

**Tom PETERS**

Re-inventing Work:

# THE BRAND YOU 50

Or: Fifty Ways to Transform Yourself from an "Employee" into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!

ALFRED A. KNOPF  
New York 2001

**Том ПИТЕРС**

Переосмысление работы

# ЧЕЛОВЕК-БРЕНД

**50** верных способов  
верных способов  
превратиться из рядового работника  
в бренд оригинальности, преданности  
и инициативности!



Издательский дом "Вильямс"  
Москва • Санкт-Петербург • Киев  
2006

Основная единица новой экономики — это не корпорация, а человек. Задачи распределяются и контролируются не посредством стабильной цепочки менеджмента, а, скорее, выполняются автономно независимыми подрядчиками. Эти свободные сотрудники, поддерживающие связь с помощью электронной почты, образуют гибкие и временные сети для производства товаров и услуг. Когда работа выполнена, сеть распадается, а ее члены снова становятся свободными агентами и перемещаются по рынку в поисках следующего задания.

— Томас Мэлоун и Роберт Лаубахер,  
*The Dawn of the E-lance Economy,*  
*Harvard Business Review*

## 50 СОВЕТОВ: КРЕДО

РАБЫ РАБОЧЕГО МЕСТА... ОСЛАБЬТЕ ГАЛСТУКИ...  
ЩЕЛКНИТЕ КАБЛУКАМИ...

РАБОТА МОЖЕТ БЫТЬ "КРУТОЙ"!

РАБОТА МОЖЕТ БЫТЬ КРАСИВОЙ!

РАБОТА МОЖЕТ БЫТЬ ВЕСЕЛОЙ!

РАБОТА МОЖЕТ ИМЕТЬ ЗНАЧЕНИЕ!

В-Ы МОЖЕТЕ РЕШАТЬ ВСЕ!

РАЗРУШЬТЕ СТЕНЫ СВОИХ РАБОЧИХ КАБИНОК!

ПОРВИТЕ СВОИ КОМИКСЫ О ДИЛБЕРТЕ!

ПРОИСХОДИТ РЕВОЛЮЦИЯ "БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ"!

90% НАШИХ ДОЛЖНОСТЕЙ НАХОДЯТСЯ ПОД УГРОЗОЙ!

ПРИМИТЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА СОБСТВЕННУЮ ЖИЗНЬ!

СВЕРГНИТЕ ИЕРАРХИЮ!

ПУСТЬ КАЖДЫЙ ПРОЕКТ БУДЕТ "КЛАССНЫМ"!

БУДЬТЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫ... ИЛИ ПОГИБНЕТЕ!

НАСТАЛО НОВОЕ ТЫСЯЧЕЛЕТИЕ: ЕСЛИ НЕ СЕЙЧАС...

К-О-Г-Д-А?

## 50 СОВЕТОВ: ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕРИИ

**"Мы не боремся с Дилбертом. Кто бы осмелился на такое? Но мы убеждены, что работа может быть крутой. ЧТО РАБОТА ВАЖНА."**

Том Питерс

*Работа — ваша и моя — в том виде, как мы знаем ее сегодня, в ближайшие десять лет изменится до неузнаваемости. Все очень просто. И все так важно. Вот почему...*

*Закаленный боец профсоюза помнит. В 1970-х (не так уж и давно) 108 рабочих разгружали судно с древесиной за пять дней. А сегодня? Результат изумляет: восемь рабочих... один день.*

*Это случилось на ферме, когда появилась молотилка. Это случилось в распределительном центре, когда появился грузоподъемник. И это же случилось в доках.*

*Но не забывайте — настало новое тысячелетие. Более 90% из нас — даже в так называемых "производственных" компаниях — работают на должностях "белых воротничков". Факт: мы не касались — и даже не интересовались — вопроса производительности этих "белых воротничков". Никогда. До сегодняшнего дня...*

*Это совершенно новая игра. НАЧАЛАСЬ РЕВОЛЮЦИЯ "БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ"! Бухгалтерский "цех" изучается с точки зрения производительности точно так же, как это раньше было в доках. И, похоже, мы догадываемся, какими будут новые правила этой игры.*

## СОДЕРЖАНИЕ

*Революция: информационные системы. Информационные технологии. Системы планирования. Внутрикорпоративные сети. Схемы управления знаниями. Управление отношениями с потребителем. Всемирная паутина. Глобализация. Глобальное дерегулирование. И т.д. И т.д. Все это разжигает — без преувеличения — революции каждые 100, 200, 500 (?) лет.*

*Это и подтолкнуло нас к созданию новой серии книг, цель которой — полное переосмысление работы (что мы думаем о ней, как выполняем ее, как беремся за нее) и никак не меньше. Мы уверены, что переосмысление работы принесет нам освобождение — и в организационной, и в личной жизни.*

*Эта книга — часть первого выпуска серии, которую мы назвали "50 советов". В каждой книге описывается отдельный аспект работы в условиях Новой Экономики. Каждая книга содержит 50 основных рекомендаций.*

Редакторы

### **Введение 19**

1. Все зависит от вас... И только от вас **30**
- 1 а. Когда вы в последний раз спрашивали себя, кем хотите быть? **35**
2. Вы поняли! Наконец: это революция "белых воротничков"! **39**
3. Ответ (лучший?) (единственный?) на революцию "белых воротничков": превратите свое имя в бренд **43**
- 3а. Святые небеса! Ваше имя укрепляет позиции. Что, если бы у каждого была своя "рыночная капитализация"? **48**
4. Начните сейчас: воспользуйтесь этими четырьмя — очень практичными! — инструментами для того, чтобы превратить свое имя в бренд **51**
- 4а. Нам нужна фотография! **57**
5. Забудьте об "обязанностях". Забудьте о "заданиях" **61**
- 5а. Всем сердцем отдайтесь... жизни проекта **63**
6. Упакуйтесь. Аксиома: вы (я!) — это упаковка! **66**
7. Зарегистрируйте компанию имени себя **70**
8. Создание компании имени себя зависит от вашего понимания жизненных ценностей **73**

9. Компания имени себя должна обладать многими качествами и навыками **75**
- 9a. Идея человека-бренда имеет множество аспектов **78**
10. Готовы к большой игре под названием бизнес? **82**
11. Заявите всему миру о себе **86**
12. Придумайте название своей должности! **89**
13. Вы — это то, что вы делаете **92**
14. Подсказка для будущего человека-бренда: изучите эффективные методы реализации задуманного **95**
15. Превратите "мелкие задания" в золото (ДНГР: доброволец на грязную работу) **98**
- 15a. Работайте с тем, что есть! (Черт побори!) И сделайте из него нечто (Черт побори!) **101**
16. Научитесь создавать бизнес с нуля **105**
17. Кредо человека-бренда: безукоризненный портфель проектов "КЛАСС!" **107**
- 17a. Вы — это "КЛАСС!" каждого проекта **110**
18. Фокус **113**
19. Вы — это ваши клиенты I. Мыслите клиентами **117**
20. Вы — это ваши клиенты II. Станьте одержимы клиентами **120**
21. Компетентность. Вы (Я!) должны в чем-то разбираться хорошо **124**
22. Вы — это ваша записная книжка I. Контролируйте свою сеть связей! **127**
- 22a. Преданность. Новая Преданность. Преданность не бренду, а записной книжке Преданность сети. Преданность окружению. Преданность семье **131**
23. Вы — это ваша записная книжка II. Вы мудры настолько, насколько велика ваша коллекция чудачков! **133**
24. Дизайн имеет значение! Важная мысль: Вы (как человек-бренд) — дизайнер **136**
25. Станьте мастером по "расширению ассортимента" **139**
26. Вы — это ваши "великие идеи" **142**
27. Провести компанию имени себя через бурный океан перемен — значит, бросать вызов. Каждый день **144**
28. Предайтесь игре **146**
29. Боссы! Вы должны полюбить человека-бренда! **151**
30. Индивидуальность! **153**
31. Помните: бренд — это "знак доверия" **156**
32. Цените свои визитки! Все начинается сначала **159**
33. Создайте "классный" Web-сайт **162**
34. Вступите в клуб ораторского искусства. Вы — свое собственное рекламное агентство **166**

35. Как насчет того, чтобы привить себе оптимизм? Врачные типы редко — или никогда!? — становятся людьми-брендами **172**
36. Обновляйтесь! Обновляйтесь! Обновляйтесь! **175**
37. Инвестируйте в себя. Официальный план инвестиций в обновление обязателен! **179**
38. Разожгите аппетит. Еще раз. Еще и еще **182**
- 38а. Полюбите плато **190**
39. Компании имени меня нужен великолепный совет директоров **193**
40. Человеку-бренду/Компании имени себя нужно иметь возможность обращаться в "университет на передовой" **196**
41. Не пренебрегайте поиском талантов... Даже если вы всего лишь младший сотрудник **199**
42. Сделайте нашу/мою/свою "организацию" — компанию имени себя — человека-бренда — особенной во всех отношениях! **202**
43. Люди-бренды лидируют! В любом возрасте! **204**
44. Станьте "чудаком с властью" **208**
45. Каков ваш официальный маркетинговый план, основанный на общении с потребителем? **211**
- 45а. Пожалуйста, ответьте: действительно ли у вас есть "продукция"? **213**
46. В новом тысячелетии глобальная электростанция для одного человека — это не оксиморон **217**
47. Продавайте! **219**

48. Вы умеет заключать сделки? Человек-бренд должен "напрашиваться на работу" **222**
49. Люди-бренды не преданны! (Слогану определенной компании.) **224**
50. Добро пожаловать в нацию свободных агентов **226**

**Движение! 228**

**Рекомендуемая литература 230**

**Благодарности 232**

## ВВЕДЕНИЕ

**"В прошлом можно было находиться в тени  
и все же чувствовать себя в безопасности.  
Сейчас это сложнее."**

Майкл Голдхабер, Wired

**"Не обманывайся, дорогой.  
Ты — это все, что у тебя есть."**

Дженис Джоуплин

**"Года два назад я поняла,  
что я уже не человек, а бренд."**

Марта Стюарт

1954. Выпуск в колледже. (Для счастливиц.) Затем — работа в компании *CE*. Или *<ЗМ*. Или *AT&T*. (Программа скоростного менеджмента, предложенная *AT&T*, в подразделении *1опдЦпе\$* практически захватила меня в 1964 году, но потом Линдон Джонсон начал небольшую войну, и я пошел на нее добровольцем.) Не баламутьте воду. Держите нос по ветру. В ответ на вопрос: "Что я делаю?" с гордостью говорите: "*J.C.Реплу*" или "*AT&T*". (Название вашей компании = ваша сущность... как ч-е-л-о-в-е-к-а.) Проходят годы. Дети идут в колледж. Затем женятся. Потом появляются внуки. Вот вам 55. Затем 65. Финал. Торжественные проводы на пенсию. Сорок два года стабильной "службы". Хороший сотрудник корпорации. Квартира в многоэтажном доме для пенсионеров в С.-Пите.

Вот по каким правилам шла игра после Второй мировой войны. Где-то до 1975 года. Затем появилась иностранная конкуренция. (Сначала в сталелитейной и автомобильной

промышленности.) (Конец американской гегемонии.) Наконец, компьютеры стали заниматься чем-то большим, чем автоматизация счетов.

И вот... **ад вырвался наружу.** Что вы думаете? В 1985 году "иностранная конкуренция" превратилась в глобализацию. "Компьютеризация" переросла в настольные системы... и появились целые сети. Наконец... поприветствуем стандарт электронного обмена данными EDI ("Мы не будем обрабатывать ваш счет, если он не представлен в электронном виде", — сеть магазинов *Wal-Mart*). Затем...

### **Всемирная паутина.**

Выходное пособие потребовалось не только членам Объединенного профсоюза рабочих автомобильной и авиакосмической промышленности и сельскохозяйственного машиностроения Америки, Объединения горнорабочих Америки и Объединенных рабочих сталелитейной промышленности Америки, но и сотруднику компании *IBM* с 27-летним стажем, который прежде зарабатывал 100 тыс. долл. в год. (Как раз перед тем, как его старшая из троих дочерей пошла в колледж Миддлберри... где обучение стоит огромных денег.)

Другими словами, "это" стало личным! Ал Данлэп по прозвищу "Бензопила". И этот милый Роберт Аллен из компании *AT&T*... который уволил еще больше людей, чем Данлэп. И "реинжиниринг" "доктора" Майкла Хаммера. (Который чаще называли "подгонкой размера". Не удивительно, что нам так близок неприкрытый цинизм Дилберта!)

Данлэп — осел! "Подгонка размера" — страшное понятие. Но это не поможет повернуть время вспять. Действительность такова, что революция "белых воротничков"... наконец-то... началась. И джин больше не вернется в бутылку. Более того, джин — планирование и управление ресурсами, Всемирная паутина и т.д. — это только предвестники главного события.

Да... Революция "белых воротничков" наконец-то началась. Да, я убежден, что больше 90% должностей служащих исчезнут или изменятся до неузнаваемости. За 10-15 лет.

Но... знаете что?

Я думаю, это более чем "круто". Более чем превосходно. Я думаю, это (потенциально) предоставит нам невиданную доселе свободу.

**Я НЕ ХОЧУ ХОДИТЬ НА РАБОТУ В ОДИН И ТОТ ЖЕ ОФИС. С ПОНЕДЕЛЬНИКА ДО ПЯТНИЦЫ. В ТЕЧЕНИЕ 41 ГОДА. КАК МОЙ ОТЕЦ. Я ДУМАЮ, ЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЖИЗНЬ НЕ УДАЛАСЬ. (ПРОСТИ, ПАПА.)**

Я хорош настолько, насколько удачна моя последняя работа. (Подобно маляру. Или Гаррисону Форду.) Я расту... или умираю. (В профессиональном плане.) И мне это нравится. И я думаю, что это типично по-американски. Баббит, неверное, не понял бы. А Дилберт, наверное, назвал бы меня "большеногим оптимистом" или "господином в розовых очках". Но Бен Франклин — наш первый специалист в вопросах "самопомощи" — понял бы. И, скорее всего, понял бы Томас Джефферсон из Монтчелло.

Поразительный факт: новая экономика, основанная на разуме, на самом деле очень стара. Она заставляет нас — в стиле Дейви Крокета — жить своим умом. Импровизировать.

Ваши ощущения. Свобода? Или ужас? Что ж, если вы здравомыслящий человек, то ответ — для всех из нас — будет: "И то, и другое". Это страшно. Все стоит попробовать, правильно? И...я думаю... это

### невероятно "круто".

Ответ: трансплантат отношения! Т.е. начните думать и действовать, как независимый подрядчик. Даже если вы планируете в обозримом будущем работать в какой-то определенной фирме. Независимый подрядчик полагается на собственные силы. Зависит от своих навыков... и постоянно их совершенствует. У независимого подрядчика... в конечном итоге... есть "только" собственные достижения. Т.е. свои проекты.

Я называю такого независимого подрядчика "брендом". А конкретнее — человеком-брендом. Бренд — это сокращение. Обещание, данное в сжатой форме. Что-то надежное. ("Освежающая пауза".). Что-то "крутое". ("Просто сделай это".)

Давайте посмотрим, как я и мои коллеги представляют один день в офисе Дилберта в сравнении с одним днем в офисе человека-бренда в эпоху новой экономики:

#### МИР "ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА"

Работаю над примечательным ("КЛАССНЫМ") проектом. (Если это не "КЛАСС!"... я сделаю из этого "КЛАСС!"... или погибну пытаюсь!)

Предан своему ремеслу. Твердо намереваюсь стать прекрасным специалистом в чем-то.

Выбрал этот проект потому, что он обогатит мои познания/потому что он бросает мне вызов/потому что он позволяет мне встречаться с "крутыми" людьми.

Не теряю даром ни одного ленча... Создание сети связей — моя мантра.

Я МАНЬЯК ЗАПИСНОЙ КНИЖКИ.

Готов взяться за "незначительное" задание, если его можно превратить в что-то "крутое".

Понимаю, что проекты — это я. Точка. (Ничего смешного: я — это мой "портфель" проектов.)

Обожаю слова "КЛАСС!"... "Красота"... "Грация"... "Революция"... "Воздействие".

Ж-и-в-у ради своих клиентов!

Целенаправленно общаюсь с чудаками. ("Крутыми" людьми, У которых могу научиться чему-то "крутому".)

#### МИР "РАБОТНИКА"

Делаю, что сказано.

Усердно работаю над ограниченными заданиями.

Это то, что мне поручил сделать босс. (Отстаньте от меня.)

