дублированием, и данный участок следует значительно сократить. Если требуется большая громкость звука,

этого можно добиться с помощью электронного усилителя.

4. Слишком много сил затрачивается на проигрывание нот длительностью в одну тридцать вторую. Такая изощренность представляется чрезмерной, и рекомендуется округлять все ноты до ближайшей одной шестнадцатой. Если это сделать, то к исполнению симфонии можно будет привлекать учеников и неквалифицированных музыкантов.

5. Никакой пользы нет в повторении духовыми инструментами пассажей, уже отыгранных струнными инструментами. Если такие повторы убрать, то концерт можно было бы сократить до двадцати минут. Если бы Шуберт прислушался к этим замечаниям, возможно, он бы успел закончить свою симфонию.

Если эффективность использования рабочего времени достигается в ущерб творческому подходу, она непродуктивна. Эффективная работа не означает полной занятости. Вы платите своим основным помощникам за то, чтобы они помогли вам видеть перспективу. Не отвлекайте их на бессмысленные совещания и бумаготворчество. Как-нибудь в пятницу отпустите всех пораньше домой. Отмените парочку совещаний по понедельникам. Предложите сотрудникам провести то время, которое у них обычно уходит на подготовку к совещаниям и присутствие на них, просто в размышлениях над какой-то оригинальной идеей. А у каждого из них наверняка найдется идея, о которой они еще пока не упоминали. Даже не требуйте от них немедленных результатов этих творческих поисков. Время всё покажет.

Если вы видите, что один из ваших замов сидит уставившись в стенку, подобно отыгравшему свой пассаж гобоисту, вместо того чтобы писать на него докладную, подойдите и поздравьте его.

Он наверняка приносит компании больше пользы, чем кто-либо еще. Он думает. Это самая трудная и ценная работа из всех существующих. Именно она помогла вам обрести свой статус-кво. ДУМАЙТЕ – таков девиз одной из самых процветающих компаний в США, IBM. Не подавляйте это. Поощряйте новые идеи.

## **Урок 45**

### **Это интереснее, когда непринужденно**

Нет, я говорю не о сексе, хотя там принцип тот же. Вы когда-нибудь замечали некоторый недостаток энтузиазма у своих сотрудников, когда

речь заходит о плановых развлекательных мероприятиях?

Вам нет нужды ждать, когда календарь скажет вам, что пора проводить рождественскую вечеринку или организовать пикник либо иную форму добровольно-принудительных развлечений.

Когда вы чувствуете, что напряжение в компании слишком велико и сохраняется слишком долго, когда вы замечаете, что уровень концентрации внимания у сотрудников падает, самое время организовать вечеринку или раздать сотрудникам билеты на футбол либо концерт. После такой «халявы» от босса результаты работы на следующий день вас приятно удивят. И дело тут не в дармовщине, а в вашем внимании: вы проявили заботу не на словах, а на деле.

## **Урок 46**

### **Вы когда-нибудь видели забастовку в поте лица?**

Наверняка многим уже надоело слушать про то, «как у них там в Японии». Но то, что я увидел там пару лет назад, стоит вашего внимания.

Этот опыт стал для меня наглядным примером заботы служащих о своем предприятии. Я извлек весьма полезный урок: руководители должны воспринимать служащих достаточно серьезно, когда те выражают свои чувства и взгляды.

Меня пригласили посетить завод корпорации «Komatsu» в Осаке. «Komatsu» – один из крупнейших в мире производителей тяжелой техники. Годовой объем продаж составляет 9,5 миллиарда долларов.

Перед самым отъездом на завод мне звонят в гостиницу: некоторые рабочие бастуют. Я все равно хочу туда ехать? Конечно. Почему бы нет? И вот мы на заводе. Проходим мимо группы рабочих в черных нарукавных повязках, которые трудятся в поте лица. «Кто умер?» – спрашиваю я. «Никто, – отвечают мне. – Это и есть бастующие. Они бастуют, надевая черные повязки, традиционный для Запада символ траура, но продолжают при этом работать. Они переживают, что дела на предприятии достигли столь плачевного состояния и даже привели к разногласиям между руководством и рабочими. Вот они и бастуют – надевая черные повязки».

Но завод при этом продолжает работать. Никаких производственных потерь. Рабочим продолжают платить зарплату. Продолжаются переговоры с руководством по поводу накопившихся проблем. И рабочие продолжают трудиться! И, кстати говоря, продолжают класть нас на обе лопатки с точки зрения производительности труда, качества и эффективности

продуктов, которые они производят, напрямую конкурируя с нами.

Суть здесь не только в продуктивности работы, но и в творческом подходе к решению проблем. Японцы нашли способ, позволяющий продолжать заводу работать, а рабочим – получать зарплату и одновременно выражать свое негодование так, чтобы оно было молчаливым укором руководству каждую минуту.

Думаю, условия соглашения о прекращении забастовки в итоге, скорее всего, оказались примерно такими же, как если бы рабочие действительно прекратили работу и остановили завод. Действуя таким образом, японские рабочие разве что лишили себя удовольствия выкрикивать и выслушивать взаимные оскорбления в течение многомесячного сидения за столом переговоров с руководством.

## Урок 47

### **Совершенство достигается не тренировками. необходимо добавить еще одно слово: совершенство достигается совершенными тренировками**

Опять Ломбарди, но позвольте мне добавить один небольшой штрих. Вы можете тренироваться сутки напролет, но, если вы не понимаете, что делаете, при всех ваших талантах вы будете совершенствовать лишь свои ошибки.

Взгляните на великих спортсменов и музыкантов. В Суперкубке или Карнеги-холле статистов не бывает... как и в руководящих советах корпораций, если держаться ближе к теме. Уровень мастерства выступающих там людей лишь отчасти является отражением их талантов. Чтобы подняться на самый верх, необходимы еще два фактора: опытный тренер и железная воля. Давайте начнем с тренеров. Только будем называть их наставниками.

Вы читаете эту книгу не без причины: в надежде, что где-то на этих страницах спрятана хотя бы парочка идей, которыми вы могли бы воспользоваться, чтобы подзаработать. На то короткое время, пока мы (вы, читатель, и я, писатель) вместе, я буду вашим тренером. Мы оба хорошо знаем, что никакая книга не может изменить вашу судьбу. Только вы сами можете изменить свою жизнь. Я этого за вас сделать не могу. Никто не может.

Наставник нужен не только для того, чтобы познакомить вас с вашими профессиональными инструментами; наставник сам является вашим профессиональным инструментом, какой бы ни была ваша профессия. Ваша потребность в наставниках не иссякнет никогда. Великие музыканты не перестают брать уроки музыки, никогда не останавливаются на своем пути к совершенству. Артур Рубинштейн любил говаривать, что, если он пропустит день занятий, влияние этого на уровень его игры заметит только он сам. Если он пропустит два дня, это уже заметят критики. А если он не будет заниматься три дня, это станет заметно всей публике.

Чем бы вы ни занимались, никогда не переставайте учиться. Во всяком случае, я не могу считать себя непревзойденным мастером по производству конвертов, их продаже или разработке новых видов конвертов, которому уже больше нечему учиться.

В ту самую минуту, когда я сумею убедить себя в том, что я уже

научился всему и могу расслабиться, в тот самый момент мои конкуренты найдут способ делать это лучше, чем я, и мне конец. Архивы бизнеса полнятся историями компаний, руководители которых считали, что добились всего и теперь могут просто стричь купоны, более не заботясь об улучшении качества своих товаров и услуг. Удивительное дело, как быстро такие компании исчезали с рынка.

Недавно в журнале «Forbes» был описан классический пример такого рода: история компании «Howard Johnson's». Я рос в ту эпоху, когда эти закусочные господствовали на рынке «быстрого питания» и не боялись никого. Но вместо того, чтобы направлять часть своих прибылей на научные исследования... на разработку новых рынков... на прогнозирование тенденций в настроениях клиентов, сотрудники компании «Howard Johnson's» перестали учиться и расслабились, полагая, что дело сделано. И, как оказалось, совершенно напрасно.

Вы можете применить этот урок к своему собственному бизнесу. Нанимайте людей, которые продолжают учиться, людей, считающих обучение процессом пожизненным, будь то в классе, на работе или дома. Поощряйте повышение образовательного уровня своих служащих, оплачивая их учебу. Заведите у себя на предприятии библиотеку и обеспечьте ее печатными, аудио и видеоматериалами. Покажите своим работникам, что вы хотите, чтобы они продолжали расти над собой – и ваш бизнес вырастет тоже.

## **Урок 48**

### **Доверяйте экспертам... если хотите совершить ошибку**

Есть два типа экспертов, и очень важно уметь проводить различие между ними: существуют специалисты, которые могут сделать так, чтобы что-то произошло, и есть специалисты, которые могут лишь предполагать, что это случится. Выслушивайте советы экспертов первой категории, но будьте очень, очень осторожны с экспертами второго типа.

Позвольте привести пример. Один из моих друзей был президентом очень известной на региональном уровне брокерской фирмы и отнюдь не из праздного любопытства интересовался перспективами развития экономики. Фирма выплатила солидный авансовый гонорар одному выдающемуся экономисту, который ежемесячно снабжал их ближайшими и долгосрочными прогнозами. Прогнозы эти были составлены прекрасно, изобиловали умными цитатами и весьма резонными аргументами...

и всегда были ошибочными. В этом нет ничего необычного, ведь недаром об экономистах говорят, что они единственные специалисты, которые обеспечивают себе безбедное существование, ни разу за свою карьеру не оказавшись правыми.

Мой друг все это, разумеется, знал, но он боялся аннулировать договор с экономистом из страха пропустить какой-нибудь важный поворот в экономике. Впрочем, он подстраховывался. Когда ему нужно было принять особенно важное решение – например, подписаться на крупный пакет акций, – он также использовал экономические прогнозы журнала «Forbes» (номера которого покупал каждые две недели) и достигал куда лучших результатов.

Идет ли речь об экономистах, самых престижных профессиональных экспертах, о предсказателях, специализирующихся на фондовом рынке, о политических аналитиках или даже о людях, зарабатывающих продажей информации на бегах и скачках, у меня один совет: будьте крайне осторожны. Можете верить этим людям, когда они объясняют вам, почему что-то произошло, но не доверяйте им, когда они станут втолковывать вам, почему что-то произойдет. Они знают об этом не больше вашего – и их компьютеры тоже. Когда речь заходит о предсказании событий с огромным количеством крайне непостоянных факторов, эксперты напрасно себя именуют таким громким именем. Доверяйте себе и своей интуиции, и ваш прогноз будет, по крайней мере, не хуже, чем их.

## **Урок 49**

### **Вам портят жизнь не те, кого вы выгоняете, а те, кто при вас остается**

Когда я произношу эти слова в своих выступлениях, то мне рукоплещут больше, чем проповедям Билли Грэма.

Если вы руководитель, я вам, конечно, не советую вешать табличку с такими словами на стене кабинета, но очень советую выгравировать это изречение в своей памяти.

## **Урок 50**

### **Лучший способ наказать кого-то**

Такого способа нет. Но, если вы все-таки вынуждены сделать это, попробуйте подобрать какую-то методику, наиболее отвечающую вашему

стилю управления и конкретной ситуации. Метод «одноминутных упреков» Кена Бланшара для меня слишком затруднителен. Если я действительно в гневе, одной минуты, чтобы успокоиться, мне может не хватить. И не хватает.

Никакой метод не может подходить ко всем ситуациям, но существует один прием, который я прибегаю для своих достаточно высокопоставленных подчиненных. Я сижу в своем просторном, уютном кабинете и вызываю провинившегося через секретаря, которая должным образом подготавливает его: «Я никогда не видела господина Маккея таким сердитым». Затем с полчаса предоставляю ему немного попариться в приемной. Ладно, все это вы знаете и без меня. Цель такой подготовки очевидна: заставить провинившегося сосредоточиться на своей ошибке и проникнуться всей глубиной моего праведного гнева.

Наконец его приглашают войти. Он подходит к моему столу. Я встаю и, указывая на свое кресло, говорю:

«Джек, пройдите сюда и сядьте на мое место». Он садится в мое кресло, а я сажусь на стул, где в обычной обстановке должен был бы сидеть он. «Хорошо, Джек. А теперь скажите, что вы сказали бы, будь вы на моем месте».

О, как они ненавидят это кресло! Я как-то подслушал разговор. Собеседники говорили обо мне, и один спросил другого: «Он посадил тебя в кресло?» Можно было подумать, что речь шла об электрическом стуле! Им сидеть в нем непривычно, и это автоматически усиливает дискомфорт. Кроме того, зная за собой вину, они понимают, что не имеют морального права занимать начальственный пост, олицетворяемый креслом босса, и это еще усиливает их чувство стыда. Поверьте мне, в четырех случаях из пяти они укоряют себя даже сильнее, чем обвинял бы их я... хотя, конечно, никто никогда сам себя с работы не выгонял. И поскольку я сам их ни в чем не упрекаю, эти уничижительные фразы, которыми они долбят сами себя, навсегда оседают в их памяти. Они сами делают за меня всю грязную работу.

Но это не панацея. Один человек из пяти, на которых я испытывал этот метод, отнесся ко всему произошедшему весьма легкомысленно. И мне пришлось дожидаться следующего промаха, чтобы просто уволить его... не усаживая в свое кресло.

## **Урок 51**

**Никогда не позволяйте никому, а особенно суперзвезде,**

## **самому выбирать себе преемника**

Каждый руководитель должен внести в свои ежевечерние молитвы небольшое дополнение и просить Небеса сделать так, чтобы человек, которого он сменяет на руководящем посту, был некомпетентен. Ведь действительно, для менеджера нет лучшей ситуации, чем прийти на смену своему некомпетентному предшественнику. Ясно, что когда изначальная ситуация хуже некуда, у нее нет иного пути, кроме как улучшиться. Более тонкая вариация этой темы – когда собирается покинуть свой пост особо отличившийся руководитель. Если он так преуспел на своей должности, кажется только логичным попросить его напоследок поделиться с вами частичкой своей великой мудрости: господин Суперзвезда, кому следует заменить вас на вашем посту? Кого он ни отрекомендует, сладко улыбнитесь ему и вычеркните названное имя из своего списка.

Это все набивший оскомину психоанализ, но я уверен в том, что, сознательно или неосознанно, никто не хочет, чтобы его преемник преуспел. Поэтому рекомендуемый кандидат наверняка потерпит неудачу, тем самым еще более оттеняя успехи своего предшественника.

В 1970-е годы Билл Фич, нынешний тренер «Houston Rockets», произвел настоящий фурор, вернув баскетбольному клубу Миннесоты общенациональную известность. Осуществив задуманное, он решил затем поискать более тучных пастбищ. Пост главного тренера, по настоятельной рекомендации самого Фича, занял его помощник... чтобы уже через год быть уволенным. Другой кандидат, претендовавший на этот пост и отвергнутый, вынырнул в Индиане. Его звали Боб Найт<sup>[7]</sup>.

То же самое случилось пару лет назад, когда Бад Грант, главный тренер «Minnesota Vikings», ушел в отставку и убедил правление клуба назначить его преемником Леса Стеккеля, который служил у него помощником. Стеккель совершенно завалил все дело. Когда в течение сезона у «Vikings» было всего лишь 3 победы при 13 поражениях, Грант вернулся, встреченный как спаситель.

Синдром «слабый предшественник-сильный лидерслабый преемник» не ограничивается только спортом. Мартин Ван Бурен, выбранный Эндрю Джексонем в качестве своего преемника на посту президента США, оказался пустым местом. Один из стойких мифов американской истории повествует о том, как предвидевший свою скорую смерть Франклин Рузвельт, в 1944 году выбирая себе вице-президента, отверг кандидатуру бывшего госсекретаря и бывшего судьи Верховного суда Джимми Бернса и отдал предпочтение Гарри Трумэну якобы потому, что он видел скрытый

потенциал величия в этом человеке. Совсем наоборот, Рузвельт выбрал Трумэна именно потому, что тот выглядел ни на что не способным чинушей. И он бы очень удивился и был разочарован, если бы узнал, насколько его преемник преуспел.

Всякому, кто считает себя незаменимым, стоит сунуть палец в стакан с водой, а потом посмотреть, останется ли след, когда он вытащит палец.

## **Урок 52**

### **Чаще посылайте людей на конференции, и вам реже придется повышать им зарплату**

Все преуспевающие торговые организации постоянно проводят среди своих агентов укрепляющие моральный дух конференции, вручают разного рода награды и премии. Сколько бы торговым агентам, не отмеченным никакими наградами, ни твердили: «В этом нет ничего личного», – профессиональные торговые менеджеры понимают, как психологически травмируют такие отказы. Им постоянно приходится поддерживать в своих людях боевой дух и высокий уровень мотивации. То, что применимо к торговым агентам, относится и к другим наемным работникам. Каждый нуждается в одобрении своих действий.

В деятельности большинства предприятий нет ничего особенно яркого и романтического. Конверты могут «заводить» меня, но для большинства людей, занятых в их производстве, это просто работа, как и любая другая. Если вы хотите поднять моральный дух среди своих сотрудников, дайте им понять – каким-то неожиданным для них образом, – как вы цените их работу. Для большинства людей похвала значит не меньше, чем материальное вознаграждение.