Ленч — это мое дело!

Не ненавижу подлизываться.

Не пытайся спихнуть на меня эту дрянь, парень.

Я не высываюсь и не баламучу понапрасну воду.

Отстаньте от меня, черт побери!

Я делаю свое дело.

Мои приятели — это мои приятели. Отстаньте.

МИР  
"ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА"

МИР  
"РАБОТНИКА"

Думаю, что веселье —  
это "круто"!

С нетерпением жду утра,  
чтобы встать с кровати.

Раздражаю некоторых людей.  
(Своими убеждениями.)

Часто сержусь из-за того,  
что перемены происходят  
слишком медленно.

Мечтал бы быть вместе  
с Вашингтоном в Вэлли-Фордж!

Обожаю яркие цвета!

Предельно нацелен на действие.

Живу полной жизнью.

Понимаю, что "власть" приходит  
лишь к тем, кто борется за нее.  
("Настырность" = хорошее  
качество.)

Лучше попросить прощения  
после свершившегося,  
чем разрешения до него.  
(Всегда.)

Рабочий день —  
это рабочий день.  
Не пытайтесь превратить его  
в заседание конгресса.

На день старше  
и еще больше в долгах.

Не раскачиваю понапрасну  
лодку!

C'est la vie.

Оставьте меня в покое.

Серый — красивый цвет.  
(Правило невидимки.)

Я — ЧЕЛОВЕК ИНСТРУКЦИИ!

В жизни и так достаточно  
проблем. Не нужно  
напрашиваться на новые.

Презираю всех  
корпоративных  
"политиканов".

Не подставляй задницу.

**БОЛЕЕ ОБЩАЯ КАРТИНА: "МОДЕЛЬ"**

Наша основная модель очень проста. Речь о ней  
пойдет в этой книге и во всей серии книг "50 советов".  
А именно:



Цель, которую поражает этот метеор нашего тысячелетия, — "белые воротнички".

Выжившие — и те, кто числится в штате какой-либо организации, и те, кто нет, — выбросят за борт весь (почти)

багаж знаний и приобретут характеристики/отношение ПСФ/Профессиональной сервисной фирмы<sup>1</sup>. Они будут вести себя как независимые подрядчики или, как я говорю, люди-бренды — тема данной книги. Другими словами, те, кто выживут, станут "продукцией"... и будут обладать отличительными особенностями... в какой-либо области.

Наконец, основа — базовый элемент — ПСФ, человек-бренда и революции "белых воротничков" — проект (см. книгу *Проект*<sup>2</sup>.)

### **КРАТКАЯ ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ**

Превращение в человека-бренда — это очень сложное дело. Во многом личный вопрос. С высокими ставками. На страницах этой книги, надеюсь, нам удалось изложить свою "точку зрения", а также множество практических советов, которые должны помочь вам в этом.

Дальше вас ждет сюрприз. В более чем 50 пунктах содержится около 200 "РКД" — рекомендаций к действию. Для выполнения каждой может потребоваться много времени. Поэтому мы и не рассчитывали, что вы попытаетесь выполнить все. Вместо этого мы предлагаем вам читать книгу, помечая абзацы, которые вам показались наиболее важными. И ТОЛЬКО ПОСЛЕ ЭТОГО ВЫРАБАТЫВАТЬ ПРИОРИТЕТЫ. Например, вы можете проработать книгу и выбрать 10 из 50 "больших" советов, которые заслуживают особого внимания. (Выбирайте "крутые" и "важные" пункты.) Затем выберите одну-две "РКД" по каждому из этих советов... и приступайте к работе.

<sup>1</sup> Т. Дж. Питерс. Профессиональная сервисная фирма. — Издательский дом "Вильямс", 2006.

<sup>2</sup> Т. Дж. Питерс. Проект. — Издательский дом "Вильямс", 2006.

Внимание: занимаясь практикой, что, я надеюсь, вы все же будете делать, не забывайте об общей картине. В данный момент это... СМЫСЛ ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА В ВАШЕЙ ЖИЗНИ.

Человек-бренд — очень личный вопрос. Человек-бренд = кто *вы* есть на самом деле. Наверное, поэтому вас удивит, что мы так часто говорим: "Встретьтесь с коллегами и изучите..." Конечно, человек-бренд — очень личный вопрос... но в то же время это и командный спорт. Команда на этот раз — это не ваша официальная рабочая группа, а родственные души... будущие люди-бренды, как я их часто называю в этой книге. Другими словами, идею нужно долго обмозговывать. А как мы узнали из наших прошлых обучающих программ, подобное осмысление оказывается намного более эффективным в небольшой группе желающих стать людьми-брендами, которая собирается в официальной или неофициальной обстановке. Да, для многих из нас это довольно страшно, если вообще возможно. А справляться со страхом лучше сообща!

Конечно же, вы воспользуетесь этой книгой по-своему, но я надеюсь, что наши предложения помогут вам в этом.

## **Ждем ваших отзывов!**

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо, либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг. Наши координаты:

**E-mail:** [info@williamspublishing.com](mailto:info@williamspublishing.com)

**WWW:** <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем из:

России: 115419, Москва, а/я 783

Украины: 03150, Киев, а/я 152



# 1.

ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ ВАС...  
И ТОЛЬКО ОТ ВАС

Основная идея теории человека-бренда: за нашу карьеру и в целом за всю жизнь отвечают не "они", а мы сами. **Наше** будущее в наших руках.

**"Юноша, сделай так, чтобы твое имя что-то значило."**

Эндрю Карнеги

**"Плотники подчиняют себе дерево, лучники подчиняют себе стрелу, мудрецы смиряют самих себя."**

Будда

**"Не просто выражайте, а изобретайте самих себя, не ограничиваясь готовыми моделями."**

Генри Луис Джеймс,  
речь во время присуждения степеней  
в Гамильтон-Колледже, июнь 1999 г.

**"Никто не дает вам власть. Вы сами берете ее".**

Розанна

## СУТЬ

Все закончилось! Все закончилось! **Слава Богу... все закончилось.** (Пусть это только мое мнение.) Что закончилось? Мир, в котором "мы" — лучшие из лучших

выпускников колледжей — зависели от "них", Крупных компаний, которые должны "руководить" (управлять! предписывать! контролировать!) "нашими" карьерами.

К сожалению, мой отец был всего лишь наемным слугой компании *BG & E.. Baltimore Gas & Electric Company...* целый 41 год. Как я уже говорил во введении: один и тот же офис. Улица Уэст Лексингтон. День за днем. Месяц за месяцем. Год за годом. Десятилетие за десятилетием.

Жить было невозможно... если это вообще считать жизнью.

Но... "все" закончилось. Капут. Даже если "мы" и не хотели этого (и до сих пор миллионы не хотят). Все закончилось! Новый мировой (экономический) порядок: мы — "белые воротнички" — предоставлены сами себе. В нашей жизни теперь больше опасностей. Но она принадлежит нам. Вопрос: как мы с ней поступим?

Баббит умер, обывательщина исчезла. Функционер доживает последние минуты.

Кто приходит им на смену?

Оги Марч!

Герой книги Нобелевского лауреата Сола Беллоу начинает свой рассказ так: "Я американец, родом из Чикаго... принимаюсь за дело так, как научился сам, свободно и независимо, и сам буду отвечать за все".

Это Эмерсон Второй. Стиль Ральфа Уолдо Эмерсона<sup>1</sup> в новую эпоху — эпоху опоры на собственные силы.

<sup>1</sup> Ральф Уолд Эмерсон — американский эссеист, поэт и философ; один из виднейших мыслителей и писателей США. Первым сформулировал философию трансцендентализма. — *Примеч. ред.*

Бен Франклин ("Альманах Бедного Ричарда"). Наполеон Хилл ("Думай и богатей"). Дейл Карнеги ("Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей"). Норманн Винсент Пил ("Сила позитивного мышления"). А также: Стивен Кови, Вернер Эрхард, Тони Роббинс. Одни — абсолютно здравомыслящие. Другие — играющие на публику. Но идея... истинно американская.

Америка всегда была страной **самопомощи**. Страной **первопроходцев**. После зарождения нашей демократии каждый человек обеспечивал себя и свою семью (а в трудные времена еще и соседей). Никто не рассчитывал, что о нем будут заботиться. Опора на собственные силы, независимость и связанная с ними свобода — вот за что мы боролись, что было нашей отличительной чертой. И вот, лет 150 назад, когда на сцену вышли гигантские корпорации (гигантское правительство возникло лет на 75 позже), мы утратили "это" — идеи Франклина и Эмерсона — и опустились до обывательщины (очень правильное слово). Мы пали жертвами крупных компаний, наших вечных опекунов.

Повторяю: зловоние поднималось **(и все еще поднимается)** до небес.

Но... слава, слава, слава Богу... **ВСЕ ЗАКОНЧИЛОСЬ!**

Для многих людей отрезвление наступает слишком внезапно, ощущения можно сравнить с теми, которые возникают у человека, которого учат плавать, внезапно бросая на глубину. Цель этой книги - предупредить, что вас скоро бросят в воду, и предоставить в ваше распоряжение инструменты, которые помогут не только выжить, но и добиться невиданного доселе процветания.

Пугающая перспектива?

**Конечно, черт побери!**

Уникальная возможность жить более полной, удивительной жизнью, для чего вам придется копнуть немного (или много) глубже... но в результате вы получите награду в виде удачи, уважения и независимости (ах да, и еще, наверное, большой кучи денег)?

**Конечно, черт побери!**

Справитесь ли *вы*?

**Да, вы справитесь. (Я так думаю... иначе не писал бы эту книгу.)**

**РКД** (РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ): ЭТО ВАША ЖИЗНЬ!

1. Анонимные группы единомышленников очень действенны. Они спасли тысячи жизней...и душ. Создайте собственную небольшую анонимную группу. Группу анонимных наемных слуг...или анонимных рабов рабочего места. Идея: группы поддержки оказывают реальную помощь. Огромную! Они предоставляют возможность встречаться с людьми, которые очутились с вами в одной лодке. Между вами сразу же возникает связь, вы можете расслабиться и абсолютно откровенно обсудить свои страхи (они есть у каждого), надежды (они нужны каждому) и планы (каждому стоит обзавестись ими). Встречайтесь с коллегами — по работе и не только — и поговорите с ними об этом новом мировом (или рабочем) порядке. Страшно? Расскажите об этом. Почитайте Франклина, Эмерсона,

Кови, обсудите эти книги. Думайте и говорите о С-Е-Б-Е (эгоизм — это не только добродетель, но и насущная необходимость... Он поможет любому человеку справиться с проблемами). Начните думать о себе как о независимом человеке, который делает карьеру (в хорошем смысле слова).

2. Вспомните слова Оги Марч: *"Я всему научился сам, свободно и независимо, и сам буду отвечать за все"*. Как вы понимаете эту мысль? **Как вы — возможно, еще будучи сотрудником крупной компании — делаете первые шаги к психологической независимости? Напишите свою декларацию личной независимости в стиле Оги Марч.**
3. Откажитесь от отрицательных мыслей. (Что за чушь!) Seriously, нарисуйте яркий образ того, что эта "новая идея" звучит "круто"...для вас... что она освобождает вас. Перечислите настоящие и будущие положительные стороны...в вас как в новом независимом человеке.
4. *Приложение для боссов*: лучшее, что вы можете сделать для восемнадцати ваших подчиненных— это начать разговор об "ощутимой свободе". Как начальник, я очень хочу, чтобы на меня работали люди, обладающие свободой воли. Подобно исследователям Антарктики, я хочу видеть только добровольцев. В данном случае — **добровольцев для вступления в двадцать первый век.**

## КОГДА ВЫ В ПОСЛЕДНИЙ РАЗ СПРАШИВАЛИ СЕБЯ, КЕМ ХОТИТЕ БЫТЬ?

### СУТЬ

Недавно я прочел одно простое предложение.

Помню, как оно меня потрясло:

### **"Когда вы в последний раз спрашивали себя, кем хотите быть?"**

Автор: Сара Энн Фридман. Книга: *Work Matters: Women Talk About Their Jobs and Their Lives*.

Наверняка вы слышали старую шутку:

Почему родители все время спрашивают у детей: "Кем ты хочешь стать, когда вырастешь?" — Потому что они ищут новые идеи!

### **КЕМ ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ?**

Большинство из вас скажут, что моя жизнь удалась. Несомненно, я добился даже большего "успеха" в привычном понимании этого слова (что бы оно ни значило на самом деле), чем мог рассчитывать.

И тем не менее, вопрос застал меня врасплох: **КЕМ Я ХОЧУ БЫТЬ?**

"Человек-бренд" — прагматичная, коммерческая идея. Она говорит о том, как выжить в роли ярого приверженца системы "белых воротничков". И вместе с тем это

понятие связано с возможностями, освобождением и определением (самоопределением).

Это значит: кем **я** хочу быть?

Какие идеи **я** хочу отстаивать?

Имеет ли значение **моя** работа?

Играю ли **я** какую-то роль?

Осмелюсь утверждать, что никто из нас не задает себе эти вопросы достаточно часто. Ни Билл Клинтон, ни Эл Гор, ни Джордж Буш, ни Дэн Куэйл. (Может быть, исключение составляют только Опра, Марта Стюарт и Далай-лама.)

**КЕМ Я ХОЧУ БЫТЬ?**

Моя/наша идея:

**НЕ ЗАБЫВАЙТЕ ЗАДАВАТЬ СЕБЕ "ЭТОТ ВОПРОС"!  
РЕГУЛЯРНО! (ДОГОВОРИЛИСЬ?)**

### ЦИТАТЫ

**"Секрет жизни - в том, чтобы иметь цель... то, к чему направлены все ваши действия...  
А самое главное — это должна быть такая цель, достичь которой невозможно."**

Генри Мур, скульптор

**"Работа - моя страсть, но в то же время это и мое увлечение. Поглощенность работой — это райское наслаждение."**

Дональд Холл, поэт и публицист, книга *Life Work*

**"Я был уже почти готов уволиться. И тут мой босс предложил мне проект, над которым я работал один. Я мог величать себя королем, императором или кем угодно. Я нанял одного техника. Так возник бизнес по производству пластмасс (приносящий миллиарды долларов прибыли)."**

Джек Уэлч, генеральный директор компании GE, рассказывая о первом годе работы (журнал *Fortune*, январь 1999 г.)

**"Ее сад — это работа, потому что этому увлечению она отдается со страстью и убежденностью, потому что она поглощает ее, потому что это цель или неослабевающее стремление, которое невозможно удовлетворить."**

Дональд Холл, книга *Life Work*, о своей покойной жене, поэтессе Джейн Кеньон

**"Мне кажется, заниматься чем-то очень полезно."**

А.Э. Хаусман, английский поэт, словами Тома Стоппарда в драме *The Invention of Love*

**РКД: КЕМ Я ХОЧУ БЫТЬ?**

1. Отправляйтесь на ленч вместе с парой хороших друзей. А еще лучше - на ужин. Тема разговора: "Кем я хочу быть?" (Я понимаю, что это интересный случай для клинических исследований по психологии. Но нужно же с чего-то начинать... как-то... когда-то.) Идея: вы должны позабыть о привычных жалобах типа "Эти консультанты *Andersen Consulting* пытаются по-новому определить наши обязанности" и привыкнуть

к мысли: "Это отличный шанс разобраться в своей работе"... если заставить мозг работать в правильном направлении.

2. Какой в вашем понимании должна быть "классная работа"? В одиночку... или лучше с парой приятелей... набросайте список из 25 (не меньше!) определений, которыми вы можете охарактеризовать этот термин... Работа, которая имеет значение. Можете ли вы каким-либо образом применить пять из этих определений к имеющемуся проекту? **На следующей неделе?**
3. Не стесняйтесь использовать девизы (футбольные и баскетбольные тренеры постоянно так делают!). Повесьте на стену плакаты: ЭТА РАБОТА ИГРАЕТ РОЛЬ! Я ХОЗЯИН СОБСТВЕННОЙ ВСЕЛЕННОЙ! МЫ ИМЕЕМ ЗНАЧЕНИЕ! НЕ БЕСПОКОИТЬ - ИДЕТ КЛАССНАЯ РАБОТА! (Или что-то в этом роде.)
4. Подумайте о футболистах, парикмахерах, плотниках, поварах и киноактерах, которыми вы восхищаетесь. Может ли ваша работа походить на их? Выразите мысли поточнее. Обсудите их с теми страдальцами, о которых я уже упоминал. Сформируйте группу поддержки. Под любым названием.