Отправьте нескольких своих «передовиков производства» на конференцию или семинар. Устройте из этого настоящий праздник. Вызовите их неожиданно к себе и сообщите, что для компании год сложился не слишком удачно, но вы, тем не менее, хотите отметить их хорошую работу, послав их на такой-то семинар, конференцию, курсы. Если вы хотите воодушевить человека еще больше, оплатите билет также для его супруги. Разумеется, он обязан будет доложить о полученных знаниях, но дайте ему понять: вы выбрали его среди прочих потому, что именно он достоин представлять лицо компании, и вы хотите вознаградить его за это. Затем разошлите по всем подразделениям или опубликуйте в многотиражке приказ, официально повторяющий то,

что вы сказали ему лично.

Этим вы убиваете сразу нескольких зайцев: вы даете понять своим подчиненным, что замечаете и цените хорошую работу и создаете систему поощрения, которая не требует от вас значительных трат. Разумеется, это должно быть лишь дополнением к существующим программам материального поощрения.

## **Урок 53**

### **Сколько у вас продавцов?**

Когда люди меня спрашивают об этом, я отвечаю: «Триста пятьдесят». «Ого! – изумляются они. – А сколько у вас вообще служащих?»

«Триста пятьдесят», – отвечаю я.

Как я уже упоминал выше, мы производим самый обыкновенный товар, который практически не меняется уже сотни лет. Никто не останавливает меня на улице и не говорит: «Да, я действительно потрясен конвертами, которые вы изготавливаете!» По правде говоря, в нашей отрасли все компании производят примерно одинаковую продукцию и продают ее по схожим ценам.

Наш успех зависит от сбыта. Нет никакой волшебной формулы, которая позволила бы довести до каждого служащего важность сбыта для нашей компании. Это просто повседневная работа наших менеджеров, которая имеет для нас стратегическое значение. Мы пользуемся при этом разными методами. Вот один из них: на автостоянке компании одно место, ближайшее к входу в главное здание, помечено знаком «Зарезервировано для (вписывается имя) – “Продавца месяца”». И дело даже не в том, что мы каждый месяц признаем заслуги того или иного победителя. Это место на парковке расположено ближе к входу в здание, чем даже мое или чье-то еще из правления компании. Таким образом мы ясно даем понять, что торговля – ключ к успеху нашего бизнеса.

У меня есть две таблички, с которыми мне хочется вас познакомить. В магазине вы такие не купите, потому что я изготовил их сам. Одна висит на двери моего кабинета. Когда дверь закрыта, вы не можете ее не увидеть. Она гласит: «Если вы знаете, кому можно продать нашу продукцию, входите». Вторая табличка установлена на маленьком круглом столике в той части моего кабинета, где обычно проводятся заседания и переговоры. На ней написано: «Нашему разговору ничто не мешает... если только не позвонит покупатель».

## Урок 54

### Вам все быстро надоедает? Это хорошо

Профессиональные менеджеры могут без усталости делать одно и то же дело снова и снова, но для большинства преуспевающих предпринимателей это слишком скучно. Различия между этими двумя типами людей столь глубоки, что, если вы профессиональный менеджер, вы едва ли преуспеете в роли предпринимателя, так же как предприниматели редко бывают хорошими менеджерами. В мире хватает места и для тех, и для других. То, что я собираюсь здесь сказать, адресовано предпринимателям.

Фирма «McKinsey & Company» провела исследование среди членов Американской конференции предприятий, число которых увеличивалось на 20 процентов в год в течение последних пяти лет до публикации доклада. Все эти предприятия объединяет одна общая черта: возглавляющие их люди относятся к числу предпринимателей, которые терпеть не могут корпоративного бюрократизма, штатных расписаний и инструкций на все случаи жизни.

У предпринимателей есть свойство, которое роднит их с хорошими продавцами: они способны внушать всем окружающим чувство уверенности в себе и важности своей миссии.

Предприниматели чешутся еще до того, как возникает зуд. Они берутся решать проблемы еще до их появления – им скучно жить без испытаний.

Они определяют повестку дня; они задают темп; они доминируют на поле. Натравите предпринимателя на менеджера, и первый будет постоянно вынуждать второго отказываться от ранее разработанных планов и мгновенно реагировать на его инициативы.

Если вы предприниматель, вам это знакомо. В таком случае, у ваших конкурентов есть все причины для тревог, когда в вас просыпается творческий зуд. Когда вы ощущаете внутреннее жжение, это говорит о вашей готовности сделать очередной шаг. Не пытайтесь его побороть – это главное качество предпринимателя. В то же самое время признайте свою главную слабость: неспособность сосредоточиться на деталях, что слишком часто проявляется в виде неспособности должным образом управлять финансами предприятия.

Если вы предприниматель, будьте честны перед собой: вы едва ли способны так же хорошо вести повседневными делами, как Джордж Уилсон. Двадцать лет назад, мучаясь вопросом, переезжать ли организации

Билли Грэма в новое здание, Уилсон позвонил Грэму и попросил у него совета. «Я же не звоню вам, чтобы спросить, что мне говорить в проповеди, – ответил ему Билли. – Так и вы не спрашивайте меня про свои здания».

## **Урок 55**

### **Спросите совета у старого зубра**

Умение слушать других обычно не относится к числу достоинств предпринимателя.

Если вы старший по возрасту в своей фирме, если другие обращаются к вам, когда хотят услышать о том, как бывало в «старые дни», значит, вам пришла пора подыскать еще более старого зубра.

Когда я купил свою компанию по производству конвертов, мне было двадцать пять. Моему юристу, которого я нанял, уволив перед этим молодого выскочку, советовавшего мне не покупать «Maskay Envelope», было шестьдесят. Главному бухгалтеру было пятьдесят восемь, а мой банкир утверждал, что ему семьдесят, хотя я бы дал ему все восемьдесят. Они ничего не понимали в производстве конвертов, но это им было и не нужно. На своем веку они сталкивались с достаточным количеством проблем в бизнесе, чтобы решить любой потенциальный вопрос, даже не разбираясь в тонкостях той или иной отрасли промышленности.

Если для меня первые пять лет во главе компании все в бизнесе было в новинку, то они это всё уже знали как «Отче наш». И даже когда я не следовал их советам – а это случалось часто, – они оказывали на меня благотворное влияние своим опытом и уверенностью в себе. А это время от времени бывает необходимо любому бизнесмену, как опытному, так и новичку.

Теперь мне уже не двадцать пять, сейчас я сам ближе к категории отживших свой век, но если я и научился чему у стариков, так это тому, что вовсе необязательно нести все бремя проблем в одиночку. Вокруг существует великое множество людей, способных дать совет... если попросить их об этом. Пробуйте хоть иногда. Вы думаете над тем, запускать ли вам новую линию товаров? Вы не можете решить, перебазировать ли вам завод на новое место? Вы боитесь забастовки, но интуиция вам подсказывает, что вы все-таки должны пойти на какой-то непопулярный шаг? Вы гадаете, покупать ли вам какое-то предприятие? Вы не первый, кому приходится решать подобные вопросы. Спросите

совета у старого зубра. Возможно, в беседе с ним вам придется больше слушать, чем говорить самому, но от вас ведь не убудет, верно?

## **Урок 56**

### **Знать, когда не нужно напрягаться, так же важно, как и знать, когда это нужно**

«Я свято верю в удачу, – писал канадский юморист Стивен Ликок, – и чем напряженнее я тружусь, тем удачливее становлюсь».

Основатель сети отелей «Holiday Inns» Кеммонс Уилсон даже не имел аттестата о среднем образовании, но его, тем не менее, как-то пригласили выступить перед выпускниками школы, в которой он прежде учился. В своей речи он сказал: «Я сам не совсем понимаю, зачем я здесь. Я не закончил школу и всю свою жизнь работал лишь вполсилы. Наверное, такой совет я дам и вам: работайте каждый день лишь по полдня. И какая это будет половина – первые двенадцать часов или вторые двенадцать часов, – не имеет значения».

Курт Карлсон, владелец ряда частных компаний, носящих его имя, в число которых входят сеть отелей «Radisson», крупнейшее в мире турагентство и сеть ресторанов «Country Kitchen», начинал с продажи купонов для покупки товаров со скидкой, причем «офисом» ему служил его собственный автомобиль. В конечном итоге он стал одним из богатейших людей Америки. Журнал «Forbes» оценил его состояние в 500 миллионов долларов.

В отношении работы его философия очень проста. Он считает, что пять дней в неделю, с понедельника до пятницы, вы должны трудиться, чтобы не отстать от своих конкурентов. Суббота же и воскресенье вам даны, чтобы опередить их.

Многие назвали бы Карлсона трудоголиком. Разумеется, сам он так не думает. Он не считает работу работой. Ясно, что он трудится не только ради денег. Не подлежит сомнению, что Карлсон – человек достаточно умный и понимает, что обладатель 10 миллионов долларов может жить так же припеваючи, как и обладатель 500 миллионов. Для Курта заработать лишние 490 миллионов – не обладать ими – было не работой, а развлечением. Зато игру в гольф он считает тяжелой работой. (Догадайтесь, в чем он сильнее.)

Но нам с вами, чтобы преуспеть, совсем необязательно быть трудоголиками.

Об этом очень хорошо говорит Кен Бланшар, соавтор «Одноминутного менеджера». Наибольшего успеха добиваются люди, умеющие резко повышать интенсивность труда в нужный момент. Они трудятся на пределе сил одну, две, три недели, когда это необходимо для выполнения особенно важной работы, а потом, когда основное дело сделано и работа переходит в стадию рутины, превращаются в бесстыдных лежебок.

Такие люди умеют проводить грань между работой, направленной на достижение поставленной цели, то есть действительно продуктивной деятельностью, и работой ради самой работы. Делать что-то только ради того, чтобы быть при деле, они решительно отказываются. Наступает классическая предпринимательская хандра, им становится невыносимо скучно... и они стараются какое-то время держаться от работы подальше.

Да, конечно, вы должны уметь работать очень, очень напряженно, но совсем не стоит отдавать все силы каждому второстепенному занятию. Умение распознать, когда можно расслабиться, а когда следует работать в полную силу, немало способствует увеличению вашей работоспособности, да и продолжительности вашей жизни.

Курт Карлсон и Кеммонс Уилсон принадлежат к особой породе людей – они работают не переставая. Но большинству из нас пойдет только на пользу, если мы будем время от времени делать перерывы.

Я не так уж часто беру настоящий отпуск, но я полностью отрешаюсь от всех вопросов своего бизнеса – или, по крайней мере, убеждаю себя, что отрешаюсь, – регулярно переключаясь на какие-то не связанные с бизнесом общественные дела. Что ж, я из тех, кто был бы так же рад 10 миллионам долларов, как Курт рад своим 500 миллионам.

## **Урок 57**

### **Лучше владеть 1 процентом чего-либо, чем управлять 100 процентами чего угодно**

Должен признаться: если бы я писал эту книгу лет десять назад, этот заголовок был бы прямо противоположным, чем-нибудь вроде «ПРЕЖДЕ ЧЕМ приглашать себе кого-то в партнеры, ИЗУЧИТЕ ВСЮ ЕГО ПОДНОГОТНУЮ».

Если выделять у людей предпринимательского типа какую-то особенную черту, то это будет их полубезумная страсть все делать в одиночку, не позволяя никому совать нос в их дело, задавать вопросы и лезть с советами. Для предпринимателя нет идеи страшнее,

чем поделиться хотя бы отчасти властью над своим предприятием.

Но мир меняется. В каждом бизнесе, даже в таком элементарном и обыденном, как изготовление конвертов, суть которого за 150 лет никак не изменилась, работать становится все труднее, поскольку все более сложным и мудреным становится оборудование, затрудняется сбыт, становятся все более запутанными финансовые механизмы.

И как бы талантлив ни был предприниматель, какой бы развитой у него ни была интуиция, ему не обойтись без профессиональных знаний и навыков, но развить все эти знания и навыки в себе самом невозможно.

Поэтому ему приходится «покупать» их на рынке труда, где продавцы тоже очень хорошо знают цену своим способностям и задешево не продаются.

Настало время для очередной поучительной истории. Один мой знакомый предприниматель владеет контрольным пакетом акций спортивного клуба. Клуб одно время процветал, во многом благодаря дальновидности владельца, который вовремя увидел, что телевидение способно резко расширить его аудиторию, придав ей масштаб общенационального значения. И еще благодаря тому, что предприниматель оказался достаточно умен, чтобы для управления всем своим хозяйством нанять человека, который в этом хорошо разбирался.

Мало-помалу этот специалист набирал в клубе вес и в один прекрасный день попросил себе долю акций. Не слишком большую. Ему хватило бы всего лишь 1 процента акций, чтобы обрести некоторое чувство безопасности, потешить свое самолюбие и удовлетворить потребность ощущать себя хотя бы отчасти хозяином, а не просто наемным служащим.

Но наш предприниматель, человек космического века в сфере маркетинга, но неандерталец в смысле отношений с подчиненными, отказался. Менеджер ушел.

Наш предприниматель не понимал того, что в любом бизнесе такие взаимоотношения между людьми, где один человек полностью довлеет над другим, не дают первому никакого преимущества, поскольку оказываются очень непрочными. Хотя клуб пострадал не очень сильно – в той ситуации потерпеть убытки было почти невозможно, – предприниматель ощутил потерю очень явственно.

Следующий менеджер, которого он нанял, оказался еще более требовательным и, кроме того, мошенником. Теперь предпринимателю приходится ломать голову над тем, как вообще сохранить свой бизнес.

Интересно, с каким чувством он теперь вспоминает свое былое упрямство? Ведь согласись он тогда поступиться 1 процентом своей

собственности, ему не пришлось бы столкнуться с перспективой потерять всё.

Если вы намерены оставаться в сегодняшнем бизнесе, вам необходимы профессионалы, которые будут вести ваши дела, а подобные специалисты, скорее всего, не хуже вас понимают свою ценность.

Они ожидают от вас, что вы поделитесь с ними. Отдайте им часть, чтобы не рисковать потерять их, а с ними, возможно, и что-то еще более ценное.

## **Урок 58**

### **Копайте колодец до того, как захотите пить**

Когда я увидел, насколько эффективно Билл Джекобе руководит деятельностью «Maskay Envelope», я не стал дожидаться, когда он сам чего-нибудь попросит. Я предложил ему долю, и значительно большую, чем 1 процент. С тех пор несколько моих конкурентов пытались переманить его, но совершенно безрезультатно. Ведь теперь он – владелец.

Стоит ли ждать ситуации, которая вынудит вас сделать такое предложение?

Нет, если только вы не думаете, что умнее покупать товар во время отчаянных торгов за него, чем в момент, когда о его истинной ценности еще никто, кроме вас, не догадывается.

## **Урок 59**

### **Обращайтесь со своими подчиненными так же, как вы обращаетесь со своими клиентами**

Классическая тактика продавца заключается в том, чтобы собрать как можно больше сведений о своих клиентах, запомнив их имена и изучив их предысторию при помощи таких инструментов, как анкета «Маккей-66». Теперь давайте посмотрим, как предприниматель мог бы расширить этот подход. Опять же, проиллюстрирую это на примере.

Политик является крайней разновидностью предпринимателя. Он действует сам по себе, не прикрываясь каким-либо корпоративным названием. Политика – по крайней мере, какой она была в эпоху до «Уотергейта» – оставалась едва ли не последним представителем того пиратского, хулиганского, не ограничивающего себя в средствах достижения целей бизнеса девятнадцатого века, где конкуренты бились

на смерть и победителю доставалось все.

Профессиональный политик – это человек, в совершенстве овладевший как методами убеждения, так и приемами нечестного боя. Тот, кто забрался на вершины политики, обычно способен подняться куда угодно.

С Губертом Хэмфри я впервые познакомился, будучи выпускником колледжа. Я четыре года достаточно усердно грыз гранит науки, но при этом у меня хватало времени еще и на гольф, так что я стал еще и неплохим игроком любительского уровня. Я даже попытался убедить отца, что мне судьбой предначертано пойти в профессионалы.

Отец нанес ответный удар, устроив мне ряд встреч с несколькими большими «шишками» из числа его знакомых. Думаю, он хотел, чтобы они отговорили меня от увлечения гольфом и попытались наставить на более конструктивный путь. Он, по-видимому, рассчитывал на то, что я всегда был почитателем героев, а все эти люди были персонами весьма известными, из тех, о ком отец каждый день писал в газетах.

Первым в списке оказался Хэмфри. Когда я вошел в его кабинет, он вскочил, чтобы поприветствовать меня, и произнес: «Я слышал, вы отлично играете в гольф. Завидую вам. Хотел бы я обладать таким талантом. Держитесь за свое увлечение, и, кто знает, может быть, однажды... – с этими словами он мотнул головой в сторону Белого Дома, где большой любитель гольфа Аик оттачивал патты на ковре в своем Овальном кабинете, –

...вы тоже станете президентом». Я был потрясен. Вместо скучного, благонамеренного совета – вроде тех, какие я получил впоследствии от всех остальных собеседников из моего списка, – Хэмфри предложил мне руку дружбы вне зависимости от моего окончательного решения.

Хэмфри понимал, что я не собирался следовать его рекомендациям о том, как мне следует прожить свою жизнь. Я собирался сам решать свою судьбу. И вместо того чтобы рассматривать меня как обременительную заботу, от которой хочется поскорее отделаться, или развесивший уши объект для своего красноречия, он увидел во мне того, кем я действительно для него был: клиента, будущего избирателя. Он использовал несколько минут нашей беседы для достижения своих целей. Он сделал меня своим другом, и с тех пор я, разумеется, всеми силами поддерживал его предвыборные кампании.