**ДЕЛАЙТЕ ЧТО-НИБУДЬ!  
ДВИГАЙТЕСЬ ВПЕРЕД!**

## 2.

ВЫ ПОНЯЛИ НАКОНЕЦ: ЭТО РЕВОЛЮЦИЯ "БЕЛЫХ  
ВОРОТНИКОВ"!

Бабука производительности — после векового пристрастия к миру рабочих — нацелена на мир служащих. И когда рассеется дым от выстрела... кто останется стоять? Вы!

Если (очень большое "если") вы поймете, что происходит... и будете действовать соответствующим образом.

### **СУТЬ**

**"Капитал внимания — это звездная система... Если в вашей работе нет ничего особенного, то неважно, насколько вы ей отдаетесь, вас все равно никто не заметит, а это, в свою очередь, означает, что вам не будут много платить."**

Майкл Голдхабер, *Wired*

Эту книгу можно было бы назвать "Без вариантов". Другими словами, **или вы превращаете свое имя в бренд, или вас увольняют.**

Может, мы поддаемся панике? Или это напыщенные речи экстремистов? В обоих случаях ответ утвердительный. И все же, хорошо поразмыслив, говорим: "Нет".

Это значит: возможно, ваша работа не исчезнет за то время, которое вам понадобится на прочтение данной

книги. (По крайней мере, если вы читаете быстро.) Но она испарится... или в лучшем случае значительно изменится... в течение следующих десяти лет.

Полагаю, меня считают радикалом. На самом деле это совершенно не так. Посмотрите на книгу *В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки*<sup>2</sup>. Кто-то называл ее "революционной". Это было всего семнадцать лет назад. И все же... в предметном указателе вы не найдете понятий "глобализация" или "информационные технологии". Радикал?! Радикал, черт побери! Почти все мои грубейшие ошибки за последние двадцать лет происходили... из-за консерватизма. Из-за того, что я недооценивал скорость и размах грядущих перемен.

Поэтому, повторяюсь... более 90 % наших профессий в течение следующих десяти лет (плюс-минус пара лет) будут изменены до неузнаваемости.

Итак: те из нас — в том числе и я! — кто хочет пережить Потоп, примут вызов и начнут перестраиваться прежде, чем мы совсем устареем. Другими словами: "Сделайте это сами, прежде чем кто-то сделает это за вас".

#### **РКД: НЕИЗБЕЖНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ "БЕЛЫХ ВОРОТНИЧКОВ"**

**1. БРАТЬЯ И СЕСТРЫ, ВЕРИТЕ ЛИ ВЫ В ПРИБЛИЖЕНИЕ КОНЦА СВЕТА?** Если серьезно: поговорите о революции "белых воротничков". Изучите ее. Найдите литературу о ней. (Как можно скорее организуйте совместные чтения.) Пригласите специалистов по этому вопросу. Основная мысль: **ЛУЧШЕ ПРЕДУПРЕДИТЬ,**

**ЧЕМ ЛЕЧИТЬ,** т.е. разве не здорово было бы оказаться впереди — если такое возможно, то хоть немного — этой приливной волны?

2. Организуйте встречу за ленчем с четырьмя-пятью людьми, которых вы знаете как успешных независимых специалистов. Или пригласите их выступить перед небольшой группой ваших коллег. Начните составлять перечень — практическое руководство? — характеристик, которыми обладает успешная работа в условиях новой экономики. (Или чего-то в этом роде.) Т.е. приступайте к учебе! Делайте домашние задания! Учитесь у мастеров!
3. Стремитесь ввысь! "Будьте оптимистом" — это, конечно, крайнее проявление бездумных советов. И все же попытайтесь нарисовать **яркую картину того, каким классным может быть мир слушащих.**

**НАСТАЛО НОВОЕ ТЫСЯЧЕЛЕНИЕ. НЕЛЬЗЯ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ СТАРЫХ ПРАВИЛ.** Это такое время. **Я тоже не могу.** Я активно экспериментирую с различными средствами коммуникации... т.е. с этой серией книг и другими вариантами (телеконференции, Всемирная сеть, настольные обучающие программы). Почему?

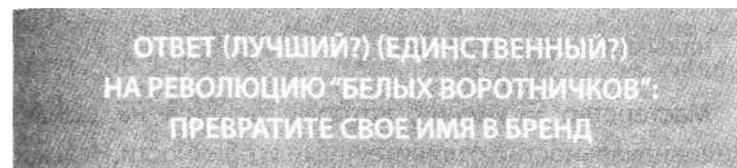
#### **Я — В СВОИ 56 ЛЕТ — ПОНЯЛ.**

Иначе мне бы пришлось взять походную палатку и тихо раствориться в холодной ночи. А Я ЭТОГО НЕ ХОЧУ!

<sup>2</sup> Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман, мл. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. — Издательский дом "Вильямс", 2005.

P.5. Я один из тех счастливицков, у которых есть возможность (т.е. необходимые средства) называть вещи своими именами. Если же вы не являетесь владельцем трастового фонда, то подобное радикальное превращение... в человека-бренда... — это насущная необходимость! Вы ведь не хотите провести остаток дней на пенсии в уютной морозильной камере?! (И это, коллеги, только незначительное преувеличение. Ой, ну ладно, пусть и не очень уж незначительное, но суть, тем не менее, такова: **МЫ ГОВОРИМ О ВАШЕЙ ЖИЗНИ!**)

### 3.



Это значит: добро пожаловать в эпоху человека-бренда ... если вы достаточно умны для этого.

#### **СУТЬ**

Йогурт попал в вентилятор и разлетается вокруг. Мало кто (или вообще никто?) останется невредимым. Революция "белых воротничков" прокладывает себе путь. Очень быстро. Гарантия занятости — в привычном понимании — исчезает.

#### **Итак... что же делать?**

Мой ответ таков: **вернуться к гарантии занятости!** (Уверен, не такого совета вы ожидали.) Но это **новая** гарантия занятости. Или лучше сказать, очень старая новая гарантия занятости. Именно такой она была до появления крупных компаний. До социальных гарантий. До страховки от безработицы. До возникновения так называемой разветвленной сети безопасности, из-за которой миллионы служащих утратили инициативу, энтузиазм и драйв.

Я говорю о той гарантии занятости, которая существовала в английских колониях и в первые сто лет после образования нашей страны. Она подразумевала наличие:

- \* мастерства
- \* индивидуальности
- \* навыков сотрудничества

Мастерство = умения, которые ценятся на рынке. Индивидуальность = отличительные особенности. Навыки сотрудничества = активная поддержка со стороны коллег.

Эта мудрость так же стара, как колониальный кузнец. (И его современный коллега — маляр. Или квалифицированный бухгалтер.) Но вместе с тем она так же молода, как Голливуд. Или внештатные веб-программисты, сидящие в своих кабинетах в Сан-Франциско, Остине, Роли-Дурам ... или на Таити.

Речь идет о том, что в своей работе нужно быть таким дотошным и ответственным (прежде всего убедившись, что то, что вы делаете, действительно важно), что мир будет бороться за право побыстрее подключиться к вашему компьютеру.

На моем языке ("диалекте Питерса") такой издревле известный мастер, уверенный в своих силах и заботящийся о своей репутации, называется человеком-брендом.

Я твердо верю в то, что каждый человек должен превратить свое имя в бренд. Руководствуясь советами Дэвида Огилви, я пришел к выводу, что бренды нельзя считать выдумкой маркетологов. Потребитель — не идиот. По большому счету, невозможно создать имя какой-то ерунде. И еще — согласно Огилви, вы будете настоящим идиотом, если не создадите имя хорошему товару, например, компьютеру iMAC, пищевой упаковке Ziploc или сети уютных кофеен *Starbucks*.

Бренд — это показатель доверия. Стенография. Сортировочное устройство.

Скотт Бербери помог создать имя таким фирмам, как *Nike* и *Starbuk*. (Неплохо.) Мне нравится то, как он определяет понятие бренда:

*Отличный бренд затрагивает эмоции... Эмоции лежат в основе большинства, если не всех наших решений. Успешный бренд устанавливает эмоциональную связь, благодаря которой тот или иной продукт начинает значить для нас нечто большее, чем его функциональные характеристики...*

*Отличный бренд — это история, которую невозможно рассказать до конца. Бренд - это иносказательное повествование, которое развивается постоянно... Истории создают эмоциональный контекст, который нужен людям, чтобы не потеряться в огромном мире.*

Не знаю, как вас, но лично меня совершенно не обижает, не оскорбляет и не унижает мысль о том, чтобы сделать себе имя. Напротив, я думаю, что такая идея связывает меня непосредственно с отцами-основателями — Беном Франклином и Стивом Джобсом — а подобной родословной я отдаю предпочтение перед происхождением от обычного функционера...не говоря уже о рабах рабочего места!

Моя подруга — художница Аннет Лемье — создала прекрасное произведение под названием **Я ЕСТЬ** (см. рис.). У меня на стене рядом с этой работой висит черно-белое рекламное объявление, вырванное из популярного журнала. Это реклама компании *Discover Brokerage*: **ВЫ — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНИ.**



РКД: ЧЕЛОВЕК-БРЕНД = ВЫЖИВАНИЕ

1. У вас есть друг — агент по недвижимости, адвокат и т.д. — который пользуется хорошей репутацией в городе, чье имя сразу же ассоциируется с качеством, отличным результатом и надежностью? (Если вы не знакомы ни с кем из местных звезд лично, поспрашивайте у знакомых, пока не найдете кого-то.) Пригласите его на обед с вами и, возможно, еще с несколькими коллегами, чтобы поговорить о том, как он "выделился из толпы". Есть ли у него отличительные особенности — например, прилежная рассылка писем с благодарностями, шарф оригинального цвета, быстрота обслуживания — которые помогают ему не затеряться на фоне других? Другими словами: внедряйте подобные "брендовые идеи" в свои лексикон и жизнь.
2. Научитесь играть словами. Держите под рукой записную книжку, бумажную или электронную. Спросите себя: КТО Я? КЕМ Я НЕ ЯВЛЯЮСЬ? (Эксперты единодушны: бренд в большей степени связан с тем, чем продукт "не является", чем с тем, что он собой представляет.)
3. Каждый день задавайте себе вопрос:

**ПОМОГАЕТ ЛИ ТО, ЧТО Я ДЕЛАЮ СЕЙЧАС,  
СОЗДАТЬ МНЕ ИМЯ?**

Если нет, то вам пора задуматься, на что вы тратите свое время.

4. Имя не создается за один день! Подходите к нему, а не подбегайте. Поиграйте с идеями. Определите свои сильные (и слабые) стороны. Выявите отличительные

особенности. Поэкспериментируйте. Двигайтесь к цели, но не впадайте в панику:

**СЕЙЧАС МЫ ГОВОРим О "ВАШЕЙ ВНУТРЕННЕЙ СУТИ".** (A la Мерил Стрип или Тед Коппел.)

СВЯТЫЕ НЕБЕСА! ВАШЕ ИМЯ УКРЕПЛЯЕТ ПОЗИЦИИ.  
ЧТО, ЕСЛИ БЫ У КАЖДОГО БЫЛА СВОЯ  
"РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ"?

**КАК У ВЫДАЮЩЕГОСЯ ИГРОКА В БЕЙСБОЛ ИЛИ ФУТБОЛ?  
(РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ = СТОИМОСТЬ АКЦИЙ,  
КОТОРЫЕ НАХОДЯТСЯ В ОБРАЩЕНИИ)**

### **СУТЬ**

Заголовки разделов новостей бизнеса, весна-лето 1999 г.:

**"Магистрбизнес-администрирования: под руководством агента."**

*Newsweek* в статье о том, что руководители высшего звена все чаще поручают управление собственной карьерой своему агенту

**"Шеф-повар под соусом: знаменитые повара обращаются к миджмейкерам."**

*New York Times* о "поварах как брендах"

**"Цель агента [Лиланда Харди] — привлечь таких спортсменов, как Рики Вильямс из команды *Saints*, к" индустрии развлечений."**

*Chicago Tribune*. Харди "считает Вильямса знаменитостью, т.е. способом сплочения медиа-рынков двадцать первого века, которые выходят далеко за пределы ограниченного воображения футбольного поля"

**"Удачный ход компании Dr. Koop"**

*Business Week*. "Что в имени тебе моем?" Если вы — С. Эверетт Куп, то за ним, наверное, стоит 44,3 млн. долл. Интернет-ресурс для пациентов, *Drkoop.com*, созданный бывшим военным хирургом, был запущен 8 июня

**"Какую цену предложить за эти стратегии?"**

Из доклада *Wired News Report*.  
27 апреля 1999 г. онлайн-аукцион *eBay* начал заниматься человеческими ресурсами. Поставщик Интернет-услуг, в штате которого числятся 16 человек, предлагает человеку, который заплатит наибольшую цену (начальная цена — 3,14 млн. долл.), услуги одного директора, трех менеджеров, семи ведущих инженеров и пяти администраторов

У специалистов по менеджменту, если только они действительно умны, должны быть свои учителя. Для меня одним из таких учителей является Стен Дэвис. (В одной статье я назвал его книгу *Future Perfect* "лучшей книгой десятилетия по менеджменту".) Стен подошел к крайней границе информационной эпохи. Он утверждает, что в условиях этой необычной, недавно возникшей "экономики знаний" мы все могли бы добиться измеряемой рыночной капитализации. Так, как это делают спортсмены, актеры, актрисы и три великих тенора. В 1997 году Дэвид Боуи

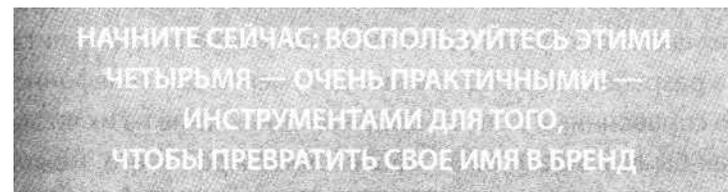
выпустил именные облигации *Bowie Bonds*. Мы, публика, можем оценить его будущее положение на рынке. Это не было пиар-ходом: компания *Prudential* скупила весь пакет стоимостью 55 млн. долл.

Может, все вышесказанное не имеет к нам никакого отношения? На первый взгляд, да. Но на второй...

РКД: индивидуальная "рыночная капитализация"?!

1. ЧТО ЕСЛИ... это не журавль в небе? Лично я совсем не категоричен в суждениях. Если вы 28-летний "штатный" бухгалтер, то ситуация довольно комична.

Но, может быть, всего лишь МОЖЕТ БЫТЬ, нам следует подумать дважды. А затем еще дважды. (Я делаю именно так.)



**ПЕРВЫЙ:** ОЦЕНИТЕ СТОИМОСТЬ СОБСТВЕННЫХ АКЦИЙ.

Вот примерный перечень пунктов для оценивания:

1. *Я известен тем-то [2-4 пункта]. К этому же времени в следующем году я планирую стать известным тем-то [еще 1-2 пункта].*
2. *Мой текущий проект ставит передо мной следующие задачи [1-3 наименования].*
3. *Новые знания, которые я получил за последние 90 дней, это [1-3 пункта].*
4. *В моей электронной записной книжке за последние 90 дней появились такие дополнения [2-4 имени].*
5. *Моя публичная— на местном/региональном/национальном/глобальном уровне - "программа расширения видимости" состоит из [1-2 пункта].*
6. *Мое основное направление "деятельности по улучшению резюме" на ближайшие 90 дней заключается в [1 пункт].*
7. *Мое резюме в настоящий момент отличается от того, что я составлял в это же время в прошлом году, по таким пунктам [1-2 наименования].*

**ВТОРОЙ:** составьте **НЕБОЛЬШОЕ РЕКЛАМНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ В ТЕЛЕФОННЫЙ СПРАВОЧНИК ДЛЯ КОМПАНИИ ВАШЕГО ИМЕНИ.** Некоторые фирмы в рамках своих программ развития интеллектуального капитала разработали официальные документы для телефонного справочника. Если бы ваша компания была из их числа, как бы выглядело ваше объявление? Прочтя его, можно было бы воскликнуть "КЛАСС!""? (Или... нет?) Это необычное упражнение! Представьте, что люди собираются купить ваши услуги. Они берут телефонный справочник. Что Вы можете предложить им такого... в сжатой форме и не лишенным шарма... *чего нет у других?*

**ТРЕТИЙ:** сформулируйте **ПРИНЦИП ЛИЧНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ, СОСТОЯЩИЙ ИЗ ВОСЬМИ СЛОВ.** Сейчас же. ("Если вы не можете описать собственную позицию в восьми словах или еще меньше, то у вас вообще нет позиции", — Джей Левинсон и Сет Годин, *Get What You Deserve!*). Это вам не прогулка в парке!