Будучи предпринимателями, мы предпочитаем считать себя людьми дальновидными, но мы редко бываем столь дальновидны, как Хэмфри. Вместо того чтобы относиться к своим подчиненным как к клиентам, расположение которых совершенно необходимо для достижения нами

долгосрочных целей, мы воспринимаем их как роботов, как часть производственного оборудования, призванного осуществлять наши краткосрочные цели. И ничего не получается. Не считите за труд сделать то, что сделал Хэмфри. Выполните домашнее задание. Разузнайте о своих сотрудниках что-нибудь, что позволило бы вам проявить искреннюю личную заботу о них. Выразите эту заботу и сделайте их своими друзьями. Каждого поочередно. Ваш долгосрочный успех зависит от их стараний. А они в большей степени, чем вы себе это представляете, стараются не только ради зарплаты, но и ради вашей похвалы. Если вы сможете убедить их в том, что ваша похвала чего-то стоит, проявляя к ним личный интерес, вы сделаете большой шаг на пути к своему долгосрочному успеху.

Выдающиеся политики понимают, что большинство голосов они получают в розницу, благодаря своему постоянному служению людям и личным контактам, а не оптом – благодаря своим взглядам на те или иные вопросы. Иными словами, избиратель охотнее проголосует за того, с чьими взглядами он не согласен, чем за того, кто ему не нравится как человек. То же самое относится и к бизнесу.

Один мой друг, малоизвестный журналист, как-то взял интервью у Джино Паулуччи, предпринимателя, который создал, а затем продал за сто миллионов долларов два крупных предприятия по производству продуктов питания. Разговор происходил суровой зимой в роскошном гостиничном номере. Паулуччи был окружен целой свитой помощников. Когда интервью закончилось, Паулуччи встал, подошел к шкафу, вытащил оттуда пальто журналиста, и после этого все, остолбенев, наблюдали за тем, как обладатель 100 миллионов Паулуччи при своем росте в 165 сантиметров пытался натянуть на бедного журналиста его купленное на распродаже пальто. Вроде бы мелочь, но журналист по достоинству оценил этот жест.

«С тех пор я уже десять лет покупаю пиццу только его марки, – признавался он впоследствии, – даже после того, как Джино продал свой бизнес. Если бы она была еще и повкуснее».

## **Урок 60**

### **Как быть, если вас увольняют**

Те, кто следит за бейсболом, вспомнят, что Джордж Штейнбрэннер, владелец команды «New York Yankees», увольнял Билли Мартина с поста менеджера пять раз. После одной из наиболее бурных ссор между ними

Штейнбрэннер нанял на место Мартина Йоги Берру. Один из летописцев спорта рассказывает, что, заняв кабинет менеджера и начав наводить порядок в столе, Берра обнаружил там два конверта, оставшихся от Мартина. Один конверт был помечен как «№ 1», а другой – как «№ 2». Оба были запечатаны и адресованы «моему преемнику». Под адресом была приписка: «Вскрыть только в экстренном случае». Берра положил их обратно в стол.

С началом работы Берры команда на первых порах в основном выигрывала. Но вдруг ее затрясло, «Yankees» проиграли несколько встреч подряд, Штейнбрэннер устроил Берре взбучку, и тот, вернувшись в свой кабинет, вскрыл конверт № 1. Внутри лежал листок бумаги, на котором было написано: «Валите всё на меня».

Потрясающе! Именно так Берра и поступил. Команда снова начала выигрывать, и Штейнбрэннер несколько поутих. Четыре недели спустя, после очередной серии неудач, Штейнбрэннер снова взбесился. Берра побежал в свой кабинет и вскрыл конверт № 2. Там было сказано: «Приготовьте два конверта».

Потеря работы сродни утрате любимого человека и может стать самым тяжелым переживанием в жизни человека. Но если вы работаете на человека, которому просто невозможно угодить, или служите на предприятии, славящемся высокой текучестью кадров, у вас каждый день должны быть наготове два конверта: конверт «Я остаюсь» и конверт «Я ухожу».

Выжившие приводят конверт «Я ухожу» в порядок, когда дорога становится ухабистой. Они не запаникуют, если их действительно уволят. Они воспользуются этим случаем, чтобы выторговать максимум льгот со стороны работодателя. Ведь работодатели всегда испытывают некоторое чувство вины, выгоняя даже самого некомпетентного служащего. Кроме того, выжившие расширяют круг связей в своей отрасли, готовя себе запасной аэродром задолго до того, как топор обрушится на их шею.

Не обманывайте себя. Вы наверняка в состоянии заметить, грозит ли вам увольнение. Если ответ положительный, предвосхитите это. Бывает так, что когда человека увольняют, это событие сказывается самым благоприятным образом на его жизни. Конечно, это становится понятно не сразу. Когда Черчилль проиграл на выборах после того, как провел Великобританию через самый мрачный период в ее истории, его жена пыталась утешить супруга, называя сложившуюся ситуацию «замаскированным благом». «Если это так, – отвечал Черчилль, –

то замаскировано оно очень хорошо». Но миссис Черчилль была права. Вспомните, что стало с Рональдом Рейганом после того, как киностудия «Warner Brothers» отказалась от его услуг. Или что произошло с Ли Якоккой после того, как его выгнал Генри Форд.

## **Урок 61**

### **Вы не сможете решить проблему, пока не признаете ее существование**

«Анонимные алкоголики» используют этот принцип как отправной пункт при возвращении к нормальной жизни тысяч и тысяч людей.

Тысячи других не поддаются перевоспитанию, потому что меняться так трудно.

Упрямство приносит гораздо больше вреда, чем неудачные начинания. Над компанией «Coca-Cola», когда она попыталась отказаться от оригинальной формулы напитка, было столько же насмешек, как и над компанией «Ford», когда она выпустила «Эдсель». Разница была в том, что «Ford» решил доказать рынку его неправоту и слишком долго упорствовал в своей ошибке. «Coca-Cola» же быстро признала свою ошибку и решила, что если позора все равно не миновать, то можно хотя бы избежать крупных убытков. В результате ошибка стоила ей гораздо меньших денег, чем упрямой компании «Ford».

Профессиональные брокеры на фондовых и товарных биржах быстро усваивают тот урок, что на рынке медалей за храбрость и упорство не дают. Рынок может предложить только одну награду: деньги.

Если вы не зарабатываете денег, катапультируйтесь. И побыстрее.

## **Урок 62**

### **Если вы можете позволить себе откупиться от проблемы, значит, проблемы нет**

Столкнувшись с последствиями крупной ошибки, многие люди опускают руки, получив слишком сильный эмоциональный удар, чтобы сообразить, что любая проблема, которую можно решить с помощью чековой книжки, – вовсе не проблема, а так, расход. Как только ошибка выявлена, что упало, то пропало. Не сдавайтесь. Если вы можете выкупить себе возвращение на правильный путь, сделайте это. И побыстрее.

Тогда уже перед вами не проблема, а просто торг по поводу стоимости

решения. Приведу несколько примеров.

1. Бад Грант, тренер клуба «Minnesota Vikings», решает уйти, пока еще совсем не выдохся. Его преемник оказывается менее удачливым, и четыре тысячи владельцев сезонных абонементов грозятся сдать билеты обратно. Решение: откупиться. Если они хотят Гранта, надо дать им Гранта. Человек, который привел «Vikings» к четырем суперкубкам, особого желания не проявляет, и руководство клуба делает ему такое щедрое предложение, от которого отказаться просто невозможно. Грант возвращается, и болельщики перестают сдавать абонементы. Грант недешево им обошелся, но, если бы они оставили нарыв без лечения, урон был бы куда больший.

2. Ваш основной клиент в ярости: завод пропустил назначенную дату отгрузки. Решение: откупиться. Скажите ему: расходы на доставку берем на себя, даже если это обойдется вам в пять, десять или даже двадцать пять тысяч долларов. Тем самым вы сохраните клиента и свою репутацию. Конечно, это может стоить больших денег, но что дешевле: смириться с этим расходом или попытаться завести себе нового основного клиента, предоставив прежнему злословить о вас по всему городу?

3. Во время зимних Олимпийских игр 1980 года мы с одним из моих лучших клиентов отправились в Лейк-Плэсид на финальный матч хоккейных сборных СССР и США, ставший главным спортивным событием того года. Мне обещали хорошие места – я заплатил за билеты целое состояние, – но когда мы расселись, то оказалось, что обзор закрыт и приходится постоянно высоко задирать голову. Клиент был недоволен, я – смущен. Хотя в этом не было моей вины, мог ли я допустить, чтобы он сидел и всю игру ворчал, что ему от нашей компании одна головная боль? Не мог. Решение: призвать на помощь Бена Франклина<sup>[8]</sup>. Я высмотрел двух школьников и предложил им за сотню поменяться с нами местами. Решив, что я чокнутый, они с улыбкой переглянулись и согласились. Они были довольны, я был доволен, и мой клиент был доволен. А Соединенные Штаты выиграли.

## Урок 63

### «Я никогда не видел плохого резюме», – Джон Браун

Это наблюдение бывшего губернатора штата Кентукки следовало бы вытатуировать на лбу каждого руководителя. На бумаге все молодцы.

А в действительности получается по-разному. Кто выбрал бы неудачливого галантерейщика Гарри Трумэна, основываясь на его резюме, или предпочел семидесятитрехлетнего выпускника Юрического колледжа Рональда Рейгана Уолтеру Мондейлу, лощеному юристу, после сравнения их аттестатов? Умение правильно выбирать людей относится к числу величайших талантов, которыми может обладать руководитель, потому что хорошие люди делают хорошую работу, а плохие работают плохо. Вот почему Альфред Слоун, менеджер, обеспечивший в свое время успех «General Motors», так много времени уделял выбору людей даже на, казалось бы, малозначительные должности. Вот почему в престижной фирме «Latham & Watkins» – как об этом писал консультант Дэвид Мейстер – «каждый кандидат проходит от двадцати пяти до тридцати собеседований, хотя нормой в юридических конторах считается цифра пять – десять собеседований». И люди знающие считают менеджмент «Latham & Watkins» одним из лучших среди всех юридических фирм Америки. Я пытаюсь пойти еще дальше. Я использую процедуру найма на работу не только для того, чтобы приобрести хороших новых сотрудников, но и напомнить старым о том, что ценится в «Maskay Envelope».

Каждые несколько лет нам приходится нанимать новую телефонистку. Обычно подбором такого рода служащих занимается отдел кадров, и даже не начальник отдела, а кто-нибудь из сотрудников. Но в моей компании дело обстоит иначе. Эту работу я беру на себя. И выбор новой телефонистки превращается в важнейшее мероприятие, словно речь идет о поиске замены Джонни Карсону<sup>[9]</sup>. Я прошу всех служащих предлагать своих кандидатов и при этом напоминаю им, что, когда клиенты впервые обращаются в «Maskay Envelope», в девяносто девяти случаях из ста первое впечатление от компании они получают от общения с телефонисткой.

К тому времени как мы находим нужного кандидата, все сотрудники фирмы оказываются вовлечены в эту программу и получают полное представление о том, насколько важны для «Maskay Envelope» вежливость

в обращении и внимание к мелочам, и что здесь работают только люди особенные. Мы не просто затыкаем бреши, мы ищем способных, заботливых, сознательных людей.

В результате, когда вы звоните в «Maskay Envelope», трубку снимают, как правило, не позже третьего звонка; вам отвечает приятный голос, в котором слышится улыбка; а если вы звоните не в первый раз, телефонистка наверняка узнает ваш голос и назовет вас по имени раньше, чем вы успеете представиться.

Недавно мы разместили объявление о вакансии торгового агента и получили 135 резюме. Тридцать кандидатов были отвергнуты после первого же собеседования, а с восемью, вышедшими в конечном итоге в «финал», разговаривал я сам – и всех отверг. Пришлось начинать все сначала.

Поиск нужного работника в нашей фирме может занимать от тридцати дней до двух лет. «Но как такое может быть? Как вы можете так долго терпеть незанятые вакансии?» – спрашивают меня. Во-первых, мы заранее планируем наши потребности так, чтобы ритм работы не нарушался, если вдруг кто-то уйдет от нас. Во-вторых, я в бизнесе уже двадцать семь лет, и в течение этих двадцати семи лет все пятьдесят две недели в году моя фирма открыта для новых людей. Когда к нам приходит человек, у которого действительно есть что предложить, для него всегда находится работа – даже если вакансий нет. В-третьих, мы проводим отбор людей столь тщательно, что более 80 процентов сотрудников остаются у нас надолго. Быть принятым в «Maskay Envelope» – все равно что быть произведенным в офицеры на поле боя. Это возбуждает гордость как в самом новоиспеченном работнике нашей фирмы, так и в остальных сотрудниках – которые видят реальное свидетельство того, что руководство компании свое дело знает.

Если вы хотите понять правила найма на работу, вернитесь к азам купли и продажи. Вы, работодатель, покупаете, а кандидат продает. Резюме, собеседования, рекомендации, характеристики – это все инструменты продажи. Поставьте себя на место кандидата. Как вы думаете, придет он к вам в своем лучшем выходном костюме или в обносках, которые завтра отдаст Армии спасения? Как вы считаете, собранные Мэри рекомендации скажут вам, что она гений или что она тупица? Неужели вы ожидаете, что в характеристике будет написано: «Надеемся, что ваша компания сможет хоть чему-то научить Джека, потому что – Бог свидетель – мы не смогли!»?

Следует ли вам выказывать недовольство или проявлять недоверие,

если вы видите, что кандидат пытается подать товар лицом? Ни в коем случае! Умение подать товар лицом, возможно, именно то, что вы ищете. Но есть большая разница между тем, что вы восхищаетесь красивым рекламным роликом, и тем, что вы верите ему. Когда вы нанимаете кого-то на работу, ваша задача – исполнять роль инспектора ОТК, который проверяет товар на качество и ставит свою печать.

Я не собираюсь здесь вдаваться в технику проведения собеседований с кандидатами. Об этом много написано разными специалистами. Мы в компании «Maskay Envelope» разработали процесс отбора кандидатов, состоящий из десяти этапов, который я считаю чрезвычайно полезным и уникальным. Конечно, мы не применяем все десять этапов в отношении каждого новобранца, но пользуемся ими в гораздо большей мере, чем вы могли бы подумать. Если этот процесс кажется вам таким же медлительным и мучительным, как китайская пытка водой, представьте, какую вы испытываете боль, когда вам придется выгонять человека, нанятого по ошибке. Если вы задумаетесь об этом, то такие усилия при найме вам не покажутся излишними.

1. *Кандидата приглашают на собеседование.* В этом нет ничего особенного, если не считать того, что наш штатный интервьюер является опытным «привратником», достаточно умным, чтобы понимать, что нужно руководству компании, и достаточно уверенным в себе, чтобы не бояться впускать необычных кандидатов.

2. *Кандидата приглашают еще на шесть – восемь собеседований с членами руководства компании.* Опять же, вполне обычная практика, если не считать того, что интервьюеры обсуждают свои впечатления и должны дать конкретные рекомендации – с объяснением причин, – принять или отвергнуть этого человека. (Это отличный тренинг.)

3. *Я разговариваю с кандидатом в течение получаса.* Или, скорее, он разговаривает со мной тридцать минут. Вы не можете себе представить, сколько я видел собеседований, когда генеральный директор вещает претенденту о том, как он создал свою компанию, или о своих взглядах на положение дел в отрасли, и кандидата оценивают по тому, насколько сочувственно он кивает директору.

4. *Я тридцать минут разговариваю с кандидатом по телефону.* Мы все знаем, насколько важно сегодня в любом бизнесе умение общаться по телефону. Может ли претендент в телефонном разговоре ясно излагать свои мысли, убеждать и достигать понимания? Разберитесь, кого вы нанимаете – Фила Донахью или автоответчик.

5. *Я звоню некоторым своим знакомым.* Нужно проверить, насколько

известен претендент другим предпринимателям в вашей отрасли. Кто его знает или должен знать? Свяжитесь с людьми, которым вы доверяете и которые добросердечно относятся к другим людям.

6. *Я беседую с кандидатом в его собственном доме в присутствии жены и детей.* Я хочу увидеть достоинства претендента в обстановке, которая наилучшим образом раскрывает его. Кроме того, это проверка его искренности. Соответствует ли домашняя жизнь кандидата тому, что он рассказывал в процессе собеседований?

7. *Я общаюсь с кандидатом в людном месте.* Претендент любит классическую музыку или кино? Сходите с ним и его супругой на концерт или в кинотеатр. Как он ведет себя в обществе? Это особенно важно, если человек претендует на место торгового агента, поскольку именно в окружении людей он должен проявлять себя наиболее коммуникабельным и убедительным.

8. *Кандидат встречается с двумя-тремя моими коллегами в других, не конкурирующих со мной компаниях.* Это очень короткие визиты. С какой стати мои коллеги соглашаются тратить на это время? Разумеется, здесь действует принцип взаимовыручки, и я точно так же общаюсь с их кандидатами!

9. *Визит к мастеру.* В каждом городе есть мастер своего дела – мастер-бухгалтер, мастер-снабженец, мастер-секретарь. Прошедший предыдущие стадии кандидат должен получить добро у мастера. Я стараюсь быть знакомым с мастерами лично. (Кстати, по их наводкам можно найти отличных кандидатов.)

10. *Визит к психологу.* Мнение психолога компании часто открывает глаза, но ни к чему не обязывает. Его заключение обычно помогает укрепить сильные стороны и устранить недостатки уже нанятого работника.