**ЧЕТВЕРТЫЙ:** как насчет **НАКЛЕЙКИ ДЛЯ БАМПЕРА, выражающей вашу внутреннюю суть?** В ноябре 1998 года один репортер попросил политика, претендующего на высокий пост, "описать себя в виде наклейки для бампера". Отлично! Что скажете? (Повторяю: это не прогулка в парке.)

### **СУТЬ**

Здесь я забегаю вперед. А вы, возможно, прочтете это... потом забудете... и опять вернетесь к этому по мере того, как будете читать книгу дальше. Но мне кажется, что сейчас самое подходящее время, чтобы изложить суть идеи человека-бренда.

Упражнение: мы живем в очень шумном, многолюдном мире. Приходится вклиниваться в эту гонку.

**Кто я? Что я означую? Чем я отличаюсь от других?**

Мне не нравится идея корпоративных консультантов по вопросам карьерного роста. Я просто не хочу, чтобы какой-то "старший брат" вмешивался в мою жизнь. Это моя жизнь, а не его!

Конечно же, можно воспользоваться квалифицированной помощью, но помните: **Я ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНИ!** (Крупные корпорации больше не будут баловать меня — или ВАС. Точка. И: ДА!!)

Идея этой книги/серии:

- 1) ЗАБЕРИТЕ У "НИХ" ВАШУ/СВОЮ ЖИЗНЬ.**
- 2) ЗАБУДЬТЕ О ДИЛБЕРТЕ: ЦИНИЗМ — УДЕЛ ПЛАКС.**
- 3) АМЕРИКАНЦАМ СВОЙСТВЕННО ПОЛАГАТЬСЯ НА СОБСТВЕННЫЕ СИЛЫ.** (А также, как ни парадоксально, зависеть от мнения коллег. См. ниже.)

Итак, воспользуйтесь предложенными упражнениями. Совершенно случайно, перед тем, как написать все это, я встретился с очень успешным дистрибьютором косметических средств. Она сказала, что в 1998 году присутствовала на одном из моих семинаров и влюбилась в идею о телефонном справочнике. Более того, они с партнером положили ее в основу процесса отбора и оценивания сотрудников. Ее партнер сказал мне: "Раньше я ненавидел отбор персонала, теперь же он доставляет мне массу Удовольствия. Мы вместе прорабатываем объявления в телефонном справочнике, и хоть это звучит довольно

банально, в результате получается обоюдывыгодное и равноправное общение". Он добавил, что теперь они также настаивают, чтобы каждый претендент на какую-либо должность наряду с другими документами подавал и лично составленное им рекламное объявление для такого справочника. Работодателям это нравится. (А что еще важнее, это нравится и кандидатам.)

Сущность объявления для телефонного справочника:

### **ТОМ ПИТЕРС, ПРОВОКАТОР ПО НАЙМУ**

Метод Тома: он проповедует. Он говорит с энтузиазмом. Он сыплет статистическими данными... история за историей. После этого он призывает к решительным действиям. Том Питерс на задании. Он стремится изменить подход к работе. Сделать так, что ни один день не был прожит зря. Каждым из нас, живущим в мире "белых воротничков". Побороть цинизм. Газета *Business Week* называет его "лучшим другом и худшим врагом бизнеса". Журнал *Economist* обращается к нему как к гуру менеджмента. Как бы там ни было, он готов совершить революцию. Распахнуть все клетки. Стивен Кови говорит, что Том по-новому соединит ваши молекулы. Обращайтесь к нему на сайт [www.tompeters.com](http://www.tompeters.com) или по адресу [tom@tompeters.com](mailto:tom@tompeters.com).

### **ДЖУЛИ АНИКСТЕР**

*Что ценного я привнесу меньше чем за 30 секунд...*

Занятие дизайном — это явное преимущество в сфере бизнеса и образования. Я дизайнер, способный понять

удачную идею быстрее, чем вы произнесете УДАЧНАЯ ИДЕЯ, и найти 15 отличных способов воплотить ее в жизнь в виде новой программы или продукции. Я верю в образование как маркетинг и в маркетинг как образование. Кроме того, мое мировоззрение напоминает взгляды женщины эпохи Возрождения — в том числе врожденную любовь к искусству и политике, доставшуюся мне в наследство от дедушки, который был важной политической фигурой в Чикаго 20-х гг. И я готова поделиться этим.

### **ЭРИК ХАНСЕН**

Веселый, непочтительный, циничный, оптимистичный, склонный к риску Близнец по знаку зодиака мечтает усердно работать с умными людьми. Бывший рыбак в Северном море, скульптор по стали, стеклодув, сапер и путешественник вернулся к оседлой жизни... чтобы стать менеджером проекта/редактором, вникающим в любую мелочь. Не будет работать с нытиками. Удивляется, почему никто, похоже, не знает, как правильно загрузить посудомоечную машину...

Ведущий девиз — из Генри Джеймса: Будь тем, у кого ничего не пропадает зря.

Девиз №2: Работай усердно. Играй от души. Ешь хорошо. Покупай произведения искусства.

Девиз №3: Если ты не получаешь удовольствия, значит, ты занимаешься чем-то не тем.

**РКД:** "ИНСТРУМЕНТЫ" для ОЦЕНИВАНИЯ ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА

1. Индивидуально: начните процесс сейчас — как бы трудно это ни было. Выберите пару описанных инструментов. Набросайте черновик оценки стоимости

собственных акций или рекламное объявление для телефонного справочника. (Поиграйте— вот правильное слово! — с оставшимися двумя инструментами. Это хорошая тренировка.) Идея: потренируйтесь говорить о своих отличительных чертах. Чтобы начать... нуда... **ВАМ НУЖНО НАЧИНАТЬ!**

2. Повторите все вышеизложенное с несколькими друзьями или коллегами. (**"Клублюдей-брендов"?**)
3. "Босс" профессиональной сервисной фирмы:
  - \* Используйте несколько из этих инструментов как основу для непрерывного диалога с каждым сотрудником. И со всеми сотрудниками вместе. (Что мы — все вместе — означаем? Как мы — все вместе — отличаемся от других?)
  - \* Воспользуйтесь этими инструментами как основой для формального оценивания. (А также задумайтесь над тем, чтобы применять их при найме новых сотрудников, как это делает дистрибьютор косметики, о котором мы говорили выше!)
4. Не хочу показаться вспыльчивым. (Хотя на самом деле я такой и есть.) Но если вы не примете эти предложения... А почему нет? (У вас есть идеи получше? Отлично! Воплощайте их! Главное — не будьте пассивными.)

## 4а.

НАМ НУЖНА ФОТОГРАФИЯ!

### СУТЬ

Люди "думают" образами. Картинка действительно заменяет миллион слов. А у известных брендов есть запоминающиеся иконы — как у компаний *Nike*, *Apple* или *Shell* — простые, убедительные образы, помогающие установить связь с потребителями.

### Итак... как выглядит человек-бренд?

Подождите... здесь я забегаю вперед. Прежде чем вы сможете создать собственную икону, вам нужно понять, какую информацию вы хотите в нее вложить.

Мы с коллегами долго ломали голову над этим. Нам потребовалось несколько месяцев. Мы решили разработать икону идеального человека-бренда — названного нами человеком-иконой — нашей гипотетической звезды начала двадцать первого века.

Прежде всего, мы задались вопросом: "кем" является наш человек-икона. Получилось вот что:

- \* Он полностью поглощен работой.
- \* Данная работа — проект "КЛАСС!".
- \* Это имеет значение.
- \* Это **круто**.

- \* Это красиво. Буквально захватывает дух.
- \* Человек-бренд и его работа у всех на виду. Окружающие благоговейт перед ним, по крайней мере, немного.
- \* Он авантюрист и немного пират.
- \* Он — сам по себе, он генеральный директор собственной жизни (даже если в данный момент эта жизнь числится в каком-то отделе кадров).
- \* Он жутко модный.
- \* У него эклектические вкусы и ненасытное любопытство.
- \* Он много смеется.
- \* Он считает, что трудности вполне естественны.
- \* Он полностью предан своему ремеслу.
- \* Он общается с чудаками и радикалами.
- \* Он откажется от "престижной" должности в пользу необычного проекта, благодаря которому сможет узнать что-то новое. (Т.е. он спит, ест и дышит по-новому.)
- \* Он не Бог. Он не киборг.

Он решительно *настроен* заявить о себе!

Ниже вы видите наш черновой вариант человека-икона любезно предоставленный нашим партнером Эдом Кореном.



Стоит ли беспокоиться?

"Они" говорят, что автору нужно писать для кого-то. (Литературная деятельность— это что-то очень личное, уверяю вас.) Итак, мы попытались:

- \* Нам срочно нужен антидилбертовский персонаж. (Я обожаю Дилберта. Он прав. Он забавен. Но я ненавижу цинизм, только если он не направлен на то, чтобы пробудить человека. Это моя жизнь, и я не намерен проводить ее, перекладывая с бумаги с места на место в каком-то душном офисе. А вы?)
- \* Нам нужен "крутой чувак", но не слишком далекий от обычного человека, чтобы не показаться недостижимым. (Думаю, в каждом из нас есть достаточно мужества, которое намеренно подавлялось системой образования, внушающей нам, что мы *не можем* сделать, а также работодателями, не верящими, что мы способны проявлять инициативу и изобретательность. Эта

инициатива — с большим нетерпением! — ждет возможности выйти наружу.)

**РКД: ЧЕЛОВЕК-ИКОНА**

1. Помогите нам (и себе)! (ПОЖАЛУЙСТА!) Это полезно. (Картинка стоит многих тысяч слов и т.д. Это действительно так!) Помогите нам/мне! Нарисуйте образ .... освобожденного себя! Освобожденного меня! Человека-бренда! Компании имени себя! **Какие "мы" на вид... на вкус... на запах... на цвет?** Прошу, поработайте над этим. Это важно. И очень полезно. (А если у вас возникнет такое желание, на что я очень надеюсь, мы обсудим этот вопрос на сайте [www.tompeters.com](http://www.tompeters.com). Отправляйте туда свои идеи, наброски, комментарии.)
2. **Здесь мы даем определение новому себе.** Итак: изобразите словесные картинки. Настоящие картинки. Подумайте над этим. Поработайте с коллегами. Это не пустячное упражнение. **ТЕПЕРЬ: СРАВНИТЕ СВОИ СЛОВЕСНЫЕ И ВИЗУАЛЬНЫЕ ОБРАЗЫ С ТЕМ, ЧТО ИМЕННО ВЫ ЧУВСТВУЕТЕ ПО ОТНОШЕНИЮ К РАБОТЕ. В ДАННЫЙ МОМЕНТ.** Какие-то расхождения? Как присутствовать к переменам, чтобы снизить или упразднить эти расхождения? (Другими словами, какой *конкретный поступок* сегодня может приблизить вас к этому идеальному образу? Например: проводить еженедельные собрания в соседнем парке?!)

## 5.

ЗАБУДЬТЕ ОБ "ОБЯЗАННОСТЯХ"  
ЗАБУДЬТЕ О "ЗАДАНИЯХ"

"Обязанности"/"задания" подразумевают определенные ограничения. (Например, "Это не входит в мои обязанности" или "Я должен выполнить это задание до вторника".) Они означают, скорее, то, что вам сказали сделать, чем преобразование этого задания до тех пор, пока душа не запоет!

**Человек-бренд готов порвать узы и выдавать безошибочную, ценную "продукцию" (проекты!) для определенных "потребителей". Продукция/проекты становятся "предметом гордости". Потребители превращаются в клиентов/единомышленников/горячих поклонников/восторженных рекомендаторов.**

### СУТЬ

**Я—ЭТО МОИ ПРОЕКТЫ.**

Я "СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ". (Остаюсь им с 1966 года.) Я хороший или плохой отец. Не уверен, какой именно. (Да и кто может быть уверен?). Но в профессиональном плане... я не сомневаюсь:

**Я — ЭТО МОИ ПРОЕКТЫ.**

**ТОЧКА.**

Еще со службы на флоте, больше тридцати лет назад, я ненавижу "должностные инструкции". У меня есть собственная должностная инструкция. Я составил ее 33 года назад, когда в свои 23 года служил во Вьетнаме офицером строительного батальона. Вот она:

**ПОСТУПАЙ "КРУТО".**

**КАЖДЫЙ ЧЕРТОВ ДЕНЬ.**

**ИЛИ УМРИ, ПЫТАЯСЬ.**

Я не слишком религиозный человек. Но я очень хочу сыграть важную роль, иметь большое значение. Единственная валюта в моем государстве — это проекты.

**Предложение.** Предложение сначала и предложение в конце. Предложение для клиентов. Предложение с (личной) брендовой подписью.

**Предложение, которое имеет значение.** Предложение, которое делает мир немного лучше. Звучит банально? Извините. Цинизм — это для неудачников. Это легко. Это бойко. И это смертельно скучно. Имейте мужество говорить банальности! (Я НИКОГДА не встречал действительно успешного человека, который был бы законченным циником. Может, по некоторым вопросам... но НИКОГДА .... по отношению к своим проектам/увлечениям! Вы думаете, Майкл Джордан цинично относится к баскетболу... Марк Макгуайр — к бейсболу... Стивен Спилберг — к кино... Питер Линч — ко взаимным фондам... Опра Уинфи — к телевидению? **НИКОГДА!** Они все искренне верят в свое дело!)

Я хозяин собственного мира. Люди ("они"... чертovsky "они"! ) жестоко относятся ко мне. Но это *мой мир*... с

которым я могу делать, что захочу. Я полностью отвечаю за свои проблемы. В них никогда не бывает "виноват начальник".

Жизнь изменчива. Жизнь жестока. Жизнь несправедлива.

Но это моя жизнь. Мои проекты. (Правильно?)

И ваши тоже? **(Ага?)**

**РКД: ПРОЕКТЫ — это я!**

1. Да или нет? П-Р-О-Е-К-Т-Ы — Э-Т-О Я. Пожалуйста... подумайте об этом. (Всерьез.)
2. **Так будет ли иметь какое-то значение тот проект, над которым вы работаете... в настоящее время?** Сыграет ли он свою роль? Например, изменит ли он мир к лучшему (скажем, для ваших потребителей)?
3. Заведите с коллегами разговор на тему: Я — ЭТО МОИ ПРОЕКТЫ. Согласны ли "мы" — все — с этим понятием? Если да, то все ли наши проекты... будут иметь значение? **(Откровенно говоря?!)**

## 5а.

ВСЕМ СЕРДЦЕМ ОТДАЙТЕСЬ... ЖИЗНИ ПРОЕКТА

**СУТЬ**

Журналист Джордж Леонард написал прекрасную книгу с прекрасным названием *Mastery*. В ней рассказывается

о стремлении человека добиться... **м-а-с-т-е-р-с-т-в-а** в своем деле. В мореплавании. Или в дзюдо. Или в кулинарии. (Или в привлечении талантливых сотрудников.)

Мы рассчитываем на такой уровень мастерства. От **нейрохирурга**. Или **скрипача**. Или **оперной певицы**. Или **писателя**. Или **нападающего баскетбольной команды**. Да и от того **великолепного столяра-краснодеревщика**, который превращает вашу кухню в произведение искусства. (В моем случае это был Пол Робертс.)

Тогда почему не сказать "Специалист"? "Тренер"? "Директор по закупкам"? Мы редко используем термин... *мастер*... в таком контексте.

## Почему нет?

Почему мы позволили победить Дилберту? Почему утрачено мастерство? Я хочу вернуть его в нашу жизнь. С лихвой. Мастерство и жизнь проекта.

**РКД:** МАСТЕРСТВО И ЖИЗНЬ ПРОЕКТА

1. Человек-бренд и м-а-с-т-е-р-с-т-в-о. Без вариантов. Что... именно... означает мастерство? Спросите своего приятеля-хирурга. Архитектора. Известного художника. Столяра-краснодеревщика с заказами на два года вперед.
2. Определите для себя... мастерство и жизнь проекта. Каковы их черты? **(15 пунктов.)** Действительно ли игра стоит свеч? Нужны ли эти жертвы? (И снова спросите хирурга.) Можете ли вы назвать свою "профессию" истинным призванием? Если нет, то как можно изменить эту ситуацию? Есть ли другие варианты,

помимо кардинальной перемены карьеры? Как можно превратить ваши проекты в то, к чему стоит стремиться? Конкретно? Начните с того проекта, над которым вы сейчас работаете. Поговорите с коллегами: каким образом мы можем превратить этот проект в шаг навстречу мастерству?

3. Это сложно. Это личное дело каждого. Это связано с тем, кто вы есть. Кем вы хотите быть. Примите ситуацию близко к сердцу! Начните. Но не спешите... не слишком давите на себя. Продвигайтесь вперед осторожно. Вот правильное слово: **о-с-т-о-р-о-ж-н-о**.

## 6.

УПАКУЙТЕСЬ.  
АКСИОМА:  
ВЫ (Я!) — ЭТО УПАКОВКА!

Большинство из нас — за исключением Марты Стюарт и еще нескольких человек — не воспринимают себя "упаковкой". Это ошибка! Каждый человек — это упаковка. ("Он — комок нервов", "Она — воплощение здоровья", "Он — самый скучный человек, которого я встречал в своей жизни".) При превращении своего имени в бренд важно убедиться, что вы контролируете свою упаковку и те сообщения, которые она посылает окружающим.

Шаг 1: Отправляйтесь в *гастроном*. (Вполне серьезно.) Посмотрите на упаковки, которые притягивают... в прямом смысле слова... ваше внимание. А также на те, которые не привлекают вас. В дизайне первой группы (я не сомневаюсь!) будет заложено: *Энергия! Жизненная сила! Ясность! Экономичность! Сюрприз! Надежность! Красота и блеск!* Совсем неплохой набор качеств для вас или меня, т.е. для человека-бренда, правда?

### СУТЬ

**"Упаковка — это соблазн... Это средство упростить и ускорить принятие решений... Они [McDonald's и другие] не похожи на упаковку, они сами по себе — упаковка."**

Томас Хайн, *The Total Package*

Я слышу, что вы бормочете себе под нос: **"Показуха? Я? Это не обо мне! Что я должен сделать? Встретиться с хирургом? Пересадить себе трансплантат индивидуальности?"**

Нет!

На самом деле... прошу прощения, что повторяю очевидные вещи... вы обладаете индивидуальностью. (Спросите своих хороших друзей.) Одна из проблем (возникающих перед человеком, стремящимся превратить свое имя в бренд): **многие/большинство из нас подавляют собственную индивидуальность во время рабочего дня.** Мы боимся показать, насколько мы оригинальны в действительности. Поэтому мы отмахиваемся от собственной спонтанности и эксцентричности... и развиваем дилбертовскую обиду на босса и/или коллег... что проявляется в виде пассивной агрессии. Например, в виде некачественной работы. Угадайте, кто страдает от этого? {Подсказка: это не босс.}

Один из секретов авиакомпании *Southwest Airlines*. Да, они занимаются рискованным бизнесом. (Причем успешно: у этой компании наилучшие показатели безопасности полетов в отрасли.) Но они проявляют и-н-д-и-в-и-д-у-а-л-ь-н-о-с-т-ь потому, что... стремятся к этому! Они просят сотрудников: **"ПОЖАЛУЙСТА... не запикивайте свою индивидуальность в дальний угол.** Пусть она работает! Выражайте ее! Придайте "изюминку" жизни ваших коллег и потребителей!"

Я снова возвращаюсь к упаковке. Ведь упаковка — это выраженная индивидуальность. Для компании *Ford*. Для

*Fidelity*. Для Гарварда. Для ресторана *McDonald's*. Для меня... И для вас.

Предположим, вы поняли идею. И начали продавать свои услуги. Либо как независимый подрядчик, либо через посредников.

**КТО ВЫ ТАКОЙ?** Какие слова и предложения приходят на ум? Навыки? Личные качества? Что отличает вас от других? Что выделяет вас из толпы? Почему я — потенциальный работодатель — должен вкладывать в вас 70 тыс. долл. в год? Или 800 долл. в день за реализацию определенного проекта? Другими словами: КАКОВА ВАША "УПАКОВКА"?

#### **РКД: УПАКОВКА ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА**

1. Прочтите книгу Томаса Хайнса *The Total Package*. И старую добрую *Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей* Дейла Карнеги. Пообщайтесь с дизайнером упаковок. Познакомьтесь с парой успешных специалистов в этой сфере... с художниками... адвокатами... бухгалтерами. Как — конкретно! — они УПАКОВЫВАЮТ себя? Думают ли они об этом? Если да... то какими словами? Конкретно?
2. Начните делать набросок. Картинки. Слова. Даже песни. КТО Я? В чем мое отличие от других? Почему команда по реализации важного проекта должна пригласить такого хорошего/отличного/"классного" человека, как я? *Обдумайте это*. (Главное — начинайте действовать.) Делайте что-то в одиночку. С приятелем.

3. Обязательно сходите в гастроном. Потратьте на это час. Пройдитесь по магазинам. Проведите там два часа. Изучите анонсы фильмов. Станьте восторженным поклонником ... **упаковки**. Т.е. изучите упаковку! Оцените упаковку! Что — конкретно — привлекает вас? Отталкивает? А также: Как можно применить сделанные вами выводы, чтобы "продать" себя, т.е. стать человеком-брендом?

## ЗАРЕГИСТРИРУЙТЕ КОМПАНИЮ ИМЕНИ СЕБЯ

Уильям Бриджес называет это "Вы и Ко". (См. его книгу *Creating You & Co.*) Журнал *Fast Company* называет это "нацией свободных агентов" и "союзом одного". Все начинается с того, что вы сидите за своим столом и говорите себе: "Хорошо, официально я все еще работаю в *Widgets & Co.* Но на самом деле я свободный агент...предоставленный компании *Widgets* взаймы на тот срок, который **мне** покажется приемлемым".

### СУТЬ

#### Я — КОМПАНИЯ!

Вот в чем соль! С каких пор? **СЕЙЧАС**. По крайней мере, мысленно.

Самое большое препятствие для превращения своего имени в бренд находится у вас в черепной коробке. Важно научиться думать независимо. И это действительно никак не связано с тем, собираетесь вы оставаться в компании, где работаете в данный момент, еще на шесть месяцев... или на шестнадцать лет. (Хотя нет, по большому счету связано: если вы всерьез думаете о шестнадцати годах, то забудьте об идее человека-бренда и о жизни проекта.)

Огромное значение имеет то, кого вы видите в зеркале: сотрудника компании? Или Марджи Джейкобсон, независимого игрока, яростно прокладывающего себе путь к

славе и мастерству... которая по стечению обстоятельств работает в финансовом отделе одной компании...совсем ненадолго.

Компания. Отдельная единица. Подразумевает определенное понятие. Выпускает конкретную... четко определенную продукцию. На всей планете нет никого... НИКОГО... кто может составить вам конкуренцию. **КОМПАНИЯ ИМЕНИ МЕНЯ**. Разве не чудесно это звучит?

Повеселитесь: в 6 утра компания "**Марджи Джейкобсон и Ко**" просыпается, выпивает чашку кофе (или три чашки) и едет в свой международный офис. "Марджи Джейкобсон и Ко" включает компьютер. "МД и К" связывается со своими партнерами УНИКАЛЬНЫМ, присущим только ей способом, посредством сообщений по электронной почте. "МД и К" работает над углублением партнерских отношений. "МД и К" назначает ленч с источником интересной информации. "МД и К" т-щ-а-т-е-л-ь-н-о обдумывает список своих дел. (Ведь это все-таки повестка дня компании "МД и К" — и направление ее деятельности — на весь предстоящий день.)

Ну и так далее.

#### РКД: СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ ИМЕНИ СЕБЯ

1. Может, сначала вы согласитесь с мыслью относиться к себе и к некоторым коллегам как к компаниям "Марджери Мартинес и Ко"... "Дебора (а не Дебби) Аткинс и Ко", "Дольф Серрино и Ко"? Что вы при этом чувствуете? Какой смысл вкладываете в эти слова? Что "Марджери Мартинес и Ко" **не будет** делать сегодня из того, что обычно отвлекает Марджери-бухгалтера?

**2. Список дел — это святое.** В течение дня планы постепенно меняются... каждый день. Но, по сути, ваш список дел — это то же, что программа передач канала *NBC*. Это то, что вы запланировали на сегодня в компании "Гарольд Симпсон и Ко", восходящей звезды бухгалтерского учета. Правильно? Поэтому относитесь к таким спискам дел (*а также к перечням того, что делать не нужно*) предельно серьезно. **Представьте себя на месте секретаря Президента Соединенных Штатов Америки.** Важно каждое мгновение... каждое микроскопическое событие. Каждая минута приближает вас к созданию собственного имени или отдаляет от этого. Другими словами: станьте своим имиджмейкером, глашатаем, представителем... компании "Гарольд Р. Симпсон и Ко".

8.

СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ ИМЕНИ СЕБЯ ЗАВИСИТ  
ОТ ВАШЕГО ПОНИМАНИЯ ЖИЗНЕННЫХ ЦЕННОСТЕЙ

### **СУТЬ**

**"Единоличный бизнес — это бизнес как стиль жизни, как утверждение того, кто вы есть и каковы ваши жизненные ценности."**

Клод Уитмайер, Салли Расберри, Майкл Филлипс,  
*Running a One-Person Business*

Полюбите эту мысль!

\* **КТО ВЫ ЕСТЬ.**

\* **КАКОВЫ ВАШИ ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ.**

Мастерство. Развитие. Отличительные особенности. Проекты "КЛАСС!>". Автономия. Самоконтроль. КАКОВЫ МОИ ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ. Вот важнейшие принципы человека-бренда/компании имени меня/ "Меня и К". (И еще раз обратите внимание, насколько это отличается от стиля Дилберта!)

Это борьба за выживание. На самом деле. Но в то же время это еще больше связано с нравственным поведением. КАКОВЫ ВАШИ ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ. Можете ли вы откровенно сказать, что вчерашние четыре совещания "на работе" были связаны с тем, что вы цените... в этой жизни? Вспомните. Старательно. Подробности каждого из четырех совещаний. Вам удалось отсидеться? Или вы

КОМПАНИЯ ИМЕНИ СЕБЯ ДОЛЖНА ОБЛАДАТЬ  
МНОГИМИ КАЧЕСТВАМИ И НАВЫКАМИ

немного — хотя и незаметно на первый взгляд! — приблизились к тому, что вы как неповторимая личность цените в жизни? Как ваш вчерашний день похож на обход врача или приходского священника?

Это звучит слишком громко? Ну... мы ведь говорим о вашей жизни/вашей работе!

**РКД:** НРАВСТВЕННАЯ ОСНОВА ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА

1. Итак... восстановите в памяти вчерашние встречи/совещания. Подробно. Как они вас характеризуют? Отражают ли они — безошибочно — "то, что вы цените в жизни"? Теперь давайте заглянем в будущее, в завтрашний день или на следующую неделю. Как — конкретно — вы можете перестроить свое расписание, чтобы оно лучше отражало то, что вы как человек по имени Джоан (или Боб) цените в жизни?
2. **Выяснили цель своей миссии? Если нет, то по какой причине?** Осторожно — самостоятельно или с парой коллег — подумайте над тем, что вы цените в жизни. (Подсказка: это то, что для вас очень важно.)
3. И еще раз (прошу прощения за повтор): **То, что вы цените в жизни, б-е-з-о-ш-и-б-о-ч-н-о отражается в 1) том, как именно вы проводите время, 2) том, что вы делаете на каждом совещании, 3) том, с кем конкретно вы общаетесь.** Итак: каков результат? Выберите один пункт, который вы измените в течение следующих 24 часов.

Например:

- \* Стабильное экономическое положение
- \* Ассортимент предоставляемых услуг
- \* Одержимость клиентом
- \* "Тяга к сделкам"
- \* Отличное понимание основ бухгалтерского учета (например, чего вам будет стоить "ведение собственных дел", даже если вы по-прежнему числитесь в штате какой-то другой компании)
- \* Жизнеспособная сеть "субподрядчиков", которые предоставляют дополнительные услуги

**СУТЬ**

Изучите перечень полезных деловых навыков, который предложен в книге Клода Уитмайера и др. *Running a One-Person Business Business*:

- \* **Профессиональные навыки...** понимание того, как превратить свои таланты в стабильное экономическое положение.
- \* **Ориентация на рынок...** у вашего предложения должен быть потребитель.

- \* Тщательный отбор потребителей... вы — это ваши потребители.
- \* **Владение основами бухгалтерского учета.**
- \* **Направленность на один бизнес...** но предоставление всего разнообразия связанных с ним услуг.
- \* **Совершенствование навыков...** непрерывное.
- \* **Четкое самовыражение...** менее чем в 35 словах.
- \* **Самореклама.**
- \* **Развитие системы эмоциональной поддержки** — например, "приятели-планировщики", с которыми вы регулярно встречаетесь и обсуждаете успехи и неудачи.

**"Деловые навыки" — вот лучший способ получить свободу! (Они в буквальном смысле делают нас свободными.)**

Большинство из нас — даже те, кто работают на кого-то другого, — должны развивать в себе эти навыки. Сознательно. Хотя я получил две научных степени в области бизнеса, но все еще с ужасом вспоминаю свои первые дни после ухода из компании *McKinsey & Co.* Я не знал цену вещей. Я не знал требований к составлению документов. Я паршиво вел переговоры. (Даже несмотря на то, что от этого зависело, смогу ли я заработать себе на хлеб с маслом.) Оглядываясь назад, понимаю, что если бы мои глаза открылись раньше, я бы избежал множества промахов и ошибок.

**РКД:** ПОРТФЕЛЬ НАВЫКОВ I

1. Купите книгу Уитмайера и др. *Running a One-Person Business*. Пусть она будет предметом неофициального изучения (или более серьезной работы) с несколькими коллегами. Речь не идет об обмане работодателя: **совершенствование навыков единоличного бизнеса автоматически увеличивает прибыль, которую вы приносите своему отделу.**
2. Внимательно изучите каждый пункт приведенного выше перечня. Разработайте "программу изучения себя" по каждому из них или хотя бы по тем, в которых вы чувствуете себя наиболее уязвимым. (Оцените себя — в конкретных баллах — по каждому из требований.) Подумайте над возможностью прослушать какие-то дополнительные курсы, скажем, по основам бухгалтерского учета.
3. Важное решение I: **подумайте о получении степени магистра бизнес-администрирования (МБА).** Я давно и яростно критикую недостатки этой степени. И все же сам получил ее. Более того, я рад этому. И если вам 34 года, а будущее пугает своей неопределенностью (оно действительно неопределенно.... Вопрос лишь в том, чтобы вы признали данный факт... если еще не сделали этого), подумайте над тем, чтобы пройти обучение по программе МБА в вечернем учебном заведении.
4. Важное решение II: **подумайте о переходе в другой отдел или о смене специальности — в том числе о (временном) понижении по карьерной лестнице — если это поможет вам усовершенствовать**

**навыки ведения единоличного бизнеса.** Возможно, это покажется глупым (понижение в должности?!), но в моем сумасшедшей идее есть рациональное зерно. Вы ведь на самом деле хотите подготовиться к тому, что может случиться в изменчивом будущем? Обладание основными деловыми навыками — это неотъемлемая часть превращения своего имени в бренд. Когда придет время, вы будете готовы действовать.

## 9а.

### ИДЕЯ ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА ИМЕЕТ МНОЖЕСТВО АСПЕКТОВ

Согласно Уильяму Бриджесу и его книге *Creating You&Co.*:

- \* *Аспект маркетинга*
- \* *Аспект разработки продукции*
- \* *Аспект функционирования*
- \* *Аспект обслуживания клиентов*
- \* *Аспект продаж*
- \* *Аспект управления информацией*
- \* *Аспект управления временем*
- \* *Аспект планирования*

## СУТЬ

Это вариация на тему совета №9, изложенного выше: назовите ее ... **Восемь аспектов человека-бренда.** Согласен, перечень довольно устрашающий. Но как сотрудник успешной профессиональной сервисной фирмы... работающий в бухгалтерии ... или же как начальник над собой... вы обязаны хотя бы в общих чертах знать особенности всех восьми аспектов.

*Маркетинг:* ваша "литература" по маркетингу должна быть внушительной. (Даже если вы по-прежнему числитесь в штате чужой компании.) Ваша упаковка должна быть запоминающейся (см. совет №6). Ваша стратегия привлечения /обслуживания клиентов должна быть предельно понятной.

*Разработка продукции:* вы предлагаете необходимые услуги. (Другими словами, продукцию.) Поэтому ваш портфель продукции должен постоянно меняться... при необходимости — кардинально. Для вас закоренелость — такая же большая проблема, как и для компании *Hewlett-Packard*.