Таковы десять этапов успешного найма работника: «селекция по Маккею». Кстати, я никогда не прошу у претендентов рекомендаций. В процессе собеседования я всегда спрашиваю имя учителя или наставника кандидата, который хорошо знает его сильные и слабые стороны. Удивительно, как часто называются имена, отличающиеся от тех, что указаны в резюме.

Счастливой охоты! И помните: не стреляйте, если не уверены, что вам будет отрадно видеть этот трофей в своем офисе.

## Урок 64

## **Лакмусовая бумажка при найме на работу**

Спросите себя: как вы отнесетесь к тому, что этот человек будет работать не на вас, а на ваших конкурентов?

### **Урок 65**

#### **Если вы хотите быть Санта-Клаусом, вам лучше иметь сани с прицепом**

Начав заниматься бизнесом в 1960 году, я решил, что будет эффективным жестом, если я вручу своим служащим небольшой рождественский подарок. О деньгах речи не было, и я подарил каждому из них по рождественской индейке. В первый год я подарил двенадцать индеек; во второй – тридцать пять; потом пятьдесят; затем семьдесят пять, а теперь это число достигло 350... и я не представляю, как бы я мог остановить этот снежный ком, не вызвав революцию среди своих сотрудников. Вопрос не в щедрости или скупости, а в том, что следует остерегаться спонтанных жестов, памятуя о том, что они имеют свойство становиться постоянными «традициями».

### **Урок 66**

#### **Лучшие способы сэкономить время**

Уделяйте больше времени планированию времени. У вас возможностей экономить время не меньше, чем у ваших самых богатых и могущественных конкурентов. За жизнь вы можете сэкономить невероятное количество времени, даже когда разъезжаете в машине. Например:

1. Заведите в машине телефон.
2. Всегда звоните заранее, когда едете на встречу с клиентом.
3. Всегда ставьте машину на стоянку так, чтобы иметь возможность быстро выехать с нее.
4. Вместо того чтобы слушать обычный треп по радио, слушайте кассеты, которые чему-нибудь вас научат.
5. Никогда не путешествуйте без диктофона, чтобы вы могли «делать заметки», пока ведете машину.
6. Добавьте к этому списку еще несколько возможностей экономить время, не связанных с автомобилем:

7. Носите диктофон в кармане пальто и держите его подле кровати, когда ложитесь спать. Тем самым вы удваиваете количество часов, которые вы используете для опережения своих конкурентов.

8. Всегда носите с собой полезное чтение.

9. Никогда не отправляйтесь в банк в обеденное время в пятницу.

10. Никогда не пейте кофе с другими продавцами – только с покупателями.

11. Хотя бы ради эксперимента целую неделю читайте вместо спортивных и развлекательных разделов газет их деловые страницы.

## **Урок 67**

### **Не терзайте себя жаждой мщения**

Как и у любого другого человека, у меня за жизнь накопилось немало врагов. В этом нет ничего постыдного. Прощайте врагов ваших – совет, которому большинству из нас следовать очень трудно. Если кто-то нас обидел, обычно мы хотим отомстить. И носим в себе обиду порой долгие годы.

А это, разумеется, совершенно непродуктивно. Я когда-то уволил служащего, который после этого перешел в конкурирующую организацию и начал использовать против меня приемы, которые я воспринимал как нечестные. Злоба и желание расквитаться захватили мои мысли и точили меня изнутри целых пять лет.

Это было хуже, чем пустая трата времени, потому что, когда я задумывался о своем недруге, меня охватывали ожесточение и жажда мести, и упомянутые чувства отравляли все, к чему я ни прикасался. В результате это приносило больше вреда мне самому, чем объекту моей ненависти.

Если вы не можете последовать самому лучшему совету и простить своих врагов, тогда последуйте такому совету: забудьте о них. Истинного реванша вы сможете добиться только тем, что не позволите вашим обидчикам возбудить в вас мысли и чувства, которые губят вас самого.

## Урок 68

### Узнайте своего врага

Знать своих конкурентов так же важно, как и знать своих клиентов.

Позвольте мне проиллюстрировать эту идею, рассказав одну историю из архивов конвертной промышленности, полную интриг и лязга оружия.

У одного моего знакомого промышленника есть серьезный конкурент с более крупным и более современным производством, расположенным прямо через дорогу от его собственного завода. Обе компании живут и здравствуют, но моего друга долгие годы терзало то, что его конкурент был эксклюзивным поставщиком одной очень крупной компании, входящей в список «Fortune-500». Хотя он понимал, что никакой клиент отнюдь не крепостной, переманить этого клиента к себе ему никак не удавалось. Он перепробовал все стандартные приемы. Но ничего не помогало.

Тогда он решил испробовать совсем другой подход и сосредоточился не на клиенте, а на самом конкуренте. Нет ли у него каких-то слабых мест, на которых можно было бы сыграть?

Оказалось, что есть. Клиент, перехватить которого мечтал мой друг, расширял сферу своего влияния на Юг. Когда мой знакомый проанализировал возможности своего конкурента, он понял, что самое южное предприятие у него было в Нью-Йорке. А у него самого был завод в Бирмингеме, штат Алабама. Он, разумеется, использовал эту информацию в своих интересах. Ясно было, что конкурент никак не мог тягаться с ним в ценах и качестве обслуживания в южных районах страны.

И в следующий раз переступив порог кабинета потенциального клиента, представитель моего друга уже смог внести свои предложения, касавшиеся работы в южных районах, что открыло ему путь к закромам клиента и позволило со временем совсем вытеснить конкурента.

Он никогда не завоевал бы этого клиента, если бы продолжал фокусировать свое внимание исключительно на нем самом. Его нежелание признать своего конкурента непобедимым помогло ему добыть о деятельности своего недруга достаточно информации, чтобы перехватить инициативу и сделать свое черное дело.

Если только вы не предлагаете потребителям некий уникальный товар или услугу и не являетесь директором государственной хлебопекарни, наличие конкуренции является неотъемлемым фактом вашей жизни.

Вы вынуждены как-то справляться с нею. И лучшая стратегия здесь – собрать всю возможную информацию, а потом действовать на ее основе.

Все на свете меняется; ушел в прошлое и прежний, гладиаторский способ конкурентной борьбы: главное – выйти на ринг, а там посмотрим. Когда Флавий наносил удар мечом, Спартак закрывался щитом. Это была реактивная конкуренция: все ждали, когда лидер отрасли сделает первый ход, и тогда отвечали какими-то своими контрмерами. Результат зависел от силы, скорости, степени вооруженности и рефлексов бойцов – и было ли в тот день в Колизее дождливо и грязно или нет.

Планирование было минимальным. В маркетинге этот старый подход характеризовался сосредоточением всего внимания на следующих четырех факторах:

- товар;
- цена;
- место продажи;
- реклама.

Иногда это срабатывало, иногда нет. Как день задастся. Если номер не удался, вы принимались искать следующего потенциального покупателя.

Сегодня мы состязаемся по-другому. Войны, в том числе и торговые, стали делом гораздо более сложным, в большей степени аналитическим и стратегическим, нежели тактическим. Командиры корпораций со своими генеральными штабами, сидя в бункерах-кабинетах, нажимают на бесшумные кнопки своих компьютеризированных боевых машин и вырабатывают:

- стратегии маркетинга;
- докладные записки;
- долгосрочные планы;
- рыночные ниши, цели, плановые цифры;
- и больше информации, чем они в состоянии переварить.

Чрезмерная простота гладиаторской эры сменилась чрезмерной сложностью эры технологической. Мы изучаем своих конкурентов буквально до изнеможения. Стало практически невозможно совмещать два дела: сбор всей возможной информации о конкурентах не оставляет нам времени и сил заниматься своим собственным бизнесом.

Многие менеджеры, требуя все новой и новой информации, фактически погребены под массами уже имеющихся сведений. И используют эти

сведения бессистемно или попросту неправильно. Информация полезна только тогда, когда у вас хватает ума надлежащим образом применить ее.

Мы в «Maskaу Envelope» нашли практическое применение этой идее не так давно. Мы разработали анкету, позволяющую получить своего рода «портрет» конкурента. Ниже я привожу эту анкету полностью. Заполняем мы такого рода досье на каждого более-менее значительного конкурента.

### *Досье на конкурента из 12 пунктов*

Дата заполнения:

Дата последнего обновления:

Кто заполнил:

#### **1. Общие положения**

Название компании:

Местонахождение головного офиса:

Независимая или дочерняя:

Если дочерняя, то чья:

Акционерная или частная:

#### **2. Масштаб**

Количество предприятий: Местонахождение предприятий:  
Количество сотрудников: Какие географические районы может обслуживать лучше всего: Какие географические районы может обслуживать удовлетворительно:

#### **3. Финансовые показатели**

Какого числа заканчивается финансовый год:

Доходы за прошлый год:

Прибыли за прошлый год:

Тенденции в финансовых показателях за последние 2–3 года:

Особенности финансовых параметров (избытки товарно-материальных запасов и т. п.):

Общее финансовое положение (подчеркнуть нужное): прочное, удовлетворительное, неустойчивое.

#### **4. Ценообразование**

Ценовая политика направлена на (подчеркнуть нужное): поддержание высокого уровня цен, снижение цен.

Как фирма реагирует на ценовую конкуренцию:

## **5. Кадры**

Состоят ли сотрудники в профсоюзе (если да, то в каком):

Какие два-три человека являются наиболее влиятельными в компании и какие должности занимают:

Какой репутацией пользуется фирма как работодатель:

## **6. Позиции на рынке**

Целевой рынок компании:

Какую уникальную продукцию (с какими характерными особенностями) они предлагают:

Краткосрочная стратегия фирмы:

Долгосрочная стратегия фирмы:

## **7. Планы**

Стремится ли компания сохранять свои позиции или агрессивно развиваться:

Не собирается ли эта фирма приобрести какое-либо предприятие:

Нет ли слухов о том, что она сама может быть кем-либо поглощена:

Нет ли слухов относительно разработки ими каких-либо новых продуктов или услуг:

## **8. Показатели работы в роли поставщика**

Среднее время поставки:

Качество обслуживания:

Сильные стороны обслуживания:

Слабые стороны обслуживания:

Легко или трудно решаются проблемы клиентов:

С кем из клиентов у фирмы самые лучшие отношения:

Потеря каких клиентов оказалась бы наиболее болезненной:

Какова их обычная практика в отношении организации развлекательных мероприятий, раздачи подарков и т. п.:

Кто их главные поставщики: Какова репутация их практики ведения дел (подчеркнуть нужное): безупречная, сомнительная.

## **9. Престиж компании в деловом мире**

Характеристика их репутации в целом:

Нет ли у фирмы (или у ее руководителей) каких-либо юридических или иных проблем:

Активно ли компания участвует в благотворительной

или общественной деятельности:

Что можно сказать о высшем руководстве компании:

Репутация фирмы в нашей отрасли:

Отношение к ней наших профессиональных ассоциаций:

## **10. Источники дополнительной информации**

Наличие в нашей компании сотрудников, которые недавно перешли к нам из этой фирмы и могли бы рассказать что-то полезное:

Кто из наших клиентов сотрудничал (или продолжает сотрудничать) с этим конкурентом и мог бы стать надежным источником информации:

Кто еще мог бы предоставить информацию об этой фирме:

Знаем ли мы, как данная компания воспринимает нас (считает ленивыми, энергичными, превосходящими их технологически и т. п.):

Не появлялись ли в последнее время статьи о данной фирме в профессиональных журналах в финансовой или обычной прессе (если появлялись, то постарайтесь включить в досье копии этих статей):

## **11. Наше соперничество**

Кого из их клиентов мы бы хотели видеть у себя:

Кто из их торговых представителей (продавцов) работает с этими клиентами:

В какой части рынка (на какой территории, в какой нише и т. д.) они работают:

Каким образом мы могли бы с прибылью увеличить свою долю:

Случалось ли нам (или кому-то еще) отвоевывать у них бизнес в прошлом (если да, то каким образом это было достигнуто):

## **12. Выводы**

Мы одолеем этого конкурента, если правильно решим следующие пять задач:

**А.**

**Б.**

**В.**

**Г.**

**Д.**

Обратите внимание на данное досье: это не книга в твердом переплете и не компьютерная распечатка в руку толщиной. Здесь нет никаких особенных хитростей, никаких заумных вопросов. Но в этом как раз и заключается преимущество нашей анкеты. Заумными средствами сбора

и анализа информации мало кто способен пользоваться. А наша анкета доступна каждому.

Теперь давайте посмотрим, как заполнить это досье и как им пользоваться.

Когда мы запускали эту программу в действие, мы выделяли на заполнение анкет по полдня в неделю. Чтобы заполнить все досье, нам потребовалось два с половиной месяца. Пусть это вас не пугает. Многие данные могут быть собраны вашими помощниками и рядовым персоналом. К заполнению наиболее важных пунктов анкеты я привлекал трех-четыре человек: начальника отдела сбыта, менеджера по продажам, занимающегося данным направлением, соответствующего торгового агента плюс я сам.

Теперь пройдем все пункты по порядку.

С общими положениями все понятно. Вам нужно знать, ведете ли вы борьбу с филиалом или с независимой фирмой и какая сила стоит за ними.

Данная анкета рассчитана на фирму производственную, но ее легко адаптировать к предприятиям, имеющим дело непосредственно с потребителями. Для фирмы, изготавливающей конверты, большое значение с точки зрения производственных расходов и качества обслуживания клиентов имеет географический фактор. Если же вы продаете полупроводники, то вам, возможно, лучше сформулировать вопрос несколько иначе и поинтересоваться тем, какие сегменты рынка или какие отрасли экономики ваш конкурент в состоянии обслужить хорошо или удовлетворительно.

Вы никогда не выйдете на ринг, не выяснив заблаговременно, здоров ли ваш противник или он только что перенес грипп; это оказывает непосредственное влияние на вашу тактику боя. И не только вы должны это знать, ваши торговые представители и менеджеры тоже обязаны быть в курсе. В конце концов, кому приходится иметь дело с вашими конкурентами каждый день?

Изучите ценовую политику вашего конкурента и следите за возможными ее изменениями. Это одна из тех сфер, где компании часто изменяют себе.

Наличие сильного профсоюза зачастую означает некоторые ограничения. Выясните, кто в профсоюзе реально принимает решения, и позаботьтесь о том, чтобы про это знал и ваш начальник отдела кадров. Фирма, страдающая от напряженных трудовых отношений, обычно является наилучшей мишенью для агрессивных конкурентов.

На кого и на что нацелена их деятельность? Познакомьтесь с их

рекламными материалами и годовым отчетом. Существующая в наши дни тенденция к гласности позволяет читать стратегии многих компаний как открытую книгу. Периодически проверяйте, действительно ли они придерживаются той стратегии, за которую ратуют.

Следите за тенденциями. При существующей сегодня мании слияний и поглощений с вашим конкурентом может случиться все что угодно. Продажа фирмы может означать как ее разделение и упадок, так и огромный приток свежих ресурсов.

Вы должны знать, как ваши оппоненты ведут свои дела. Это касается не только цены и товаров. Как они обслуживают своих клиентов? Как они относятся к своим клиентам и кто эти клиенты? Что ест их клиентура на обед: мусс из омаров или куриные крылышки? Выясните их этические принципы. Не для того, чтобы унижаться ради будущей победы, а для того, чтобы знать, с кем вы имеете дело. (В таких вопросах вам стоит заучить все необходимые факты наизусть, а бумаги спрятать подальше.)

Репутация и участие в общественной жизни имеют огромное значение. Если две фирмы поддерживают деловые отношения лишь на той основе, что оба президента заседают в попечительском совете одного и того же симфонического оркестра, то и вам стоит стать меломаном.

Некоторые из самых ценных сведений ненадежны: это могут быть чьи-то личные мнения или сплетни. Тщательно фильтруйте подобные сведения, но все равно их используйте. Для сбора информации совсем необязательно устраивать новый «Уотергейт»; достаточно поддерживать связь с надежными источниками и читать профессиональную прессу, относящуюся к вашей отрасли. Позаботьтесь о том, чтобы источники конфиденциальных сведений были зафиксированы в документах – чтобы сохранить связи на тот случай, если ваш торговый агент, работавший с данным источником, покинет вас в поисках более тучных пастбищ.

Какую стратегию борьбы мы должны избрать в отношении оппонента? Изучите предысторию: как их удавалось одолеть в прошлом?

Каков ваш конкретный план действий? Изложите его кратко и четко. Не забудьте вернуться к этому плану через три месяца или полгода, чтобы проверить, соответствуют ли ваши реальные действия первоначальным намерениям – и не нужно ли внести в повестку дня какие-то новые мероприятия.

Вы, вероятно, уже заметили одну удивительную особенность данной анкеты. Ее ценность не только в том, что она информирует вас о вашем конкуренте, – она позволяет вам разобраться в вашей собственной стратегии.

Когда вы заполните стопку таких анкет, рассортируете их, сравните, разложите по полочкам, из пункта 12 начнет проявляться некая общая стратегия. Действия, которые вы решите предпринять против разных конкурентов, будут во многом повторяться. Таким образом, досье на конкурентов примут облик стратегического плана. Я не знаю более простого, эффективного и практичного метода разработки такого плана.

## **Урок 69**

### **Не бойтесь громких имен**

Генерал фон Клаузевиц, великий военный стратег, замечал, что признаком неспособного командира является боязнь взять на себя инициативу из-за переоценки сил противника. Многие годы компании «General Motors» и IBM доминировали в своих отраслях, несмотря на серьезные недостатки, имевшие место в их работе. Компании, которые должны были бы побороться с ними за долю рынка, на самом деле были для них не конкурентами, а, скорее, симбионтами, искавшими незаполненные рыночные ниши и подбиравшими крохи, упавшие с хозяйского стола.

Когда настоящая конкуренция наконец появилась, она исходила от людей, отделенных от нас настолько широкой культурной пропастью, что они просто не понимали, что именно обеспечило такой успех этим гигантским компаниям, или от мелких бизнесменов, которым нечего было терять и которые решили попытаться проигнорировать популярную мифологию.

Нам понадобились японцы, чтобы понять, насколько уязвимой была «General Motors», – и горстка дерзких американских предпринимателей, чтобы узнать то же самое об IBM, – и теперь обоим этим гигантам приходится зарабатывать себе на жизнь в поте лица. Они не думали, что им когда-нибудь придется иметь дело с конкуренцией. И совершенно напрасно. Что уже говорить о таких простых смертных, как мы.

## **Глава V**

### **Узелки на память**

#### **Узелок 1**

#### **Чувство благодарности – самое мимолетное из всех человеческих эмоций**

Эту прописную истину вам говорили и раньше, то ли в обыденной форме («А разве вы что-то сделали для меня хорошего?»), то ли в классической («Неблагодарное дитя хуже змеиных зубов»), но она продолжает настойчиво повторяться: не ждите, что чье-либо чувство благодарности продлится дольше, чем человек, которому вы помогли, успеет произнести слова вечной признательности.

Мы обрели свой статус благодаря тому, что множество людей помогали нам на нашем жизненном пути, но спросите любого, и 99,9 процента скажут вам, что всего в жизни добились сами.

Чувства ненависти и даже любви могут жить в нас долго, но вот нести на себе бремя благодарности и вытекающей из нее моральной ответственности люди не желают – такова уж человеческая природа. Поэтому, сколько бы добра вы ни делали своим детям, своей супруге, своим подчиненным или друзьям, всегда помните: вы будете намного счастливее, если решите, что делали все это для себя самого. А потом постарайтесь поскорее забыть сотворенное вами добро, потому что облагодетельствованные вами давно уже об этом забыли.

#### **Узелок 2**

#### **Это не последняя ваша хорошая идея**

Я считаю, что существует рациональное объяснение тому, почему новая идея имеет свойство появляться одновременно из нескольких независимых источников.

В любой момент времени существуют некие общепринятые цели... скажем, разбогатеть или похудеть. Все люди, независимо от их местожительства, накапливают и используют в достижении этих целей один и тот же объем знаний и опыта, так что определенные пересечения маршрутов неизбежны.

Нечто подобное постоянно происходит с научными открытиями. Так почему бы этому не происходить и с творческими идеями? Мы до такой степени являемся пленниками своего времени и среды, которая нас окружает, что наметанный глаз, знакомый со стилистическими тонкостями, свойственными каждой эпохе, в большинстве случаев легко обнаруживает поддельные произведения искусства... и даже может определить, когда они были изготовлены. Мы мыслим одинаково гораздо чаще, чем нам хочется в этом признаться. И если у нас возникает одна хорошая идея, то почти наверняка придет и другая.

Со мной такое случалось – особенно когда мне казалось, что кто-то украл мою идею. И с вами может случиться. У вас не одна хорошая идея – гораздо больше. Однажды – не достаточно (да простит меня покойная Жаклин Сьюзан).

### **Узелок 3**

#### **Покупайте дешевые машины и дорогие дома**

Наверное, есть по-настоящему богатые люди, которые ездят в «кадиллаках» и «мерседесах». Но среди моих знакомых таких не много. Если практически каждый может купить себе так называемую престижную машину, то кого этим впечатлишь? Верно как раз обратное. Если вы можете позволить себе очень дорогой автомобиль, вы произведете гораздо большее впечатление, если будете ездить на самой обыкновенной машине. Если вы человек большой и толстый, купите себе большой и толстый «олдсмобиль-98», но никак не «кадиллак». Дон Дейтон, чье имя красуется на каждом магазине сети «Dayton Hudson», ездит на «шевроле». Правда, он каждый год обновляет свою машину, и его любимая модель несколько выделяется среди прочих своей черно-белой раскраской (других таких я после 1942 года не видел). Но, тем не менее, это «шевроле».

Покупка дорогих автомобилей – бессмысленный и превратно толкуемый снобизм. Машины быстро обесцениваются. А вот дома, напротив, растут в цене. И Дон Дейтон, кстати, живет в доме отнюдь не класса «шевроле».

### **Узелок 4**

#### **Как поближе познакомиться со знаменитостью**

Мы с вами, вероятно, были бы рады сойтись поближе со звездами,

но вот им, по большей части, общаться с нами скучно. При встрече со знаменитым человеком что бы вы могли сказать ему такого, чтобы он запомнил вас и оценил?

Если вы начнете говорить о том, какие великие свершения сделали его знаменитым, вы увидите пустоту в его глазах, пока он будет давать вам дежурные ответы, которые давал уже десяток тысяч раз другим.

Фокус в том, чтобы избежать синдрома поклонника и обращаться к знаменитости как к обычному человеку. Выясните, каков круг его интересов. Только не обсуждайте с ним вопросы его профессии (какому врачу понравится говорить о болезнях на вечеринке?).

Моя жена Кэрол-Энн в этом мастерица. На одной из вечеринок мы как-то встретили О. Дж. Симпсона. Жена завела с ним разговор, и очень скоро обнаружилось, что они оба страстные коллекционеры ламп в стиле «арнуво». Именно так, мистер Футбольный Мачо коллекционирует настольные лампы и любит потолковать об этом своем увлечении.

Таким образом, если вы любите на вечеринках перемывать косточки знаменитостям, щеголяя своим знакомством с ними, вы куда более впечатлите своих слушателей, если расскажете, что лично обсуждали с О. Дж., по каким бешеным ценам он покупает лампы от Тиффани, нежели будете повторять избитые истории о его давно забытых переходах из клуба в клуб.

Много лет назад я был членом первой делегации бизнесменов, посетивших Кубу вскоре после того, как к власти там пришел Кастро. Мне предоставилась возможность побеседовать с Кастро с глазу на глаз. Я говорил по-английски, Кастро – по-испански, английского якобы не зная. У нас был переводчик.

Мне сразу удалось нащупать его любимый конек.

– Команданте, – сказал я, – я заметил, в какой вы прекрасной физической форме. Как вам это удается?

Я заранее взял в библиотеке его биографию, откуда вычитал, что до прихода в политику он пробовался на амплуа питчера в команду «Washington Senators», которой владел старик Гриффит.

У Кастро загорелись глаза... еще до того, как переводчик перевел мои слова на испанский.

– Боулинг, – сказал он по-испански и начал рассказывать мне о кегельбане, который он оборудовал в цокольном этаже Дворца революции.

Затем он вытащил из нагрудного кармана небольшую записную книжку. Она была испещрена результатами его спортивных состязаний

со своими генералами. В последней колонке было указано, кто кому сколько должен. Меня не удивило то, что все должны были Кастро; он побеждал любого.

– Какое удивительное совпадение, – сказал я. – Я в свое время три раза подряд выиграл чемпионат университета Миннесоты по боулингу.

– Правда? – выпалил Кастро... по-английски. Обрадованный тем, что видит перед собой собрата по увлечению, он и думать забыл о том, что не знает английского.

Когда он сообразил, что произошло, наш разговор быстро закончился. И, тем не менее, даже этой беседы мне хватило, чтобы узнать Фиделя Кастро намного глубже, чем я узнал бы его в том случае, если бы мы просто обменялись стандартными заявлениями о преимуществах капитализма и коммунизма. Кроме того, мой пересказ этого разговора обеспечил мне на долгие годы популярность на званых обедах.

Все, что вам нужно знать о знаменитости, можно найти в самой зачитанной из книг, имеющихся в моем кабинете: «Кто есть кто». Кто там представлен? Легче, кажется, сказать, кого там нет. Некоторое время назад меня попросили выступить в программе с участием известного журналиста Арта Бухвальда. Вся программа строилась вокруг него, так что он не только выступил с речью перед многочисленной аудиторией, но и был главным гостем на торжественном обеде. Я сидел рядом с ним.

Ладно, но о чем с ним говорить? Чтобы понять это, заглянем в «Кто есть кто». Служил в морской пехоте. Не греет. Выпускник университета Южной Калифорнии. Ага, там у меня были знакомые. Благодаря такой подготовке, вместо того чтобы битый час ходить кругами, пытаюсь найти подходящую тему для разговора, или, так и не найдя ее, два часа сидеть, уткнувшись в скатерть, мне удалось зацепить господина Бухвальда за живое с самого начала. Конечно, в справочнике «Кто есть кто» вы найдете не каждого. Если нужного человека вы не обнаружили, дружелюбный библиотекарь подскажет вам, где искать необходимую информацию.

## **Узелок 5**

### **Лучшая в мире исследовательская организация всегда в вашем распоряжении**

Справочник «Кто есть кто» не всегда оказывается под рукой.

Постоянно выпрашивая информацию о различных фирмах у своего

брокера, вы рискуете так достать его, что он начнет брать с вас за это деньги.

И если у вас нет своего человека в местной газете, вам никогда не получить доступ к их архивам – главному источнику информации о местных жителях и событиях.

Зато вы можете получить в свое полное распоряжение самую лучшую информационную службу.

Интернет.

Вы хотите знать имена старших должностных лиц какого-то акционерного общества?

Ассортимент их продукции? Уровень доходов?

Хотите узнать результаты голосования в Конгрессе по какому-то вопросу? Хотите выяснить, сохраняет ли свое действие некий федеральный закон? Кто был победителем Мировой серии 1944 года? («St. Louis Cardinals» одолели «St. Louis Browns» со счетом 4:2).

Вам не нужно отправлять на поиски своего секретаря или нанимать для этого юриста. Войдите в интернет, и перед вами откроется весь мир.

## **Узелок 6**

### **«Для человека нет ничего значительнее его собственного “Я”» – Уолт Уитмен**

В следующий раз, когда кто-то попросит вас что-нибудь сделать, не оказав услуги взамен, не забудьте поблагодарить его. Тем самым он лишь укрепит ваше душевное здоровье. «Самооценка» – модное словечко в наши дни, и это неплохо. Чем она выше, тем лучше вы относитесь к себе и к окружающим и тем большего вы способны достичь.

Скромность как черта характера слишком перехвалена. Когда мы были детьми, нас учили, что нет ничего хуже лжи и хвастовства. Я бы подписался под словами Уилла Роджерса, который сказал: «Если вы действительно чего-то добились, это уже не хвастовство».

Нет ничего плохого в том, чтобы гордиться своими реальными и потенциальными достижениями. На мой взгляд, родители старались приучить нас к скромности лишь для того, чтобы им было легче справляться с нами. Скромность – качество противоестественное. Пока мы молоды, мы преисполнены решимости достичь практически любых вершин.

Доктор Энтони Гринвальд, психолог из университета штата Огайо,

считает «склонность к эгоцентризму» – такую интерпретацию событий, которая выставляет нас в более выгодном свете, и веру в то, что мы влияем на события в большей мере, чем это есть на самом деле, – признаком психического здоровья.

Я с этим согласен. Доктор Гринвальд может называть данную особенность «склонностью к эгоцентризму», но я называю ее оптимизмом. И качество это неизменно обеспечивает положительные результаты. Вы когда-нибудь видели, чтобы пессимист чего-то добивался? (Кстати, никто не называет себя пессимистом. Люди такого сорта всегда именуют себя реалистами.)

Оптимизм подразумевает некоторую степень самообмана, убежденность в том, что нам хватит способностей для преодоления преград, которые нам предстоит преодолеть по логике вещей. Но ведь именно это и нужно человеку, чтобы выполнить какое-то особенно трудное задание.

Как можно достичь чего-то, если вы не верите, что способны это совершить? Люди, достигающие вершин в спорте или в бизнесе, всегда уверены в своих силах, даже если они не кричат об этом на каждом перекрестке. И эта их убежденность имеет свое проявление – они буквально излучают уверенность в себе.

Так что не подавляйте в себе эту самую «склонность к эгоцентризму», или оптимизм. Указанное качество куда продуктивнее, чем самоуничижение.

## **Узелок 7**

### **Нет такого понятия, как плохая память**

Шестиклассник Джонни приходит домой. В дневнике одни «двойки» и «тройки». Отец интересуется, в чем причина.

– Я никогда ничего не могу запомнить, – отвечает сын.

– Всё, никакого бейсбола, пока не исправишь отметки, – заявляет отец. – И уже про сегодняшнюю игру можешь забыть.

– Нет, подожди – протестует Джонни. – Ты не можешь так со мной поступить. Ведь приезжают «Dodgers». Питчером у них Валенсуэла. В прошлом году у него был личный счет 21:11 при среднем количестве заработанных перебежек 3,14. Он лидировал в лиге по числу побед в матчах и был вторым по числу выигранных иннингов (269) и страйкаутов (242).

Плохая память?

Вы можете запомнить что угодно... если захотите. Один мой знакомый не может запомнить, как зовут государственного секретаря, но зато знает наизусть слова ко всем написанным Ирвином Берлином песням. Позвольте добавить, что Эйнштейн не мог запомнить номер своего телефона. «А зачем стараться запоминать, – говорил он, – если можно просто посмотреть в книжке?» Зато на вещи, которые помнил он, никто не мог посмотреть, пока он их не опубликовал.

Никто не ждет от вас, что вы должны запомнить имена детей всех своих клиентов. Однако вы вполне можете сделать так, чтобы в случае необходимости они непринужденно соскакивали с вашего языка. Просто заблаговременно воспользуйтесь припасенным досье на того или иного клиента.

Запишите нужные вам имена сразу по окончании первой встречи с клиентом. Затем перенесите их в досье. За пять минут до очередной встречи с этим клиентом проштудируйте «дело», и вот вы настоящий гений... или, по крайней мере, выглядите таковым.

В подобных вопросах не стоит полагаться на одну только память. Самые бледные чернила дольше хранят информацию, чем самая лучшая память. Берите пример с Эйнштейна. Его ведь не назовешь тупицей. Если что-то записано, это можно посмотреть. Но только надо сначала записать.

## **Узелок 8**

### **Не отрывайтесь от своих истоков**

Нам всем знакомы люди, которые выбились из грязи в князи. И возгордились. Нувориши часто прикрывают внешним блеском внутреннюю неуверенность. Таким образом они пытаются доказать самим себе и всему миру, что они стали очень важными людьми. Наша экономическая система в какой-то мере это поощряет. Как иначе мы бы могли продавать «порше» и «БМВ» тем, кто вполне может пройтись на работу пешком? Или плавательные бассейны тем, кто не умеет плавать?

Но финансовый успех порождает еще более серьезное искажение сознания: склонность забывать тех, кто нам помогал в самом начале нашего жизненного пути, отгораживаться своим новоиспеченным богатством как каменной стеной от своих истоков.

Никто из тех, кто начинал с нуля и многого добился, не осуществил это совершенно самостоятельно. Когда-то давным-давно кто-то увидел в вас

некое качество, разбудившее желание помочь вам. Как эти люди отнеслись бы к вам сегодня? Будьте честны перед собой. Если сейчас они отнеслись бы к вам по-другому, если успех изменил вашу сущность, для вас самое время оглянуться назад, к своим истокам. Все материальные блага, которыми вы обладаете теперь, могут исчезнуть так же быстро, как и появились. Поэтому держитесь покрепче за тот капитал, с которого вы начинали, – за те свои достоинства, которые побудили других людей поверить в вас и довериться вам. Оставайтесь в контакте со своими духовными наставниками. Если вы позволите себе потерять связь с ними, вполне вероятно, вы потеряете также связь и с тем, что привело вас на вершину успеха.

## **Узелок 9**

### **Предсказывая будущее, будьте поточнее**

Сыграйте с самим собой в такую игру: попробуйте предсказать исход интересующих вас событий, например:

- положение на фондовом рынке;
- выборы;
- спортивные соревнования;
- или что-то другое.

У этой игры есть три правила. Во-первых, вы должны зафиксировать свой прогноз письменно (в противном случае вы обязательно смошенничаете, я-то вас знаю!). Во-вторых, запишите также резоны ваших предсказаний. В-третьих, когда ваш прогноз не оправдывается, вы должны заставить себя проанализировать, почему вы проиграли, почему ваши резоны оказались недействительными.

Если вашему эго время от времени нужен холодный душ, это маленькое упражнение обеспечит вам такие водные процедуры на всю жизнь. Оно также заставит вас переосмыслить и подкорректировать ваши рассуждения, чтобы вам в дальнейшем не приходилось платить куда более высокую цену за реальные ошибки. Вы обнаружите, что чем чаще вы играете в эту игру, тем точнее в своих прогнозах вы становитесь. А если вы обнаружите в себе истинный талант предсказателя, тогда – но только тогда – можно поддержать этот талант материально.

## **Узелок 10**

## **Обычно лучше выглядеть хорошо, но иногда гораздо выгоднее выглядеть плохо**

Один бизнесмен из Миннеаполиса проводил рождественские каникулы в Гонолулу. Он день за днем часами лежал на пляже и приобрел безупречный загар – но только от шеи. Лица его, которое он тщательно от рассвета до заката прикрывал широкополой шляпой, не коснулся ни единый луч солнца. Его друзьям было, конечно, любопытно, в чем тут дело, но они стеснялись спросить, предполагая, что беречь лицо от солнца его вынуждают некие проблемы со здоровьем. Наконец один из них не выдержал и поинтересовался у друга его проблемой. Бизнесмен рассмеялся и сказал: «У кого, у меня? Проблемы с кожей? Да нет же. Просто на следующей неделе мне предстоит встречаться с законодателями штата и просить у них огромную субсидию, и я не хотел бы, чтобы меня увидели там загорелым».