*Функционирование:* вам нужно управлять определенным бизнесом — т.е. самим собой! Составлять превосходные отчеты. Находить и использовать первоклассных субподрядчиков. Показатели в конце месяца должны повышаться. Поезда должны ходить по расписанию. Небрежность в работе может быстро подорвать стабильность компании имени вас.

*Обслуживание клиентов:* п-о-ж-а-л-у-й-с-т-а, называйте это Обслуживанием Клиентов. (Подробнее о различии

между "потребителями" и "клиентами" см. в нашей книге *Профессиональная сервисная фирма 50*. Подсказка: эта разница огромна. По крайней мере, в психологическом плане.) И помните, что обслуживание клиентов — это ежедневная — ежечасная! — первоочередная задача. (Напомню, что данное утверждение в равной степени справедливо, если вы все еще работаете в отделе закупок какой-либо фирмы или являетесь генеральным директором компании имени себя.)

*Продажи:* продавайте! **Продавайте!** Продавайте! Выполнение проектов "КЛАСС!" — или в штате какой-либо компании, или под собственным началом — это основа продаж! (Подробнее об этом см. нашу книгу *Проект 50*.)

*Управление информацией:* такие громкие термины, как "информационная инфраструктура", в равной степени — если не более обоснованно — можно использовать по отношению как к единоличному бизнесу, так и к корпорации стоимостью несколько миллиардов долларов. Возможно, это слишком звонкое название для системы хранения файлов с данными, но я знаю точно, что когда я ушел из *McKinsey & Co.* и основал собственное дело, мне очень важно было превратить свою информационную систему в настоящий стратегический капитал. Компания имени себя не может спрятаться от эпохи компьютеризации. Напротив, человек-бренд может добиться намного большего благодаря компьютерной сети: постарайтесь, чтобы ваши навыки соответствовали требованиям времени (и даже опережали их).

*Управление временем:* никто из нас не умеет делать этого правильно. (В сутках просто слишком мало часов.)

Но мы должны непрерывно стремиться к идеалу. Короче говоря: Мы успешны лишь в той степени, в которой нам удастся управлять своим временем.

*Планирование:* кто я? Каковы мои жизненные ценности? И как я выполняю проект... в соответствии с этими ценностями? Своевременно, не выходя из бюджета... и с присущими только мне особенностями? Важно все. И для всего требуется вдумчивое, хотя и не очень сложное, планирование.

Нельзя недооценивать ни один из восьми аспектов! Вы должны превратиться в восьмиглавое чудо. Конечно, к какому-то из аспектов вы почувствуете большую склонность, чем к остальным... вот на эти последние вам и нужно обратить особое внимание.

#### **РКД: ВОСЕМЬ АСПЕКТОВ ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА**

- 1. Может, для каждого аспекта заведете новый файл?** (Сейчас же). Начните работу по каждому из этих направлений.
2. Каждую неделю просматривайте результаты работы по восьми аспектам: что было сделано по каждому из них? Какие планы на следующую неделю? Кроме того, проводите квартальные проверки восьми аспектов. Самостоятельно. Идея: убедитесь, что к каждому аспекту вы относитесь очень серьезно.
3. Подготовьте более-менее формальный план изучения каждого аспекта, чтобы лучше его понять.

# 10.

## ГОТОВЫ К БОЛЬШОЙ ИГРЕ ПОД НАЗВАНИЕМ БИЗНЕС?

Именно такого называет директор компании *Springfield Remanufacturing Corp.* ДжекСтек.

**Идея:** вы должны понимать, как делаются деньги.

Вы должны изучить основы экономики человека-бренда... даже если при этом числитесь в штате другой компании. Главное: Вы должны - четко - понимать рыночную стоимость своей "продукции". Второе: Вы должны понимать, сколько стоит создание этой стоимости (например, 2 тыс. долл. в месяц на командировки и оплату телефонных счетов).

### СУТЬ

Человек-бренд предоставляет услуги. Это наши "продукты". У продуктов — от конфет M&Ms до архитектурного дизайна — имеется рыночная стоимость. И связанные с этим расходы: поездки, телефонные переговоры, ксерокопии, подготовка отчетов, исследования и т.д. Уравнение:

Договорная цена - расходы = прибыль.

Мне повезло. В 1983 году у меня по совместительству работала энергичная женщина, распространявшая косметику *Maqu Kay*. Когда позвонил потенциальный клиент, она, не ожидая инструкций, назвала стоимость проведения

семинара, в три раза превышавшую все, что я смел просить раньше. Моя книга *В поисках совершенства* была очень популярна, и потенциальный клиент согласился со всеми требованиями. Эта женщина преподавала мне важный урок. А именно: просите, и они вполне могут согласиться.

Назначение цены: я очень часто выступаю перед большими собраниями народа. После ухода в отставку какой-нибудь Колин Пауэлл или Джордж Буш тоже займутся ораторской деятельностью и поднимут планку гонораров до астрономических высот. Все остальные тоже поднимут цену... и счастливо проскользнут под этой высоко поднятой планкой.

Когда дело касается моих книг, то агент Эстер Ньюберг из *Internation Creative Management* несколько месяцев прорабатывает различные непростые пункты "сделки". (И они действительно не просты: ведь каждый хочет затребовать огромные деньги... и вместе с тем создать и сохранить доверительные отношения с издателем. Это не прогулка в парке.)

Таким образом устанавливаются цены на рынке услуг. Ваша цена в определенном смысле — ваша зарплата. Но зарплата — это слишком обобщенное понимание того, что люди, "подобные вам", получают за свою работу. Совсем не обязательно она будет объективно отражать рыночную стоимость уникальных услуг, которые вы предоставляете.

Поэтому начните более точно определять эту ценность, четко представляя себе значение своей продукции. Затем выясните, какую цену запрашивают те, кто продает

такие же услуги на открытом рынке. Это не всегда легко, но всегда возможно. (Вы должны это сделать, даже если собираетесь — какое-то время — оставаться в штате "чужой" компании.) Определить стоимость своих продуктов очень важно... для всех нас.

После этого попытайтесь выяснить, каковы будут расходы. Это не слишком просто в мире крупных корпораций, где так много "бесплатных" услуг — например, печать 66 копий отчета. Но, повторю, начинайте выяснять, сколько стоит предоставление ценных услуг. Вероятнее всего, вы будете неприятно поражены. В этом и состоит цель упражнения. (Помните об аспекте функционирования из совета №9a!)

Я не призываю вас превращать это задание в самоцель. Я призываю вас действовать, чтобы понять экономическую подоплеку услуг, которые вы — как человек-бренд — предоставляете.

**РКД:** РЕШЕНИЕ ДЕЛОВОГО УРАВНЕНИЯ

1. Прежде всего, дайте четкое определение своей продукции с учетом требований рынка. Если это возможно, обратитесь к "реальным" поставщикам таких профессиональных услуг. (Выпросите для себя несколько часов времени у вашего соседа, бухгалтера из компании имени него.)
2. Проведите исследования — в Интернете, отраслевых изданиях и на выставках — относительно цен на подобные услуги.

3. Подумайте о своем уникальном экономическом предложении. (Термин не такой уж и громкий, ведь он относится к игроку высшей лиги индивидуальностей.) Чем ваша продукция отличается от других? Какую цену ей можно/нужно назначить?
4. Начните собирать сведения о расходах. Для начала вам будет достаточно папки с файлами — бумажной или электронной. Будьте внимательны: существует множество скрытых расходов. (Например, четыре часа работы специалиста по графическому дизайну, если вы сами умеете работать с настольными издательскими системами.)
5. Составьте черновой вариант отчета о прибылях и убытках. (Или хотя бы ведите приблизительный учет израсходованного времени для почасовой оплаты.)

Отнеситесь к этому серьезно. Выяснение того, "кто вы есть на самом деле" — это разновидность психотерапии.

### СУТЬ

Я. Том. "Я выступаю с лекциями/провожу семинары. Я пишу книги". Мало помогает, правда? "С лекциями по менеджменту?" Уже получше. "Семинары для менеджеров на тему того, как изменяются рабочие места в начале нового тысячелетия"? Скучновато... но хотя бы немного конкретнее.

А что скажете вы? "Известный специалист, опубликовавший более 25 статей о том, как избежать обвинения в сексуальных домогательствах на рабочем месте". "Многолетний опыт в сфере финансов и розничной торговли." **Ясно. Четко. (Может, только слегка преувеличено.)**

Идея понятна? Например:

- \* КТО ВЫ?
- \* КАКОВА ВАША ПРОДУКЦИЯ?
- \* В ЧЕМ ЕЕ ОСОБЕННОСТЬ?
- \* ЧЕМ ОНА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ТОГО, ЧТО ПРЕДЛАГАЮТ ДРУГИЕ?
- \* КАК МОЖНО ДОКАЗАТЬ ЕЕ НАДЕЖНОСТЬ?

\* КАК ДОКАЗАТЬ, ЧТО Я "ПРЕДАН СВОЕМУ ДЕЛУ" (ВСЕГДА)?

\* КАК ДОКАЗАТЬ СВОЮ "КРУТИЗНУ"?

Все это давно известно специалистам из компаний *Frito-Lay* или *Gillette*. Но это настоящая китайская грамота для обычного сотрудника. Ну что ж, господин будущий человек-бренд, пришло время изучать китайский язык!

Не удивляйтесь: чем усерднее вы поработаете над этим... тем большей будет отдача. В мире брендов у каждого слова появляется множество значений, которые превращаются в стабильное предложение ценности.

Для нас это понятие включает в себя: 1) совершенствование навыков (того, что вы знаете); 2) подтвержденные успехи (удачная реализация проекта); 3) контролируемая репутация (свидетельства клиентов, семинары на местных трейд-шоу, ваш Web-сайт); 4) одежда успешного человека (как выглядите вы и ваша визитная карточка); 5) навыки общения (сегодня же запишитесь на курсы ораторского мастерства) и 6) неопределенный, но тем не менее крайне важный элемент — характер (в конечном итоге, вы "продаете" собственную суть).

Я стараюсь все усложнить. (Нормальные учителя так не поступают.) Потому что вопрос действительно сложен.

Вы — человек-бренд — представляете собой набор конкретных и расплывчатых характеристик — как бренд *Coca-Cola*. (Да, именно *Coca-Cola*... объемом рыночной капитализации в 150 млрд. долл. Компания продает сладкую воду. И ощущение. И освежающую паузу. И уверенность. И... и... таких "и" наберется еще на 100 млрд. долл.!)

Итак... начинайте работать над своим убедительным и четким автопортретом/собственной сутью/стабильным предложением ценности. Сегодня же!

**РКД:** Что И-М-Е-Н-Н-О вы СОБОЙ ПРЕДСТАВЛЯЕТЕ?

1. Изучите "человеческие бренды". Марта Стюарт. Опра. Пласидо Доминго. Фрэнк Гери (архитектор). Майкл Джордан. Ли Якокка. Для чего? **Чтобы привыкнуть к образу мышления, в соответствии с которым люди представляют собой продукты.**
2. Не спешите формулировать собственное представление о продукции/бренде. Начните делать пометки. Слова. Фразы. Которые вам подходят. Как человеку. Подходят вашей продукции. Вашим навыкам. Вашему отношению. Вашему характеру.
3. Когда вы сами осознаете, кого собой представляете, набросайте формальную маркетинговую брошюру. Продолжайте выяснять подробности о себе. Всегда.
4. Работайте в одиночку. Работайте с другими. Подружитесь с профессионалами из местного рекламного агентства.
5. Станьте добровольцем по сбору средств за идею, которую поддерживаете. Выясните, как формируется четкое "торговое предложение". (Маркетинговые навыки у моей жены сформировались благодаря тому, что она пять лет руководила акцией по сбору средств для строительства огромного катка и центра искусств на юге Вермонта.)

Поменяйте консалтингового директора на.... катализатора революции. Директора по информационным технологиям на ... **главного проповедника действительно замечательных вещей (и т.д.).**

### **СУТЬ**

Я взвалил на вас довольно тяжелую ношу. Все, что вам нужно сделать. Бренд, как у компании *Coca-Cola*. Счет, как у Артура Андерсена. Продажи, как у Зига Зиглара.

Поэтому давайте немного расслабимся... и начнем веселиться! Вы господин "крутой". Правильно? Фаворит революции? Принц проектов "КЛАСС!"?

### **Предельно преданный своему делу?**

Что ж, напишите это... ваше удивительное, сумасбродное имя... на визитке. Пришло время выбрать титул. Как вам такие варианты:

- \* *Король игроков*
- \* *Революционер*
- \* *Новоиспеченный революционер*
- \* *Чемпион перемен*
- \* *Энергичный фанатик*
- \* *Большая шишка из ада*

- \* *Пилот страсти*
- \* *Монстр проектов "КЛАСС!"*
- \* *Штучка- "КЛАСС!"*
- \* *Волшебник- "КЛАСС!"*
- \* *Главный проповедник действительно замечательных/ "крутых"/поразительных/удивительных/'фантастических вещей*
- \* *Катализатор революции*
- \* *Активный проповедник Thunderlizard*
- \* *Повелительница сумасшествия*
- \* *Маньяк обслуживания клиентов*
- \* *Производитель немислимых грез*
- \* *Раскачиватель лодок*
- \* *Нарушитель спокойствия*
- \* *Неутомимый борец*
- \* *Главный псих*
- \* *Верховный возмутитель болота*

Некоторые из этих титулов — в том числе активный проповедник Thunderlizard — реальны. (Такую оригинальную должность придумал себе эксперт по маркетингу Гай Кавасаки, работавший в компании *Apple Macintosh*.)

Теперь серьезно (предельно!): люди-бренды — как я их себе представляю — пришли, чтобы изменить мир. Поставить все вверх дном. Выполнять работу, которая имеет значение. Поэтому... почему бы не взять себе

броское (и, возможно, несколько чудаковатое) название должности, которое больше соответствует вашей миссии и призванию?

**РКД:** ПРОПОВЕДНИЧЕСТВО THUNDERLIZARD!

1. Лучше всего этим заниматься за кружкой пива или бокалом шардоне. С приятелями. Начните определять свою индивидуальность с игры в имена. Следуйте правилам проведения обсуждений. Никаких отрицаний. Чем неожиданнее, тем лучше. Ломайте стереотипы... нет никаких ограничений... запрещено любое психологическое давление. (Сократить перечень вы сможете и позже.)
2. Не спешите. Ведь мы говорим о вашей индивидуальности!
3. С помощью журнала *Fast Company* и подобным ему начните "изучать" броские/"крутые" названия должностей. (В каждом номере *Fast Company* предлагается несколько любопытных вариантов.)
4. Наконец... сделайте решительный шаг. *По крайней мере, изготовьте несколько вариантов визиток, которые вы сможете использовать в подходящем случае.*
5. Не забудьте, что все это — превращение своего имени в бренд — **настоящее** приключение. Давайте повеселимся. (Р.5. Все так серьезно, что просто должно быть весело.) (Р.Р.5. Юмор — это недооцененный, но очень действенный инструмент бизнеса.)

**"Мы сами должны стать той переменной, которую хотим видеть в мире."**

Ганди

### **СУТЬ**

Некоторые из советов основываются на том ... КТО Я ТАКОЙ? Я уже давно нашел ответ на этот вопрос:

**В-Ы — Э-Т-О В-А-Ш К-А-Л-Е-Н-Д-А-Р-Ь!**

"Секрет" успеха кроется в изучении качества в 1985 году? В прослушивании семинара Деминга? В изучении Кросби? Конечно... но... НЕТ. Настоящий секрет таков: уделите половину своей самой большой ценности — времени — качеству как таковому.

Назовите это "Вы должны стать той переменной, которую хотите видеть". Назовите это...

**Внимание — это все, что есть.**

Или, как сказал Техас Бикс Бендер: "Можно притвориться, что тебе не все равно, но нельзя притвориться, что ты был где-то".

Если превращение вашего имени в бренд связано с вашей подписью под проектами "КЛАСС!"... а это действительно так... то вы должны каким-то образом (посоветуйтесь с экспертами по управлению временем) отбросить

96% (!) внешних раздражителей ... и извлечь максимум из этой подписи. Все мы знаем людей, которые собираются... начать собственное дело... написать книгу... прыгнуть с парашютом... построить дом... как только "появится время". **ЕРУНДА!** Если вам НЕ ВСЕ РАВНО, то вы **НАЙДЕТЕ** время... и если это означает, что нужно сказать "Нет!" друзьям, жене, детям (я ведь никогда не говорил, что обойдется без жертв) — что ж, так тому и быть!