### **Узелок 11**

#### **Пригласите миллионера на обед**

Я уже упоминал о том, как важно в качестве жеста доброй воли в отношениях со служащими и клиентами использовать короткие записки, и рассказывал, что это простое средство стало едва ли не торговой маркой самых здравомыслящих из известных мне бизнесменов. Сейчас я хочу внести небольшое дополнение: включите в список своих адресатов также самых важных известных вам персон. Да, на самом верху им быть очень одиноко, и чем они важнее, тем более нуждаются в знаках внимания.

Одна из сил, толкающих отдельных людей на достижение большего, чем достигают остальные, – это терзающая их потребность в признании и одобрении со стороны окружающих. Один из критериев такого признания – деньги. Вот почему мы так гоняемся за ними. Но помимо денег существует еще похвала со стороны друга. А этого добиться намного труднее. Поэтому если среди ваших знакомых есть такие алчущие внимания люди, дайте им знать, как высоко вы их цените.

Один мой приятель делает это весьма оригинальным способом. Он основал клуб «Пригласите миллионера на обед». «Если вы хотите безошибочно определить, насколько богат тот или иной человек, – говорит он, – подождите, когда принесут счет. Чем богаче человек, тем меньше он старается демонстрировать свое богатство и тем быстрее

согласится, чтобы вы заплатили за него».

## **Узелок 12**

### **Важно не только кого вы знаете, но и как вы с ними познакомились**

Когда-то в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса я слушал курс лекций, одна из тем которых звучала так: «Восемнадцать причин, почему следует летать первым классом». Сначала я подумал, что это название было просто приманкой, а на самом деле преподаватель намеревался рассказывать о чем-то совсем другом. Но я ошибся.

Главной причиной были названы люди, с которыми там можно познакомиться. В салоне первого класса существует особая атмосфера товарищества, которой не найдешь в отсеке для обычных туристов. Я сказал именно «товарищества», а не «снобизма». Когда вы летите первым классом, всем очень интересно узнать, почему кто-либо другой, кроме них, готов платить лишние 20–30 процентов за билет ради привилегии выпить немного теплого сладкого шампанского и высадиться из самолета на двадцать секунд раньше остальных пассажиров. В результате, особенно если перелет длительный, вы по-настоящему знакомитесь со своими соседями и можете наладить полезные контакты. Мне, во всяком случае, это удается.

## **Узелок 13**

### **Нормальному человеку 10 миллионов долларов покажутся вполне достаточной суммой**

«Но никто из тех, кто считает ее достаточной, не способен столько заработать», – сказал Джеймс Глассмен, издатель журнала.

## **Узелок 14**

### **Как преодолеть закон спроса и предложения**

Эту историю мне поведал генеральный менеджер одного известного спортивного клуба. В один из неудачных для команды сезонов, когда она шла к финишу с намного худшим результатом, чем от нее ожидали, сотни обладателей сезонных абонементов аннулировали их. Руководство клуба

сообразило, что, если об этом станет известно широкой публике, количество сдаваемых билетов начнет расти подобно снежному кому. Поэтому они решили сохранить сию новость в тайне, не стали паниковать и разработали замечательную стратегию, призванную заполнить опустевшие места.

В местной газете они разместили маленькое объявление: «Уезжаю из города. Дешево продаю четыре сезонных абонементов». Реакция была ошеломляющая. Удовлетворив поступившие заказы, они разместили еще одно примерно такое же объявление и таким образом распродали еще партию билетов. В конечном счете они сумели сбыть все абонементы, да так, что никто ни о чем не догадался.

Мои нью-йоркские друзья рассказали мне, что примерно таким же приемом они иногда пользуются в ресторанном бизнесе. Когда открывается новый ресторан, первые два месяца они отвечают людям, звонящим, чтобы заказать столики, что свободных мест на этот вечер нет, и предлагают перезвонить попозже.

Фактически, они делают то же, что и руководители спортклуба: поддерживают иллюзию повышенного спроса на их предложение. Смысл здесь не в глупости потребителей, а в том, что в капиталистической экономике товаром является все, что продается, будь то акции, основные фонды, билеты или места в ресторане. Они никому не нужны, если достаются слишком легко; если же достать какой-то товар трудно, если на него повышенный спрос, тогда его хотят заполучить все.

Принципы маркетинга несколько не изменились с тех пор, как были описаны в уроке 1: наше представление о ценности товара порождается не его качествами, а спросом, который на него существует.

## **Узелок 15**

### **В мире найдется место каждому, кто скажет «я сделаю это»**

Совещание заканчивается. Начальник уже дал вам задание, и вы собираетесь отправиться в свой кабинет и заняться этим поручением.

В этот момент происходят две вещи: вы пытаетесь понять, каким чудом вы собираетесь выполнить ту невыполнимую, скучную, бессмысленную работу, которую вам только что навязали, а в то же время ваш босс ждет, что вы ему скажете некие волшебные слова. Так будьте же поумнее. Сначала вы должны удовлетворить потребность босса, а не свою

собственную.

Забудьте о том, как вы будете выполнять возложенное на вас поручение. Поскольку вам так или иначе придется заняться этим делом – ведь, собственно, за это вам и платят, – почему бы не сказать начальнику то, что он хочет от вас услышать: «Я сделаю это».

Бейбу Руту платили за то, чтобы он отбивал мячи и делал хоум-раны, и он, разумеется, их делал – 714 за свою карьеру, – но самым памятным был тот случай, когда он перед ударом указал битой на центр поля и потом отбил мяч именно туда.

Назовите свой «центр поля». Слова о том, что вы собираетесь сделать, еще даже не приступив к этому, имеют значение. Большое значение. Они приносят покой в душу начальника. Вы берете на себя ответственность. Можно ли придумать лучшую репутацию в мире бизнеса?

## **Узелок 16**

### **Никогда не выступайте с важной речью только один раз**

В книге Дэвида Холберстама «Подведение итогов» есть анекдот о том, как Филип Колдуэлл, бывший президент компании «Ford Motor», упрямо требовал, чтобы одну и ту же речь ему готовили десять спичрайтеров.

Я готов поспорить на пару конвертов, что когда Колдуэлл был наконец удовлетворен подготовленным вариантом речи, он выступил с нею перед «целевой» аудиторией, даже не опробовав ее предварительно на не столь важных слушателях.

Не имеет смысла затрачивать столько усилий на подготовку выступления, если при этом не гарантируешь успеха в главном: в реакции аудитории.

Вы никогда не задумывались о том, почему премьеры бродвейских шоу никогда не проходят на самом Бродвее? Новый спектакль запускают где-нибудь в провинции, чтобы дать труппе возможность предварительно узнать, как будет принята их работа зрителями. Эти профессионалы знают, что ни на каких репетициях, выступая только перед самими собой, нельзя узнать реакцию зрителя.

Если вы собираетесь выступить с речью, разве не нужно предварительно сделать то же, что мы обычно делаем перед выпуском на рынок любой другой продукции нашей компании: изучить рынок? Организуйте предварительное выступление – не перед теми, от кого будет зависеть ваша судьба, а перед людьми, которым мало дела до вашей

компании, – в каком-нибудь клубе. Испробуйте на них заготовленные вами шутки, а потом заново отшлифуйте свою речь... пока не будете уверены, что она неотразима. Это позволит вам улучшить не только текст, но и манеру его подачи, поскольку вы будете в большей мере уверены в благоприятной реакции аудитории на ваше выступление.

Большинство преуспевающих людей в совершенстве владеют этим мастерством. Мы живем в эпоху информации, и поэтому умение доносить информацию интеллектуально, лаконично и убедительно – один из самых важных навыков, какими может обладать человек.

«Умно, но туманно», – такое описание можно применить к речи какого-нибудь физика-ядерщика, но не к выступлениям известных мне выдающихся руководителей корпораций. Их речи и содержательны, и понятны каждому. У меня был один знакомый, который много лет метался из одной профессии в другую. Он был юристом, потом ударился в политику, потом торговал страховыми полисами, потом стал издателем, потом занялся рекламой, потом начал писать книги. Не просто шесть разных мест работы, а шесть разных профессий. Звезд с неба он ни в чем не хватал, но зарабатывал прилично.

– Как тебе удастся так резко менять род занятий? – спросил я его, в той же мере из зависти, как и из любопытства, потому что сам я далеко от изготовления конвертов никогда не отходил.

– Я ничего не меняю, – ответил он. – Я всегда занимаюсь одним и тем же. Продаю слова. Просто в каждом случае слова требуются немножко другие. У меня, что называется, язык без костей.

Учитесь пользоваться речью. Письменной и устной. Язык ведь у каждого без костей, его нужно просто тренировать.

## **Узелок 17**

### **В жизни есть лишь два момента, когда вы остаетесь наедине с собой: перед смертью и перед публичным выступлением**

Эти слова позаимствованы из плаката, рекламирующего «Vander Zanden», фирму, которая обучает деловых людей тонкому искусству публичных выступлений. Когда я впервые прочел это объявление, я сразу же записался на их курс. Потом я начал записывать туда моих служащих. Там я узнал, что уже знает большинство первоклассных ораторов: вы можете оставаться в полном одиночестве, когда произносите

свою речь, но никогда не оставайтесь наедине с собой, когда готовите свое выступление.

Когда вы выступаете перед общественностью или профессионалами, вы и ваша компания приобретают большую известность и больший кредит доверия. Это поможет вам в бизнесе, но это не единственная и не главная причина, зачем вам нужно выступать публично. Главная причина в том, что те навыки, которые мы приобретаем, выходя на публику и преодолевая свой страх, остаются с нами до конца наших дней. Мы обретаем больше уверенности в себе, что позволяет нам стать лучшими менеджерами, лучшими продавцами и лучшими лидерами.

Любое выступление, вне зависимости от темы, – это ваша торговая презентация. Причем самая трудная, какую только можно вообразить: ведь вы продаете не материальный продукт, а нечто неосязаемое, идею. И если вы выступаете перед публикой неподготовленной, замкнутой в себе, ничего о вас не знающей, у нее нет причин верить вам на слово.

Но этого можно избежать, если как следует выполнить домашнюю работу. Решение, предлагаемое мною, – это очередная модификация анкеты «Маккей-66», которую я именую «11 способов завоевать аудиторию».

Не бывает двух одинаковых аудиторий. Но если вы ответите самому себе на эти одиннадцать вопросов, то сможете подстроить свой материал под интересы и заботы каждой конкретной группы слушателей. Успех я вам гарантирую.

Альтернатива содержится в другом слогане фирмы «Vander Zanden»: «Если вы сомневаетесь в идее вечности, произнесите пятиминутную речь».

### ***11 способов завоевать аудиторию***

1. Зачем эти люди пригласили меня выступить (официальная мотивировка)?

Как мое выступление рекламировалось и представлялось данной аудитории?

2. Какова цель этой аудитории?

3. Каковы основные характеристики этой аудитории (профессиональные, социальные, демографические, общественное положение слушателей и т. п.)?

4. Кто выступал перед этой аудиторией в последнее время? Как они были приняты?

Можно ли достать копии их выступлений?

5. Чье из ораторов выступление перед этой аудиторией было

наиболее удачным?

Что обеспечило его успех?

6. Как можно конкретизировать выступление применительно к этой аудитории?

Какого рода юмор будет пользоваться успехом? Чего нельзя говорить ни в коем случае?

7. Кто выражает общее мнение этой аудитории?

Кто из них будет присутствовать на моем выступлении? Как завоевать их расположение?

8. Кто меня представит? Как он меня представит?

Что хорошего я могу сказать о нем?

9. Буду ли я отвечать на вопросы?

Каких главных вопросов следует ожидать? В отношении каких тонких тем следует быть особенно бдительным?

10. Какие идеи могут представлять реальную ценность для этой аудитории?

Следует ли мне раздать им какие-то памятки о моем выступлении (таблички, резюме и т. д.)?

11. Кто в этой аудитории является «моим человеком», который поможет мне подготовить выступление, а впоследствии снабдит меня отзывами о моей речи?

## **Узелок 18**

### **Красота наличных денег**

Я не сказал «красота денег». Я сказал «красота наличных денег». Вы понимаете, какая это редкая и прекрасная вещь – наличные? Есть люди, которые, зарабатывая 200, 300, 400 тысяч долларов в год, за последние двадцать лет в глаза не видели даже тысячи наличными. Все их деньги имеют форму пластиковых карточек, чеков, цифр в банковских счетах. А вот хрустящих, шершавых, пахнущих краской, живых банкнот у них нет.

А вот в «Maskay Envelope» они есть. За привлечение новых клиентов я рассчитываюсь со своими торговыми агентами наличными. На собраниях продавцов мы всегда объявляем имена новых клиентов, и я прямо на месте выплачиваю определенную долю от ценности того или иного клиента соответствующему продавцу живыми деньгами.

Кстати, поступая таким образом, убедитесь, чтобы при этом присутствовал и все официально фиксировал ваш бухгалтер или кто-то еще

во избежание проблем с налоговой службой.

Все присутствующие взволнованы. Когда я достаю пачки долларов, становится тихо, как в церкви. Я всегда пользуюсь для таких случаев новенькими стодолларовыми купюрами. (Марио Пьюзо, автор «Крестного отца», называет их «медоносными пчелами».) Я вслух пересчитываю их по одной: «Одна, две, три...» Я мастерски похрустываю ими. Надо видеть тех, кто на меня смотрит. Они зачарованы, околдованы, загипнотизированы.

Теперь я знаю, один из факторов такой привлекательности азартных игр, – то, что игра ведется на наличные. Или возьмем такую высшую форму наличных денег, как золото. Между 1933 и 1975 годами обладать золотом в США было противозаконно. Я знаю почему.

Дело в том, что золото вызывает привыкание не хуже наркотиков! Люди сходят из-за него с ума. Я хочу попробовать пару раз расплатиться новыми американскими золотыми монетами и посмотреть, не превратятся ли они в золотых жуков.

## **Узелок 19**

### **Смысл жизни**

Короткая песня, Немножко ужимок,  
Сельтерской струйка вниз на ботинок.

Панегирик Теда Найта клоуну Смешку

## **Глава VI**

### **Как помочь детям повысить шансы на успех**

#### **Как помочь детям повысить шансы на успех**

Этот ребенок, сидящий напротив вас за обеденным столом и так враждебно смотрящий на вас, в скором времени точно так же будет сидеть напротив своего потенциального работодателя.

Вы могли бы подсказать своим детям несколько идей насчет того, как устроен этот мир, прежде чем они вольются в ряды террористов, стремящихся взорвать его. Я не могу обещать вам, что они все станут миллионерами. Шансы, что этого не случится, двести против одного. И хотя вероятность эта может казаться ничтожной, в США как-никак миллион миллионеров.

Многие родители спрашивают меня: «Харви, вы преуспевающий бизнесмен. Вы многое повидали. Я хочу, чтобы вы дали Джеффу и Джейни несколько советов, как им повысить шансы на успех. Что бы вы сказали им?»

Прежде всего, вы должны понимать, что сказать им вы можете не так уж много. Чем больше вы будете разливаться в советах, тем больше будете напоминать старого болтуна Полония из «Гамлета». Будьте лаконичны, высказывая только то, что действительно важно. Вот несколько соображений на этот счет.

#### **Не планируйте оставаться на одном месте, дожидаясь выхода на пенсию с золотыми часами**

Расскажите своим детям, что будет, когда они впервые приступят к работе. Не к той работе, за которую они берутся, чтобы не просить у вас на карманные расходы или заработать денег на машину. Я имею в виду первое настоящее место работы. Они будут рады тому, что зарабатывают такую уйму денег. Вы должны сказать им правду. Новичкам платят больше, чем они заслуживают.

Ведь они не знают почти ничего, что имело бы хоть какую-то коммерческую ценность, и им еще нужно многому научиться и набраться опыта, прежде чем они станут действительно ценными работниками. «Ерунда, – скажет вам ребенок. – Если они столько платят, значит, я стою

этих денег. Неужели они станут сознательно платить мне больше?» Ответ: они переплачивают служащим в первые два года, подразумевая, что, когда те научатся работать, им будут недоплачивать в следующие двадцать лет. Ведь никакая компания не смогла бы получать прибыли, если бы не платила служащим меньше их вклада, который они приносят в успех компании своим трудом.

«Хорошо, тогда зачем они там остаются?» – могут спросить вас дети. Затем, что, если вы продержитесь эти двадцать лет и подниметесь на достаточно высокую должность, вам снова начнут переплачивать.

Такова общая схема современного капитализма. Вам переплачивают, пока вы учитесь, и недоплачивают, пока вы работаете, но у вас есть побудительный мотив терпеть то, что вам недоплачивают, в надежде подняться наверх, откуда вы сможете наблюдать, как работают другие, и несколько лет снова получать повышенную зарплату. Ясно, что позаботиться об этом нужно в средние годы, когда вам недоплачивают. Единственный путь здесь таков: как только вы в совершенстве овладели своей текущей работой, начинайте думать о своем продвижении дальше – или выше.

Если вы заняты наемным трудом, то должны понимать, что, когда вы овладеваете своей профессией, вы начинаете зарабатывать для кого-то другого деньги, которые могли бы положить в свой карман. Но если вы все-таки решаете остаться, ваше лучшее оружие против недоплат – признать свое невежество. Признайте, что вы не знаете всего обо всём. Бросьте себе вызов и заставляйте себя учиться чему-нибудь новому при каждой возможности.