(Когда я работаю над книгой — т.е. сейчас — я ужасно груб с друзьями, семьей, коллегами. Иногда письма лежат без ответа ... целый год. А сколько было пропущено игр малой лиги! И мама давно ждет моего звонка. И т.д. Факт остается фактом: я не знаю, как иначе можно работать?! Вполне может оказаться, что другого способа просто не существует!)

### **ВРЕМЯ!**

Это скучно, но "оно" — все, что у нас есть. Сегодня рано утром я выполнял несколько поручений. Два магазина, возле которых я остановился, были закрыты... хотя табличка на дверях гласила, что они должны работать. Я был в ярости. (Намного сильнее, чем того стоила такая "мелочь".) Ведь я же пишу книгу! (Вообще-то... целых три). В-Р-Е-М-Я! Это в-с-е, что-у меня есть. (В-С-Е: **ВЫ ПОНИМАЕТЕ?**) Человек-бренд = *осознание* времени. Человек-бренд = *поклонение* времени. Человек-бренд = *одержимость* временем.

Э-Т-О В-С-Е, Ч-Т-О У В-А-С Е-С-Т-Ь. (Потерянный день... потерянный час... они просто **ПОТЕРЯНЫ**. Ловите день... потому что если вы его не поймаете, этот день будет упущен... навсегда.)

1. Станьте — с сегодняшнего дня, черт побери! — одержимым календарем/списком дел. **Каждое утро изучайте его под микроскопом. Каждый вечер делайте разбор полетов.** Отражает ли результат — **в точности!** — ваши два или три (не больше!) приоритета как человека-бренда?
2. Сформируйте группу поддержки календаря... с тремя или четырьмя приятелями, которые тоже стремятся превратить свое имя в бренд. (БЕЗ ШУТОК.) Еженедельно проводите встречи, посвященные изучению календаря. Наблюдайте друг за другом!
3. **Работайте над своими недостатками.** Ежедневно.
4. Превратите недостатки, от которых невозможно избавиться, в возможности достигнуть ваших целей как человека-бренда. Основная мысль: как превратить это ужасное задание в нечто "крутое"? Подсказка: это возможно всегда. (См. книгу *Проект 50.*)

## 14.

ПОДСКАЗКА ДЛЯ БУДУЩЕГО ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА:  
ИЗУЧИТЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ  
ЗАДУМАННОГО

Вот несколько советов агентам перемен от бывшего руководителя компании *USWest* Боба Ноулинга:

- \* У всех нас есть личное пространство. Начните с того, что находится в вашей компетенции.
- \* Спрашивать разрешения - значит, напрашиваться на запрет.
- \* Система настроена против вас. Подзарядите батареи.
- \* Вы должны иметь модель/концепцию: "Какова моя точка зрения?"
- \* Политика — это жизнь: мертвый агент перемен никому не сделает ничего хорошего.
- \* Быть агентом перемен означает не только решать подобные вопросы. Главное - выманить людей из их зоны комфорта.

### **СУТЬ**

Мы уже говорили о сложном вопросе для человека-бренда: "Кем я хочу быть?" И т.д. И его нужно решить.

Теперь перейдем... к более приятным вещам. Другими словами, теперь...

## О-С-У-Щ-Е-С-Т-В-Л-Е-Н-И-Е.

Также известно под названием "политика"! Политику называют "искусством получать желаемое" или "искусством возможного". Все в жизни так или иначе связано с политикой. Реализовать проект "КЛАСС!" в одиночку практически невозможно. Поэтому для вас важно овладеть искусством возможного (в лучшем смысле этого слова — т.е. умением сотрудничать и идти на компромиссы в погоне за целью). И если вам нравится политика — или если вы полюбите ее — ваши шансы стать хорошим/великим агентом перемен — а значит, и человеком-брендом — значительно повышаются. Если вы не можете заставить себя овладеть политикой, это более чем печально. (Т.е. забудьте о том, чтобы что-то изменить. Серьезно. О-ч-е-н-ь ж-а-л-ь.)

Но вернемся к главному: вы Н-И-К-О-Г-Д-А не бываете беспомощны. (**Только если...** сами не считаете себя таким.) Любое задание — см. совет №15 и книгу *Проект 50* — можно превратить в стоящую/классную задачу. Весь вопрос — в отношении! Весеннюю уборку кабинета можно превратить в бейсбольную тренировку, в идеальный момент для переоценки ценностей и для перерождения. Например: *Как сделать так, чтобы в-н-е-ш-н-е-е и в-н-у-т-р-е-н-н-е-е содержание кабинета отражало наш новый "крутой" революционный дух?*

Боб Ноулинг, о котором говорилось выше, предлагает еще несколько прекрасных советов. Все довольно обыденно: СПРАШИВАТЬ РАЗРЕШЕНИЯ — ЗНАЧИТ, НАПРАШИВАТЬСЯ НА ЗАПРЕТ. Но вместе с тем... это откровение Божье. Которым так часто пренебрегают все — от 23 до 53 лет. (Вы когда-нибудь слышали о настоящем

революционере — таком, о котором пишут в учебнике по истории для ваших детей — кто бы "спрашивал разрешения"? Например, Джордж Вашингтон? Мартин Лютер Кинг? Коперник? Адмирал Хаймен Риквер, отец атомной подводной лодки?)

Скоро выйдет целая книга, посвященная данной теме: *The Power + Implementation 50*. Пока же я просто повторяю: "ПОЛИТИКА" — НЕ ГРЯЗНОЕ СЛОВО. ПОЛИТИКА — ЭТО ЖИЗНЬ! (Если вы действительно собираетесь реализовывать действительно "классные" проекты.)

**РКД:** ФАНАТИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ЗАДУМАННОГО = ОВЛАДЕНИЕ ИСКУССТВОМ ПОЛИТИКИ!

1. Поговорите о "политике" с парой надежных коллег. **Поговорите с приятелем из законодательного органа.** Поговорите о д-о-б-р-о-д-е-т-е-л-и. *И о реалиях осуществления задуманного.*
2. В неофициальной обстановке организуйте встречу с несколькими людьми, которые стремятся превратить свое имя в бренд. Просмотрите приведенные советы от Боба Ноулинга. **Обсудите применение каждой рекомендации в вашем текущем проекте (проектах).** Не останавливайтесь, пока не выработаете план действий для проверки/осуществления хотя бы одной из идей Ноулинга.
3. Начните собирать литературу по теме "Власть + реализация". Пригласите самого успешного менеджера проекта из вашего отдела, который бы рассказал вам и вашим коллегам об особенностях реализации задуманного в вашей отрасли.

ПРЕВРАТИТЕ "МЕЛКИЕ ЗАДАНИЯ" В ЗОЛОТО  
(ДНГР: ДОБРОВОЛЕЦ НА ГРЯЗНУЮ РАБОТУ)

Стремитесь к независимости. Вводите собственные законы. Золотое правило: любое гнусное задание можно превратить в золото... достаточно лишь иметь немного воображения. (Это секрет, но вам я скажу: "большой"/ "крупный" проект — это вовсе не обязательное условие.) (Поверьте мне. Пожалуйста: книга 8 поисках совершенства появилась благодаря проекту, в который никто не верил... и не вкладывал никаких средств.) Это та "мелкая", "неинтересная" работа — НАЛАЖИВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ С НЕСКОЛЬКИМИ НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫМИ ПАРТНЕРАМИ— которая может в прямом смысле слова открыть "классный"/прибыльный ящик Пандоры.

### СУТЬ

Итак, как вы — в свои 26 лет и в нижней части тотемного столба— можете сделать проект, любой непривлекательный проект—"крутым"?

Ну... вы сможете. Вы сделаете. Вы захотите. (Если говорить о волеизъявлении, то это самый важный элемент любого дела.)

Вы беретесь за небольшой проект - работать с детьми в воскресной школе. Через четыре года вы получаете награду в Белом доме за разработку превосходной

программы дошкольного обучения... которую самый могущественный человек на планете (президент США) хочет внедрить в учебные заведения по всей стране.

Такое действительно случается.

И серьезные "крутые" парни неизбежно начинают с невинных/мелких/незначительных дел. (Да, неизбежно). Из сборника церковных гимнов выпадают закладки. Ужасно чешется небольшой кусок. И вот (лет пятнадцать спустя) появляется производственная линия, приносящая миллиарды прибыли.

*"Незначительный" клиент обращается в вашу обучающую компанию. Он хочет, чтобы четыре его сотрудника прослушали... однодневные курсы. (Вы занимаете положение внизу тотемного столба... поэтому отвечаете на ЭТОТ звонок. Конечно, кто же еще, ведь это всего лишь "мелкий" клиент.) Но вы отлично поболтали с ним. Он действительно хочет достать луну с неба. Вы не "обязаны" (официально) этого делать, но тем не менее ежедневно занимаетесь его проектом. Вы разрабатываете действительно оригинальную программу. Через два года эта программа и ее ответвления составляют 35% бизнеса вашей компании. В 28 лет вы становитесь вице-президентом.*

Это все - вопрос о-т-н-о-ш-е-н-и-я. Мелкое задание? Или возможность №1? (Никто не наблюдает за вами... именно потому, что это "мелкое задание".)

Извините. Вы читаете книгу не того автора. Я не подписывался под беспомощностью! Розанна сказала: "Никто

не дает вам власть. Вы сами берете ее". И я добавлю: в 26 лет. Или в 66. А может, в возрасте от 16 до 86.

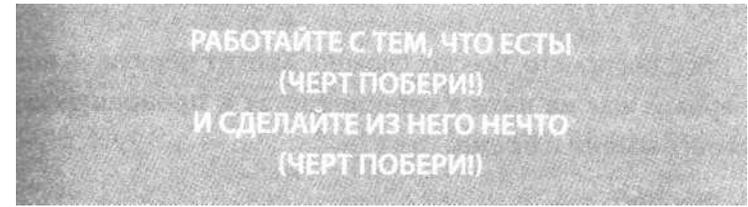
**РКД:** ДОБРОВОЛЕЦ НА ГРЯЗНУЮ РАБОТУ!

1. Когда в следующий раз появится "мелкое", "незначительное" задание... беритесь за него. С радостью. Измените свое отношение к нему.

Пусть оно будет **ТАКИМ К-Л-А-С-С-Н-Ы-М**. Более того, не ждите, пока такое маленькое задание само упадет вам на голову. Ищите его! Сегодня же!

2. Посмотрите первый пункт. Повторяйте его. Регулярно.
3. Найдите парочку единомышленников/людей, которые стремятся превратить свое имя в бренд. Вместе с ними трансформируйте "мелкий" проект в "важную" идею. Прилежно работайте над этим. Создайте ...портфель классных проектов из ничего.
4. Мелкое задание = **Б-О-Л-Ь-Ш-А-Я** возможность. Поговорите об этом со своими коллегами... с уважаемым старшим товарищем. **Никогда не воспринимайте "мелочь" как "данность"**.

# 15а.



Джон Вуден, легендарный баскетбольный тренер:

*"Нас отвлекает то, что мы не можем контролировать... Успех начинается с того, что мы пытаемся придать значение каждому дню... Если вы искренне стремитесь превратить каждый день в шедевр, то даже ангелы не превзойдут вас".*

Однажды я назвал это "Одноминутным превосходством". Эту идею я украл у легендарного руководителя компании *IBM* Тома Уотсона, а не у Кена Бланшара. На вопрос, как достичь превосходства, господин Уотсон ответил, а я слегка перефразировал: "Хватит делать не превосходную работу". Мой вариант: Хватит делать не превосходную работу. Пришло время человека-бренда: вы — и только вы! — отвечаете за то, как ваши сегодняшние действия улучшают — или ухудшают — ваши показатели.

**СУТЬ**

Я бы не хотел быть похожим на Вернера Эрхарда (или Тони Роббинса). Но я действительно согласен с господином Уотсоном из *IBM* (который выражается в стиле

Эрхарда и Роббинса): **ПУТЬ К СОВЕРШЕНСТВУ— СЕЙЧАС ЖЕ ПРЕКРАТИТЬ ДЕЛАТЬ НЕСОВЕРШЕННУЮ РАБОТУ.**

Все так просто. Все так сложно. **Хватит чепухи — вот первый шаг на пути к совершенству и превращению своего имени в бренд.**

Вопрос:

Нет, не в том... сможете ли вы это сделать. (Подсказка: Да, вы сможете!)

А вот в чем: **захотите ли вы это сделать?**

*Начиная...* со следующего совещания с проектной командой? (Уже через двадцать минут.)

*Начиная...* с сегодняшнего списка дел.

Повторяю: основная идея этой книги — этой серии книг — вырвать вашу жизнь у "них"... у безликих крупных корпораций. Взять на себя ответственность за ощущение "КЛАССА!" в собственных проектах и профессиональной жизни. Просто скажите/крикните "Нет!" дилбертизации работы.

\*\*\*

*Однажды мой коллега отчаянно не успевал закончить работу в срок. Выбегая из офиса, он промчался мимо меня, держа в руках предложение проекта с еще не просохшими чернилами.*

*Я знаю, так поступать было подлостью. Но я это сделал. Я сказал:*

*— Слушай, это предложение "КЛАСС"? [СЕБЯЯ ПРИУЧИЛ АВТОМАТИЧЕСКИ ОТВЕЧАТЬ НА ЭТОТ ВОПРОС]*

*— Поговорим, когда я вернусь, — сказал он.*

*— Нет, поговорим сейчас, — сказал я.*

*— Что?*

*— Сейчас.*

*По крайней мере, он замедлил шаг. [Я вроде как его босс, но никогда не проявлял командирских замашек.]*

*— Почему бы не отложить встречу, — спросил я, — пока ты не приблизишься к "классному" проекту?*

*Теперь от совсем остановился. И мы проговорили пять минут. (Ну, если честно, то три.) Но он действительно согласился убедить клиента считать это не "окончательным", а "черновым" вариантом предложения. Он согласился сказать клиенту, что ни он, ни они не продвигаются вперед, пока хотя бы не обговорят подробности "классного" результата.*

*Жизнь всегда устанавливает сроки. Поэтому... ищите "КЛАСС!" Сейчас же. Или никогда.*

### **Договорились?**

**РКД: НЕМЕДЛЕННО ОТПРАВЛЯЙТЕСЬ НА ПОИСКИ "КЛАССА!"**

1. Посмотрите на список сегодняшних дел. Сейчас же. Есть ли в нем не- "классные" пункты? Если да, то как вы можете 1) сделать их "классными", 2) отложить их выполнение или 3) совсем отказаться от них? **(Серьезно.)**

2. Вы (Потенциальный человек-бренд, правильно?) учитесь спрашивать себя и других: "Это "КЛАСС!"? Если нет... Стоп." С этого момента ваш девиз:

"Только работа, достойная восхищения!"

Согласны? (Если нет, объясните, почему... себе и своей жене/близкому человеку... ближайшему другу... и маме.)

\*\*\*

ЗАБУДЬТЕ ПРО НЕ- "КЛАСС!"

СЕЙЧАС ЖЕ!

## 16.

### НАУЧИТЕСЬ СОЗДАВАТЬ БИЗНЕС С НУЛЯ

От *UPS* до *Marriott* большинство компаний, которыми мы больше всего восхищаемся, были основаны с небольшим капиталом. Буквально с парой тысяч баксов.

Вам не нужен запас сокровищ (корпоративный или личный), чтобы с чего-то начинать. Главное — это страсть, преданность делу, пара приятелей... и **всепоглощающее желание** сделать следующий, как правило, крошечный шаг.

#### СУТЬ

Тема, которая подспудно звучит в советах с 14 по 16, такова: **НИКАКИХ ОТГОВОРОК!**

- \* У вас *есть* "простор для маневра".
- \* Вам *не нужно* "разрешение".
- \* Вам *не нужна* "власть".
- \* Вам *не нужно* "серьезное" задание.
- \* Вам *не нужны* деньги.

Деньги убивают. (Или, по крайней мере, могут убить.) С большими деньгами вы слишком быстро будете обязаны спонсору... что может не позволить вам сделать действительно "классные" шаги. Но в большинстве случаев история — на вашей (знакомой с бедностью) стороне.

Большинство крутых дел — товаров, компаний, революций — начинались в подвалах и гаражах, буквально за копейки. *Sony. UPS. Marriott Apple. HP. Pizza Hut. Microsoft. FedEx.* И др.

(Подумайте вот над чем: вспомните, какие средства были у Ганди. А он практически создал сильнейшую демократию на Земле.)