Действуя так, вы победите систему. Ваш работодатель не сможет просто снимать прибыли с того, что вы уже научились делать, поскольку придется доплачивать вам за вновь полученные знания, которые имеют определенную коммерческую ценность. И кстати, если вы поступите таким образом, вы достигнете успеха гораздо быстрее, чем при использовании уже имеющихся умений и навыков.

Вы бы захотели лечиться у врача, который учился медицине в 1948 году и никогда не повышал свой профессиональный уровень? К сожалению, таких докторов еще полно, а ведь современные медицинские технологии – лазеры, компьютерная томография, электрокардиостимуляторы, химиотерапия, многие препараты – на 90 процентов были разработаны уже после того, как этот доктор окончил в свой мединститут. Вы должны продолжать совершенствоваться, учиться, постоянно расти над собой, расширяя свой профессиональный кругозор

при каждой возможности. Если вы не будете делать этого, окружающий мир обгонит вас. И это относится как к наемным работникам, так и к работодателям.

### **Разберитесь, что вы любите делать, и добейтесь того, чтобы за это платили**

У слова «работа» очень сложная история. Если работа нам нравится, мы ее и работой не считаем, но очень многие люди полагают, что, занимаясь любимым делом, на жизнь не заработаешь. Ведь если бы мы делали то, что нам нравится, кто бы нам за это платил? Так? Нет, не так. Вы должны заниматься чем-то таким, что вам действительно по душе.

Это может многим из нас казаться несбыточной мечтой, потому что, пока мы были детьми, взрослые, которые направляли нашу жизнь, как будто сговорившись, заставляли нас делать именно то, что нам не нравилось. Если так было в детские годы, вполне естественно предполагать, что то же самое творится и во взрослой жизни. Это совсем не так. В мире полно людей, которые занимаются любимым делом – и неплохо при этом зарабатывают. И это относится не только к таким романтическим занятиям, как реклама, литература, кино или спасение китов. О какой бы профессии ни шла речь, весь смысл в том, чтобы, занимаясь любимым делом, еще и деньги за это получать.

Например, мне нравится изучать иностранные языки, и я освоил их уже с полдюжины. Один из них китайский. Честно говоря, я мог бы преспокойно заниматься своим делом, не зная ни слова по-китайски. Но высшая истина заключается в том, что вы можете сделать свою жизнь еще лучше и еще веселее, если будете применять что-то такое, что, казалось бы, к вашим занятиям имеет такое же отношение, как китайский язык к производству конвертов.

Я использовал свое знание китайского, когда отправился в Китай во главе делегации американских деловых кругов. Основное событие этой поездки получило освещение в прессе всего мира. Я стал первым после Второй мировой войны американцем, выступившим с речью в Китае на китайском же языке. В ходе этой поездки я завязал тесные знакомства с американскими бизнесменами, входившими в состав делегации, которые стали вести со мной дела во многом из уважения к многогранности моих знаний. Они не знали ни слова по-китайски и не больше разбирались в производстве конвертов, но рассуждали, видимо, так, что человек, который взял да и выучил такой сложный язык, наверняка знает толк

и в других своих занятиях – в производстве конвертов, например.

Таким образом, заговорив по-китайски, я смог резко увеличить продажу конвертов – на целого кита, выражаясь китайским языком. Так складываются воедино правило первое и правило второе. Вы не привязываетесь к одному месту в ожидании золотых часов. Вы продолжаете совершенствоваться и учиться. И вы находите свое любимое занятие и делаете так, чтобы оно работало на вас – даже если оно, казалось бы, совершенно не относится к вашему основному роду деятельности.

### **Признайте, что родители иногда бывают правы**

Несколько лет назад меня пригласили в Гарвард выступить на семинаре МБА. После моего официального выступления перед большой аудиторией меня усадили за стол с восемью студентами для так называемого обмена мнениями, своеобразного упражнения, где слушатели могут вести допрос с пристрастием, пытаюсь поглубже разобраться в вопросах, которые я осветил лишь поверхностно, общими, хоть и яркими, как мне казалось, фразами.

Разумеется, процесс был двусторонним. Пока они разбирались во мне, я наблюдал за ними. Я заметил, что все эти ребята, естественно, были очень умными. Но из восьмерых человек с шестерыми можно было говорить нормально, а у двоих для рационального обсуждения вопросов чего-то явно не хватало. Один из этих двоих был слишком воинственно настроен, а второй задавал вопросы в такой сложной форме, так их закручивал, что можно было подумать, что речь шла о квантовой физике, а не о бизнесе.

Будучи родителями, вы вкладываете время, деньги и огромные душевные силы в попытки учить своих детей тому, что им не нравится. «Ну почему, почему, почему я должен учиться играть в теннис/есть вилкой/носить носки/учить испанский, если я собираюсь стать физиком-ядерщиком/рок-звездой /самым богатым в мире человеком?»

Все это важно, и не только потому, что жизнь не ограничивается только работой. Каким бы ни был ваш интеллект и каким бы мастером своего дела вы ни являлись, мы живем в экономике, базирующейся на постоянных изменениях. Капитализм постоянно пожирает свои творения и рождает новые.

Одно время критики существующей системы называли короткий жизненный цикл товаров на рынке «искусственным устареванием».

Они тыкали пальцами в жадные американские корпорации, которые отказываются от вполне еще годных старых товаров, чтобы иметь возможность поскорее продать наивным покупателям свою новую продукцию.

Так вот разговоры эти в последнее время поутихли. Японцы доказали, что наша проблема была не в избытке новых товаров, а в переизбытке продукции старой и неэффективной. И потребители доказали, что именно они сами, а не наглые капиталисты решают, что им покупать, – и никакими хитростями вы им не всучите товар устаревший или слишком накрученный в цене.

Этот процесс разрушения старого и перемен к новому не только повторяется на рынке снова и снова, но и неизбежно отразится на профессиональной карьере ваших детей.

Если они не овладеют базовыми навыками общения, не научатся эффективно говорить и писать, наверняка наступит день, когда быть просто физиком-ядерщиком или просто изготовителем конвертов окажется недостаточно. Дело все в том, что сколь бы надежную и безопасную экономическую нишу они ни избрали, в мире, где капитализм постоянно уничтожает свои творения, требования к их работе неизбежно изменятся и вместе с ними изменятся необходимые для выполнения работы навыки. В результате им не дадут даже спокойно досидеть до пенсии, вынудив покинуть свою уютную нишу и искать в этом жестоком мире новое пристанище для себя. И если у них нет хороших навыков общения, их ждут очень большие трудности.

Именно такие общие, не практичные, казалось бы, навыки общения, как умение красиво писать, говорить, одеваться и вести себя – все то, чем детям надоедают все эти годы учителя и родители, – однажды уберегут ваших чад от очереди на биржу труда.

### **Словами «это невозможно» ничего путного не достигнешь**

Есть одно старое выражение: «Что не сломалось, то и чинить не надо». Люди, достигающие больших высот, относятся к категории тех, кто чинит, не дожидаясь поломки. Они вынуждают своих конкурентов быть постоянно в роли догоняющих. Они устанавливают свои собственные правила, и остальным приходится смиряться с этим.

Компания TRW как-то поместила в «Wall Street Journal» рекламу, красиво иллюстрирующую эту идею. Там изображены несколько

выдающихся личностей прошлого, которые в свое время высказывали разные «мудрые» мысли по тем или иным вопросам.

Среди них Гарри Уорнер. В 1927 году, в те времена, когда еще только появлялось звуковое кино, он был президентом кинокомпании «Warner Brothers». Комментарий мистера Уорнера по поводу этого технологического прорыва был такой: «Кому нужно слышать, о чем говорят актеры?» Есть там и Роберт Милликен, лауреат Нобелевской премии по физике 1923 года. Он в свое время говорил: «Нет никакой вероятности, что человек сможет использовать в своих целях энергию атома». Но самые лучшие слова принадлежат Чарльзу Дуэллу, бывшему руководителю патентного ведомства США. В 1899 году он сказал: «Все, что может быть изобретено, уже изобретено». Что объединяет высказывания этих трех джентльменов? Они все трое ужасно ошибались.

Посоветуйте своим детям испытать судьбу. Главное преимущество молодых людей состоит в том, что они избавлены от финансовых и семейных обязательств и меньшим рискуют. Поэтому побуждайте их постоянно пробовать что-то новое. Невзирая на низкие шансы.

Иногда они могут потерпеть неудачу, но, чтобы вдвое увеличить шансы на успех, нужно пережить вдвое больше неудач. Просто помните: система на стороне ваших детей, потому что она базируется на переменах. На разрушении старого. Ваши дети рискуют гораздо меньшим, если будут пытаться что-то изменить. Это гораздо лучше, чем цепляться за старые технологии и пытаться сохранять статус-кво в системе, которая вознаграждает перемены.

## **Достичь успеха будет труднее, если ваши родители уже преуспели**

Есть поговорка: «От голытьбы до голытьбы три поколения». То есть, если родители ваших родителей были бедны, а ваши родители разбогатели, то велика вероятность, что вы – ваше поколение – вернетесь к тому разбитому корыту, у которого прозябали ваши дедушки и бабушки.

Почему? Прежде всего потому, что в природе существует закон сохранения массы. Если в чем-то одна природа даст вам много, то в чем-то другом недодаст. Никакая форма жизни не может улучшаться в каждом поколении. Воспитание – наука неточная. Если вы с этим не согласны, посмотрите на семьи, в которых выросли президенты Соединенных Штатов. У тех же родителей, которые произвели на свет Джимми Картера, родился и Билли Картер<sup>[10]</sup>. Те же люди, которые дали нам Линдона

Джонсона, были родителями и Сэма Джонсона<sup>[11]</sup>, которого могущественный брат держал подальше от глаз общественности. И не последней проблемой Ричарда Никсона был его брат Дональд<sup>[12]</sup>.

Мы можем воспитывать наших детей в духе правильных идеалов, давать им самое лучшее образование, распахивать перед ними все двери, но это всё, на что мы способны. Остальное зависит от них самих. Каждое поколение находит своих собственных лидеров и при этом редко прислушивается к мнению поколения предыдущего. Два года назад киноактер Керк Дуглас получил премию от жителей своего родного города Амстердама, что в штате Нью-Йорк. По словам его сына Майкла, присутствовавшего на церемонии, отец заявил следующее: «Я хочу, чтобы вы знали: мне было гораздо легче добиться успеха, чем моему сыну. У моего отца не было ничего, кроме тележки, с которой он торговал на улице. Так что если бы у меня были всего лишь две такие тележки, я бы уже преуспел вдвое по сравнению с ним. Но вот мой сын Майкл получил признание, несмотря на известность своего отца, и это многого стоит».

Вашим детям, чтобы преуспеть, не обязательно нужно во всем отталкиваться от своих благополучных родителей. Если они поставят перед собой свои собственные цели, воспользуются своими собственными способностями и талантами, возьмут от своих родителей все, что им потребуется, а остальное выбросят, они обязательно преуспеют, у них будет все необходимое для достижения любого успеха.

## Глава VII

### Заключение: как добиться успеха

#### Как добиться успеха

Вы прошли со мной долгий путь. Три «кратких курса от Харви Маккея» и большая подборка «узелков». Теперь вам пора приступить к очередному испытанию – собрать все это воедино и взять с собой на вершину успеха. И у меня есть несколько идей на этот счет.

Вы заметили, что до сих мы пренебрегали очень важным словом, без которого не обходится ни одна книга подобного рода?

Это слово «упорство». Книга на тему «как добиться успеха» без обязательного обсуждения упомянутого вопроса – все равно что вестерн без стрельбы.

Я долго мучился над тем, как построить свой рассказ об упорстве, не впадая в банальности, и, кажется, нашел выход. Я собираюсь поведать вам парочку историй, своего рода семейных легенд Маккеев, и вы сами определите для себя, насколько важным является это качество для вашего собственного успеха.

Как я уже упоминал, мой отец работал корреспондентом агентства «Associated Press» в Сент-Поле и чертовски хорошо знал свое дело. Правда, великому стилисту Г. Л. Минкину, которого можно назвать великим журналистом своего времени, конкуренции со стороны моего отца опасаться не приходилось. Главным профессиональным качеством Джека Маккея был нюх на интересные истории и неутомимая энергия в их раскапывании.

В 1932 году Миннеаполис и Сент-Пол были печально известны как пристанища банд гангстеров. Власти исповедовали своего рода политику «открытого города». Сменяя друг друга, в городах-близнецах жили то Джон Диллинджер, то банда Баркера, то Элвин Карпис – сплошь весьма известные в свое время гангстеры. Полиция их практически не трогала, но от них ожидалось, что они будут обтяпывать свои делишки за пределами городской черты и, разумеется, демонстрировать свою преданность городским властям также и чем-то более материальным.

Как и следовало ожидать, это неписаное соглашение было нарушено. Банда Баркера и Карписа похитила двух богатых жителей Сент-Пола, банкира Эдварда Бремера и пивовара Уильяма Хэмма. Мой отец освещал

для «Associated Press» последовавшие судебные процессы.

Потом произошло еще одно важное событие. 16 декабря 1932 года во время ограбления миннеаполисского банка, из которого было похищено 118 тысяч долларов, был убит случайный прохожий. Следы преступления вели к банде Баркера – Карписа, и когда в ходе рейда полиции на игроков в покер были арестованы несколько интересных персонажей, в их числе оказался некий Леонард Хэнкинс, который подрабатывал воровством и, как думали, был членом банды. Хэнкинс был обвинен в убийстве и в 1933 году приговорен к пожизненному заключению.

К 1935 году большинство членов банды Баркера– Карписа были или в могиле, или в тюрьме. Выжившие старались выторговать себе снисхождение и публично обвиняли друг друга в различных преступлениях. Из их показаний в суде, которые дотошно по роду службы конспектировал мой отец, стало ясно, что Хэнкинс в ограблении банка и убийстве прохожего не участвовал, да и вообще не был членом банды.

Опираясь на эту информацию, мой отец убедил губернатора Флойда Ольсона начать расследование, но, прежде чем доклад был готов, Ольсон скоропостижно скончался. Его преемник продержался на губернаторском посту лишь полгода и проиграл очередные выборы Гарольду Стассену, который приказал начать рассмотрение дела Хэнкинса с нуля.

А между тем шел уже 1939 год – с момента ограбления и убийства прошло семь лет. Пока провели расследование и вышел приказ об освобождении Хэнкинса, прошло еще два года. Но тут, как писал мой отец, «возникло новое осложнение. Против Хэнкинса выдвинули обвинение в ограблении на сумму 13 долларов, совершенном многими годами ранее в штате Кентукки. Власти этого штата потребовали экстрадиции Хэнкинса».

Власти Миннесоты, продержав человека восемь лет в тюрьме за убийство, к которому он был непричастен, не хотели усугублять допущенную в его отношении несправедливость, отправив его посидеть еще и в южной тюрьме за преступление ценою в 13 долларов. Узнав, что штат Кентукки не допускает экстрадиции из психиатрических лечебниц, они, к сожалению, решили, что для всех будет лучше, если Хэнкинса переведут в государственную психиатрическую клинику для душевнобольных преступников в Сент-Поле.

Мой отец все это время не переставал следить за этим делом. Он, в частности, писал, что только сумасшедшие могли отправить совершенно здорового Хэнкинса в сумасшедший дом.

Хотя Хэнкинс жил сравнительно безмятежной жизнью и мог иногда

даже позволить себе маленькие роскоши, получая ежемесячную пенсию в 60 долларов как инвалид Первой мировой войны, страна была уже озабочена Второй мировой войной, и про Хэнкинса забыли – все, кроме моего отца, который продолжал писать об этом деле и взывать к справедливости. Настойчивость отца привела к тому, что в 1949 году власти отреагировали.

В тот год Хэнкинс был признан психически здоровым и возвращен в тюрьму штата. Последовал новый цикл статей моего отца, но только-только тогдашний губернатор начал проникаться этим делом, как его назначили федеральным судьей.

Наконец, в 1951 году губернатор Элмер Андерсон собрал внеочередную сессию комитета по помилованию, первого в своем роде в штате Миннесота, чтобы заслушать дело Хэнкинса. За два часа до начала слушаний комитет по помилованию получил официальное заявление, что штат Кентукки «больше не интересуется» Леонардом Хэнкинсом. Мой отец, так глубоко увязший в судьбе Хэнкинса, его единственный защитник и обычно единственный посетитель на Рождество и День благодарения, выступал в качестве свидетеля.

После восемнадцати лет, проведенных в неволе, в том числе десяти лет в психиатрической больнице, за преступление, которого он не совершал, Хэнкинс был наконец освобожден. Для него наградой стала свобода, а для моего отца – журналистская премия от «Pall Mall» за лучший большой репортаж. Он также получил право всю жизнь бесплатно курить сигареты «Pall Mall». Поскольку он, по его собственным словам, «бросил курить в восьмилетнем возрасте», сразу после традиционной первой в жизни сигареты за углом гаража, наградой ему воспользоваться не довелось.

Таким был Джек Маккей. Упорство и добросердечность.

Вот другой пример...

В начале 1930-х годов губернатор Миннесоты Ольсон был фигурой общенационального масштаба. Будь у него такой же одаренный биограф, как Роберт Пенн Уоррен, автор романа «Вся королевская рать», Ольсон мог бы с не меньшим основанием, нежели Хьюи Лонг<sup>[13]</sup>, стать олицетворением рвущегося в президенты губернатора-популиста эпохи Великой депрессии.

Летом 1935 года Ольсон умирал в рочестерской клинике Мэйо от рака. Собравшиеся в больнице репортеры ждали известий о смерти, и каждый втайне желал опередить своих конкурентов и сообщить о кончине губернатора самым первым.

Мой отец расположился на улице, напротив окна палаты Ольсона, предварительно сговорившись с сиделкой губернатора, что она за несколько долларов чуть опустит жалюзи в соседней комнате, как только Ольсон испустит дух. Поскольку репортерам не разрешали пользоваться больничными телефонами, чтобы передать свои сообщения, а таксофоны в те дни были куда более редким явлением, чем сейчас, мой отец также заблаговременно дал четверть доллара мальчику, чтобы тот держал для него телефон в бакалейной лавке в двух кварталах от больницы.

Ольсон умер, жалюзи опустились, и мой отец рванул к бакалейной лавке. Когда он перебежал последнюю улицу, всеми мыслями сосредоточенный на своем сообщении, которое через несколько минут разлетится по телеграфу по всей стране, его сбил грузовик. Отец поднялся на ноги, стряхнул с себя пыль, передал в агентство свое сообщение и только после этого захромал обратно в больницу, чтобы стать там уже не репортером, а пациентом. Его сообщение пришло первым.

Перенесемся на двадцать восемь лет вперед, в тот год, когда мне стукнуло – так получилось – те же двадцать восемь. Я уже три года возглавлял собственную фирму и искал, где бы занять денег, чтобы построить новый завод стоимостью в 200 тысяч долларов. Я уже побывал во всех тринадцати имевшихся в городах-«близнецах» банках и иных финансовых учреждениях, занимавшихся ипотечным кредитованием. И все тринадцать раз мне указали на дверь.

Тогда я взял карту и с помощью циркуля обвел на ней окружность радиусом в семь сантиметров с центром в Миннеаполисе. После этого я начал обзванивать все банки и ипотечные компании, оказавшиеся в пределах круга. Новые отказы. Я продолжал расширять круги.

Наконец, я нарисовал окружность достаточно большого радиуса, чтобы она захватила Милуоки, и именно там мне ссудили деньги.

Упорство? Насчет своего отца я уверен: он считал, что просто делал свое дело и попал под грузовик лишь из-за собственной невнимательности. В своем случае я рассматривал свое поведение всего лишь как нормальный, отвечающий здравому смыслу бизнес. Я бы и до сегодняшнего дня продолжал рисовать окружности, если бы тогда мне не повезло. Как ни крути, а быть полноправным собственником земли и завода или арендовать его – разница ощутимая (до миллиона долларов).

Но даже когда на кону стоят такие деньги, вы поразитесь, сколь многие бизнесмены выбрасывают белый флаг. Или, сбитые грузовиком, предпочитают лежать на мостовой, дожидаясь «скорой помощи».

Не будьте из их числа.

Магическая формула успеха существует. Правда, ее очень легко написать, но трудно осуществить. Хотя каждый из нас обладает индивидуальными качествами, которые определяют нашу уникальность, я видел достаточно большое число преуспевающих людей и научился выделять в них общие черты, которые и позволяют им преуспеть.

## **Упорство + целеустремленность + сосредоточенность = успех**

Южноафриканец Гэри Плейер – профессиональный игрок в гольф, побеждавший на многих престижных турнирах. Он хороший спортсмен, но есть в нем и еще кое-что. На своем жизненном пути Плейеру пришлось преодолеть немало препятствий, с которыми редко сталкиваются профессиональные спортсмены. Роста в нем всего-то 168 сантиметров, что для гольфа явно маловато. У него были серьезнейшие проблемы со здоровьем. В 1960-е годы ему приходилось играть в гольф в окружении телохранителей. Расовая политика ЮАР делала Плейера объектом угроз и безобразных инцидентов.

Я познакомился с Плейером в 1955 году на тренировке накануне открытого чемпионата Сент-Пола, в те годы весьма престижного турнира. Плейер был никому не известным профессионалом, а я – еще менее известным любителем. Плейер лишь первый год играл на площадках США, а я только-только закончил университет Миннесоты, где очень увлекся этой игрой, и меня еще тогда не отговорили идти в профессионалы.

Мы сразу же подружились. Поскольку мы находились в моем родном городе и были примерно одного возраста, я пригласил его на вечеринку. С полудюжиной других молодых людей мы очень весело провели время. На следующий день мне предстояло вступить в игру после обеда, а Плейеру – с самого утра. Мне так понравился мой новый друг, что я решил пойти поболеть за него. Когда я нашел товарища, он уже сделал первый удар и направлялся к своему мячу. Рядом не было ни души. В 1955-м Гэри Плейера болельщики еще не сопровождали.

– Как дела, Гэри? – сказал я. – Здорово мы вчера повеселились, правда?

Он не замедлил шаг. Даже головы не повернул. Глаза, прикрытые с боков шорами, были устремлены к линии горизонта. Я с таким же успехом мог обращаться к каменной статуе.

– Харви, сейчас я не могу разговаривать, – процедил он сквозь зубы. – Мне нужно сосредоточиться. Увидимся, когда я закончу.

Я в расстроенных чувствах вернулся в клубный домик.

В 1985 году я снова случайно встретился с Плейером, познакомился с его женой и напомнил им эту историю. Его жена рассмеялась.

– Не переживайте, Харви. На самом деле он проявил к вам, скорее, неслыханную отзывчивость. Меня, например, играя в гольф, он обычно вообще не замечает.

Упорство. Целеустремленность. Сосредоточенность. Сплошь слова-штампы. Но эти штампы справедливы.

Именно эти качества сделали Гэри Плейера победителем, в то время как большинство из нас остаются на задворках как гольфа, так и жизни.

Прочтя эту историю, вы, быть может, скажете: «Что ж, это я могу. Я способен быть таким же целеустремленным и преданным делу, как Гэри Плейер». Ставлю девять против одного, что вы на это не способны. И позвольте мне объяснить, почему я так думаю.

В течение семи лет, пока собирались средства на строительство нового крытого стадиона в Миннеаполисе, я выступил с сотней зажигательных речей в пользу этого проекта. Свои выступления я всегда заканчивал просьбой к аудитории поднять руки, чтобы можно было увидеть, сколь многие местные жители хотят сохранить у себя «Twins» и «Vikings», и написать письма своим сенаторам и представителям в Конгрессе. Более 90 процентов слушавших меня всегда поднимали руки. «Отлично, – говорил я. – А теперь я попрошу вас еще кое о чем: пришлите мне копии ваших писем». Копии мне присылали не более 10 процентов.

Упорство? Целеустремленность? Сосредоточенность? Мы все думаем, что обладаем этими качествами. Но, к сожалению, это не так. Я и написал свою книгу, чтобы помочь вам присоединиться к тем 10 процентам людей, которые такими качествами обладают. Членство в этом «клубе» – не эксклюзив. Чтобы присоединиться к нему, нужно просто поработать над собой.

Питер Юберрот, сын коммивояжера, продававшего алюминиевую обшивку, создал одно из лучших бюро путешествий в США и был назван журналом «Time» в январе 1985-го «Человеком года».

Я познакомился с Юберротом в середине 1960-х, когда его приняли в Организацию молодых президентов. Это деловая организация общенационального масштаба, объединяющая не достигших пятидесяти пяти лет президентов компаний, где работают более семидесяти пяти наемных служащих, а годовой объем продаж превышает пять миллионов долларов. Ему было тридцать. Я стал членом организации годом раньше него.

В Юберроте дисциплинированность, аккуратность и педантичность столь развиты, что он едва переносит людей, не обладающих этими качествами. Если он замечает, как кто-нибудь говорит, прикрывая рукой рот, он подходит и отводит руку. Он настоял не только на том, чтобы все его служащие постоянно носили костюмы и галстуки, но и чтобы они покупали себе новые костюмы и галстуки, когда он находил их

износившимися. Правда, в отличие от других руководителей-тиранов подобного рода, он возмещает служащим эти расходы.

Упорство? Целеустремленность? Сосредоточенность? Конечно. И Юберрот продвинулся в этом даже дальше Плейера. Он не только предприниматель, но и лидер. Он устанавливает нужный стиль не только для себя, но и для окружающих.

Благодаря его усилиям XXIII Олимпийские игры, в отличие от предшествовавших им XXII, не просто принесли прибыль, но это была поистине огромная прибыль – 215 миллионов долларов. А на церемонии закрытия произошло вообще беспрецедентное событие. Юберроту устроили настоящую овацию. Я за свою жизнь бывал на многих спортивных мероприятиях, но чтобы восемьдесят четыре тысячи болельщиков как один встали со своих мест, чтобы поблагодарить человека, продавшего им билеты, – такое я видел первый раз.

Курт Карлсон – самый богатый человек в моем штате. Он начинал с нуля, продавая в эпоху депрессии бакалейщикам купоны для покупки товаров со скидкой, а теперь владеет конгломератом мирового масштаба с годовым объемом продаж более 4 миллиардов долларов.

Работать с Куртом, равно как и с Гэри Плейером и Питером Юберротом, непросто. Он известен своей строгостью в отношении подчиненных. Курт никогда не сдерживается в проявлении своих эмоций. Если бы вы собрали их троих – Плейера, Юберрота и Карлсона – в одной комнате, дали каждому в руки топор и выключили свет, я не сомневаюсь, что живым из комнаты вышел бы только Курт – с четырьмя топорами.

Дополнительным качеством Курта является его дальновидность. Он не боится подкрепить свое мнение конкретными делами. И он никогда не станет носить на себе чью-то упряжку. Курт не хочет связывать себе руки акционерами, партнерами или совладельцами. Ему нужно всё или ничего. Даже если ему иногда случается продавать долю своих предприятий, компании, носящие его имя, в таких сделках не участвуют. Если Карлсону нужен дополнительный капитал, он предпочитает искать его у самого себя.

Почему? Да просто потому, что он ставит свое мнение выше мнения потенциальных акционеров, партнеров или совладельцев и не хочет, чтобы кто-то ему мешал. Когда президентом был Картер и экономика страны переживала страшную рецессию, Курт поверг меня в шок, заявив, будто ему совершенно наплевать на то, что было с экономикой в прошлом году или будет в следующем, – дескать, его бизнеса это не касается. Депрессия, рецессия – его все это не беспокоило. Он был уверен, что, как и всегда,

сильные станут лишь сильнее, а слабые слабее, и что, как бы ни шли дела в экономике, объем продаж его компаний, составлявший на то время чуть больше миллиарда долларов, к 1987 году достигнет 4 миллиардов.

«В конных скачках “тпру” не говорят», – любил повторять Курт. Сам он в скачках участвовал всю свою жизнь, состязаясь по большей части с самим собой – потому что все его конкуренты далеко отстали. Он сдержал свое слово, и в 1987 году суммарный объем продаж его компаний составил 4 миллиарда долларов. Теперь его цель – 5 миллиардов.

Я считаю, что наиболее ярко характер этого человека раскрывает история, имевшая место в тот день, когда Миннесоту накрыла самая страшная снежная буря за пятьдесят лет. Международный аэропорт Миннеаполиса и Сент-Пола был закрыт. У меня была запланирована встреча в Нью-Йорке, и Курт, тоже собиравшийся туда по своим делам, предложил мне лететь вместе с ним на его личном самолете. Наши перспективы выбраться из города выглядели в высшей степени сомнительно. Наконец, хотя буран еще продолжался, аэропорт необъяснимым образом на короткое время открыли – правда, только для небольших самолетов. Честно говоря, к тому времени я уже был не настроен играть в игры с миннесотскими богами погоды, но Курта, казалось, ничто не заботило. Когда мы вырулили на взлетную полосу, он повернулся ко мне и весело сказал: «Смотри, Харви, никаких следов на снегу. Мы будем первыми!»

Курта Карлсона, семидесятилетнего, сказочно богатого человека, все еще возбуждает перспектива быть первым... невзирая на риск.

Никакое деловое начинание не может завершиться провалом, если во главе него стоят такие люди, как Гэри Плейер, Питер Юберрот или Курт Карлсон. Но я видел много предприятий, рухнувших из-за того, что их владельцы принимали свой успех за нечто само собой разумеющееся и почивали на лаврах.

Когда я был ребенком, билет на игру футбольной команды Миннесоты был самым дефицитным товаром в городе. И спортивное руководство университета прекрасно это знало. Они фыркали на бедняков, которым не за что было купить билеты на игры своих любимцев. Телефоны никогда не отвечали, болельщиков вынуждали выстаивать длинные очереди, а улыбок и благодарности со стороны спортивного руководства было мало. Они даже выискивали имена владельцев сезонных абонементов в некрологах, и скорбящие семьи получали вместе с соболезнованиями со всех сторон сообщения об аннулировании абонементов от университета Миннесоты.

Когда в начале 1960-х годов в городах-«близнецах» обосновались профессиональные клубы высшей лиги, пришла пора считать цыплят. Университет пожинал плоды многолетнего пренебрежения к людям. Публика обратила все свое внимание на профессионалов, и в течение последующих двадцати пяти лет, до прибытия Лу Хольца, студенческий футбол был у нас примерно так же популярен, как чесотка.

Никакая компания не обладает вечным правом собственности на своих клиентов. Никто не может считать себя полным монополистом. Нескончаемый цикл разрушения и перемен, свойственный капиталистической экономике, всегда обеспечивает новые возможности для тех, кто обладает упорством, целеустремленностью и сосредоточенностью.

Пока наш мир способен рождать на свет людей вроде Гэри Плейера, Питера Юберрота и Курта Карлсона, у вас столько же шансов подняться на вершину, сколько было у них.

Вы не научитесь плавать с акулами с первого же захода. Испытания с высокими ставками требуют значительной практики и настойчивости. Эта книга была написана для того, чтобы помочь вам плавать по бушующим водам жизни более безопасно и более успешно. В будущем кто-нибудь обязательно обновит и подправит идеи, изложенные в этой книге, предложив новый список образцов для подражания. Держу пари, что среди этих будущих ролевых моделей окажется и кто-нибудь из нынешних читателей этой книги. Если у вас есть сила воли и сила духа, почему бы вам не стать одним из них?

## **Об авторе**

Харви Маккей является председателем правления и генеральным директором корпорации «Maskay Envelope», которую он основал в Миннеаполисе в 1959 году и которая сегодня стоит 60 миллионов долларов. Он живет в Эксельсиоре, штат Миннесота, со своей женой Кэрол-Энн. У Маккеев трое детей и двое внуков.

«Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо» – первая книга Харви. Она продержалась в списке бестселлеров «New York Times» 54 недели и в 1988 году была названа книгой по бизнесу номер 1 в США. «Акулы» переведены на 35 языков и продаются в 80 странах мира.

## Отзывы о книге

Харви Маккей, возможно, самый талантливый человек из всех, кого я знаю.

Лу Хольц

Как только я начал следовать урокам Харви Маккея, я не мог оторваться от его книги. Каждый урок излагается четко, прямолинейно, основательно. Эта книга стала обязательным чтением для всех руководителей компании «Estee Lauder». Только так мы сможем плавать впереди стаи.

*Леонард Лаудер*, президент и генеральный директор компании «Estee Lauder»

У Харви есть дар увлекательно излагать глубокие и важные мысли. Студенты, изучающие вопросы управления и лидерства, могут многое почерпнуть из этой книги.

*Харви Голуб*, президент и генеральный директор компании «IDS Financial Services»

Дать хороший совет, по меньшей мере, так же трудно, как и принять его, но Харви Маккей преуспел и в том, и в другом. Его увлекательный стиль письма позволяет красиво и доступно излагать очень важные идеи. Он постепенно подводит читателя к мысли: «Ну конечно! Это же очевидно! Я и сам так думал!» Это признак настоящего учителя.

*Роу Меннинджер*, доктор медицины, президент Фонда Меннинджера

Прочитать «Кулинарную книгу успеха» Харви Маккея – значит узнать Харви. Он делится собственным опытом – и я готов без малейших колебаний следовать его советам.

Фрэн Таркентон

Написано красиво, остроумно, увлекательно... Лучшая книга о достижении целей, написанная после того, как Дейл Карнеги издал свой шедевр.

*Уоррен Беннис*, соавтор книги «Лидеры»

# Сноски

**1**

Техника, которую Бланшар (автор этого предисловия) пропагандирует в своем «Одноминутном менеджере». – *Здесь и далее прим. перев.*

**2**

«Миннесотские близнецы»

**3**

Так называют города Миннеаполис и Сент-Пол, слившиеся в одну агломерацию.

**4**

Легендарная звезда бейсбола.

**5**

Модель небольшого самолета для частных нужд.

**6**

Речь идет о религиозной организации, возглавляемой известным в США проповедником Билли Грэмом.

**7**

Пафос здесь в том, что под его руководством баскетбольная сборная США выиграла на Олимпиаде 1984 года.

**8**

Он изображен на 100-долларовой купюре.

**9**

Знаменитый телеведущий.

## **10**

Брат президента был известен своей любовью к пиву. Прославился также своими расистскими и антисемитскими высказываниями. Обвинялся в сомнительных отношениях с ливийским правительством.

## **11**

Пьяница и болтун, который за выпивку легко шел на контакт с прессой.

## **12**

Приобрел дурную славу благодаря тому, что на заработанные сотни тысяч долларов для открытия закусочных «Никсбургер», но ни дела не создал, ни долги не вернул.

## **13**

Губернатор Луизианы и сенатор, ставший прообразом губернатора Старка в романе Уоррена.