Если у вас нет нескольких тысяч долларов, вам придется... искать друзей. Специалиста, который уделит вам некоторое время. (Ресурс, который действительно имеет значение!) Чокнутого потребителя, который позволит проверить на нем вашу продукцию. Нужда — это действительно мать изобретательности, а, кроме того, она еще и мать "крутой" сети добровольных пиратов-революционеров. Создание сети значит больше, чем какие-то тысячи долларов. Всегда. (Почти.) Деньги приводят к разложению, потерям и самодовольству. Это враг находчивости, выдержки и драйва. Голод (любого вида) — великий двигатель прогресса.

#### **РКД: НА ДОБЫЧУ!**

- 1. Добыча средств = сетевой менталитет.** Поэтому... начинайте поиск добычи/создание сети. В течение следующих десяти рабочих дней запланируйте 3 завтрака и 4 ленча (да, я называю конкретные цифры) с будущими добровольцами/вашими сторонниками в разработке проекта "КЛАСС!".
2. Воспринимайте свой проект как рекламу на ведущих каналах. Т.е. думайте... о привлечении добровольцев.

### **КРЕДО ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА: БЕЗУКОРИЗНЕННЫЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ "КЛАСС!"**

Начиная с сегодняшнего дня, постоянно думайте — с одержимостью — о своем портфеле проектов.

**ЛЮБАЯ РАБОТА, КОТОРАЯ "ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ" И ПРИБЛИЖАЕТ ВАС К ПРЕВРАЩЕНИЮ СОБСТВЕННОГО ИМЕНИ В БРЕНД, — ЭТО, ПО СУТИ, РЕАЛИЗАЦИЯ "КЛАССНОГО" ПРОЕКТА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА КЛИЕНТА.** Это валюта человека-бренда. Это ваш (единственный?) шанс на освобождение (независимо от присутствия в штате какой-либо компании) и психологическую /реальную независимость.

#### **СУТЬ**

- 1) Забудьте о "заданиях". 2) Осознайте суть проектов.
- 3) Подумайте о ... **ПОРТФЕЛЕ...** проектов.

Здесь я хочу, чтобы вы повторили за мной:

**Я — ЭТО МОИ ПРОЕКТЫ.**

(Да, тут не обойтись без повторений. Может, слишком частых... пока вы до конца не осознаете эту мысль.)

Более важная идея (здесь):

Человек-бренд = портфель проектов и **связанная с ним "крутизна"**. Точка. (Т-О-Ч-К-А.)

Повторяем еще раз:

Я— ЭТО МОЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ. И СВЯЗАННЫЕ С НИМ "КРУТИЗНА", КРАСОТА И СМЕЛОСТЬ. (Или их о-т-с-у-т-с-т-в-и-е.)

Проект. Портфель. **Валюта**. Подпись. Вот что я такое.

У меня были хорошие проекты. Один **в-е-л-и-к-о-л-е-п-н-ы-й** проект. (Который вылился в написание книги *В поисках совершенства*.) Средние проекты. И б-о-м-б-ы.

Не важно. Считать проектом можно все! Вносить в портфель можно все! Мосты — четыре штуки — которые я строил во Вьетнаме в 1966-1968 гг. И оборудованная огневая позиция, тоже построенная во Вьетнаме, о которой писали в инженерном журнале. И проект для Пентагона, по которому на острове Диего Гарсия в Индийском океане была построена база военно-морского флота. И проект уничтожения опия в Мексике, которым я руководил в 1973 - 1974 гг. под эгидой Белого дома/Административного и бюджетного управления/Государственного департамента США.

И т.д.

И т.д.

Проект. Проект. Проект.

Проекты. Проекты. Проекты.

Я ношу их с собой. В переносном смысле. И в прямом.

За 43 часа до того, как написать это, я выступал с речью. На конкурсе красоты на Среднем Западе. (Не в качестве участницы!) Около 500 слушателей... преимущественно владельцы парикмахерских. Классные ребята. Сами

отвечают за свою жизнь! Играют заметную роль в жизни своих клиентов!

Эта речь тоже была... проектом. Мне 56 лет. Я занимаюсь своим делом уже около 30 лет. И в эту двухчасовую лекцию я вложил всю свою энергию, интеллект и чувства.

Это... "еще один"... проект. Н-да. И я могу с уверенностью поставить под ним свою подпись... как человек... за этот день (27 февраля 1999 г.). Вот что я п-о-ч-у-в-с-т-в-о-в-а-л, когда поднялся на сцену... конкурса красоты на Среднем Западе: за следующие два часа я докажу... или провалюсь!... что не зря посвятил этому всю свою чертову жизнь. Сто двадцать минут. Семь тысяч двести секунд. Которые должны и-з-м-е-н-и-т-ь 500 жизней. **Или нет.**

Именно так.

(Черт побери.)

Проекты! Я обожаю их... а они пугают меня до полусмерти. (Когда они перестанут меня пугать, тогда я испугаюсь ПО-НАСТОЯЩЕМУ.) Они — это я.

#### **РКД: КАЧЕСТВО ПОРТФЕЛЯ (ПРОЕКТОВ)!**

1. Человек-бренд = **портфель** проектов. Поэтому: начните с составления перечня последних проектов. (Скажем, за два года.) Оцените каждый проект и список в целом по нескольким направлениям (характеристикам идеального портфеля); рискованность, влияние, красота (да!), эффективность реализации, отзывы клиента и т.д. Помогает ли вам этот портфель выделиться из толпы? В чем его просчеты? (Например, маловато рискованных авантюр, слишком много ошибок при реализации.) Если портфель не в полной мере отвечает

тому, что вы как будущий человек-бренд ожидаете от него, то что можно сделать — скажем, с текущим проектом — чтобы исправить ситуацию? Как можно подойти к следующему заданию, чтобы продвинуться в нужном направлении?

2. Если вы босс, поработайте с каждым сотрудником над составлением его портфеля. Используйте этот термин! (Портфель.) Убедитесь, что каждое задание помогает каждому члену команды улучшить его портфель проектов — скажем, заполняет один-два пробела. Используйте оценку портфеля проектов как основу для оценки результатов работы сотрудника в конце года.

## 17а.

**ВЫ — ЭТО "КЛАСС!"  
КАЖДОГО ПРОЕКТА**

Значит... **повысим "классный" показатель каждого проекта.** Это делается так;

1. **Составьте список** текущих проектов.
2. **Опишите** характеристики "классного" результата по каждому из них (для вас, для клиента).
3. **Оцените** проекты по 1) вашей привязанности к каждому, 2) "классности" результата.

4. **Выберите** один проект с высокой привязанностью и высоким "КЛАССОМ!".

5. Сделайте черновой набросок — максимум на страницу — **пересмотренного описания** проекта, в котором особое внимание уделяется поднятию "КЛАССА!"; изучите его с потребителем, несколькими близкими друзьями.

6. Уменьшите страницу **"рекламы проекта"** до пяти пунктов, которые поместятся на карточку 5x7 дюймов.

7. **Продолжайте** реализацию проекта... ни на мгновение не забывая про "КЛАСС!".

Простое напоминание: *вы никогда не создадите проекты "КЛАСС!" и "классный" портфель проектов, если не готовы говорить — открыто — про "КЛАСС!".*

### СУТЬ

1. я — ЭТО МОИ ПРОЕКТЫ.
2. я — ЭТО МОЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ... В ЛЮБОМ ВОЗРАСТЕ.
3. **Я — ЭТО "КЛАССНЫЙ" ПОКАЗАТЕЛЬ КАЖДОГО — И ВСЕХ БЕЗ ИСКЛЮЧЕНИЯ — ПРОЕКТОВ В МОЕМ ПОРТФЕЛЕ.**
4. Т-О-Ч-К-А.

Если проект/портфель нельзя назвать "крутым"...

**Вы тоже не "крутой".** Точка. Если портфель проектов не вызывает восхищения...

**Вы тоже не вызываете восхищения.** Точка.

## РКД: ПОКАЗАТЕЛЬ "КЛАССА!"

### 1. Измерим. **Измерим.** Измерим.

Другими словами, **оценим показатель "КЛАССА!"** вашего текущего проекта (проектов). Как? Спросите себя. Спросите членов своей команды. Спросите клиента. Спросите постороннего человека. Попросите их оценить— по шкале от 1 ("избитая банальность") до 10 ("дух захватывает от восторга") — текущее состояние проекта. Они это могут. (Мы сотни раз просили об этом во время наших семинаров. На темы "Это "КЛАСС!""? и "В чем разница между результатом в 4 и 6 баллов?" неизменно возникает оживленная дискуссия. Суть именно в ней!)

### 2. Трансформируйте **проект** до тех пор, пока показатель "КЛАССА!" не станет больше, **больше** и **больше**. И снова не забудьте привлечь к этому все заинтересованные стороны.

### 3. Незыблемый закон: не забывайте о термине "КЛАСС!". Никогда. Пусть он станет вашей второй натурой.

## 18.

### ФОКУС

**"Легко решить, что делать. Трудно определить, чего делать не нужно."**

Майкл Делл

### СУТЬ

Ясный фокус.

**Я-с-н-ы-й** фокус.

Сильные слова. Оправданные. Грех №1 человека-бренда: распыление энергии!

Компания *Nike* делает множество вещей... сейчас. А все начиналось с обуви. Точка. Компания *Lew's* делает множество вещей... сейчас. А все начиналось с джинсов с заклепками. Точка. У Майкла Джордана были неприятности с баскетболом. Я не очень хорошо танцую танго. И т.д.

Это значит: человек-бренд = оригинальность = исполнение = я-с-н-ы-й фокус.

На что вы возразите: "Но мне нужно сделать дюжину разных дел". Да... н-о. Во-первых, спорю, что вы сможете придумать, как убрать три четверти из них. (Попрактикуйтесь в стратегической грубости. Лучше быть грубым ... и сфокусированным... чем вежливым и рассеянным/серым.) Во-вторых, выберите из оставшихся два-три пункта... и перекрутите каждый из них, пока результат не начнет усиливать вашу суть как человека-бренда.

*Затем... держите шляпу... сократите список еще немного. Волшебное число— это 1. Это чертовски сложное задание. Но игра стоит свеч. Потому что свеч у вас вообще не будет, пока вы не сфокусируетесь. Но кроме всего прочего, направить все личные ресурсы... сосредоточить все, что у вас есть... на ОДНОМ проекте....— это великолепно... волнующе... невероятное ощущение. Т.е. вы внезапно поднимаете глаза, а три (пять? восемь?) часов — или дней!— уже пролетели. .. и за это время вы сделали решительный шаг к тому, чтобы стать настоящим человеком-брендом.*

Поэтому:

1. Прослушайте хорошие курсы по управлению временем.
2. Раз в квартал консультируйтесь со специалистом по управлению временем.
3. Запишите все, что вы сделали за последнюю неделю. По каждому пункту определите приоритеты — в соответствии с вашим пониманием оригинальности человека-бренда. Сократите список на 25 — 75 (!) %. В соответствии с этим внесите коррективы в планы на эту неделю.
4. Сформируйте группу поддержки сокращения календаря. Помогите друг другу сфокусироваться. Повеселитесь!
5. Не отвечайте на глупые письма.
6. На одну треть сократите количество запланированных встреч.

7. Один день в неделю работайте дома. (Или в парке, в кафе по соседству.)
8. Научитесь говорить "Нет". ДЛЯ МНОГИХ ЭТО ТРУДНО. (НАПРИМЕР, ДЛЯ МЕНЯ!) Поскольку это трудно, вы (и я) должны сознательно тренироваться. (Например, стать перед зеркалом и 25 раз повторить **"нет"**. При случае я действительно так делаю.)
9. По возможности привлеките своего босса. Поговорите с ним о вашей цели стать человеком-брендом (для него это тоже полезно... потому что вы собираетесь добиться совершенства в чем-то важном). Поделитесь планами — чистосердечно — относительно стратегической грубости в будущем. Сделайте босса своим союзником.
10. Подумайте об анонимной группе по отказу от вредных привычек. По одной в день. Подобно отказу от алкоголя, сигарет и т.п., за ясный фокус бороться нужно постоянно.

**РКД: ФОКУС = Е-Д-И-Н-С-Т-В-Е-Н-Н-Ы-Й**

1. Просмотрите приведенный выше список. **БЕРИТЕСЬ ЗА ДЕЛО.**
2. Вам ясно, что есть то **единственное**, к чему вы должны стремиться? (Всей душой.) Опишите это... **тщательно**. Запишите свои мысли. Прикрепите лист над столом. Поместите это описание на рабочий стол компьютера. Носите его в кошельке. Расскажите о нем — менее чем в 25 словах — каждому, с кем столкнетесь (в том числе и охраннику в магазине).

3. Предположим, вы нащупали хотя бы приблизительный ответ на вопрос №2... поклянитесь мне (или скорее, поклянитесь себе), что 75% вашего (ценного) времени будет нацелено — **так или иначе** — только на этот аспект вашей истинной оригинальности.
4. Запишитесь на курсы медитации... в класс йоги... в художественную школу... на любое занятие, которое учит сосредотачиваться... которое очищает ваш разум от беспорядка... которое помогает достичь того состояния, которое необходимо для того, чтобы сосредоточить всю энергию на вашем исключительном проекте (проектах).

\*\*\*

### **БЕСПОРЯДОК УБИВАЕТ "КЛАСС!"**

## 19.

### **ВЫ — ЭТО ВАШИ КЛИЕНТЫ I. МЫСЛИТЕ КЛИЕНТАМИ**

Это значит, что проект может быть хорош ("КЛАСС!") лишь настолько, насколько вы способны отправиться в опасное приключение **вместе** с клиентом. Поэтому выбирайте — и отвергайте — клиентов предельно внимательно. Да, у вас действительно есть право выбора. Жизнь (Жизнь человека-бренда) — выбор. Без вариантов. (Иначе вы вряд ли попадете в нужный пункт назначения.)

#### **СУТЬ**

Человек-бренд = жизнь ради клиента.

Вы (Человек-бренд) = ваш портфель клиентов.

Хорошо, я уже говорил (несколько раз!):

**Я — ЭТО МОИ ПРОЕКТЫ.**

Теперь я добавляю вторую половину:

**Я — ЭТО МОИ КЛИЕНТЫ!**

Другими словами... в профессиональном плане... я — тот, кого я обслуживаю.

Понятно?

Написать это очень легко. Но передать всю глубину смысла практически невозможно. Спросите меня, чем я "занимаюсь", и, скорее всего, я отвечу, что "читаю лекции по менеджменту". Затем я дополню, что за последние

полгода выступал в компаниях *IBM, Sun, PeopleSoft, Allstate...* и перед свободными предпринимателями на конкурсе красоты на Среднем Западе. Т.е. в профессиональном отношении меня определяют те, с кем я веду дела.

Да... **определяют.**

Это совершенно очевидно... когда речь идет о том, с кем общается ваш 14-летний ребенок. Но не менее очевидно это должно быть и в том, что касается списка ваших клиентов.

Я мог бы продолжать... и продолжать. (Что я и делаю в книге *Профессиональная сервисная фирма 50.*) Я тот, с кем общаюсь. А также тот, с кем не общаюсь. (И я совершенно уверен, что привлечение плохих клиентов приносит больше вреда, чем пользы.)

**РКД: Вы = ВАШИ КЛИЕНТЫ**

- 1. К-Л-и-е-н-т.** Используйте это слово. Пишите его с большой буквы. **Точка.**
- 2.** Вполне естественно — если не сказать похвально — напрашиваться на приглашения на вечеринки "для своих". (Б Вашингтоне, округ Колумбия, это большое искусство.) Что ж... отбор клиентов — такая же игра. Нас знают по нашему портфелю клиентов. Признайте это. И п-о-с-т-у-п-а-й-т-е в соответствии с этим.
- 3. МЫ ОБСЛУЖИВАЕМ КЛИЕНТОВ. ИМЕННО ЭТО МЫ ДЕЛАЕМ. ИМЕННО ЭТО ДЕЛАЮ Я — КАК ЧЕЛОВЕК-БРЕНД. ТОЧКА.** (Повесьте плакат с этими словами у себя над столом. Или с другим похожим высказыванием.)

- 4.** Итак, обратите внимание на список своих клиентов. Самостоятельно — или с несколькими помощниками — оцените сильные и слабые стороны каждого клиента: 1) Что я могу от них узнать? 2) Надежны ли они? 3) Согласятся ли они "объединить со мной усилия" для реализации интересных проектов? Относиться ко мне как к заинтересованному партнеру? 4) Новаторы ли они? Готовы рискнуть? 5) Будут ли они не давать мне покоя, постоянно подталкивать вперед и не позволять согласиться на нечто меньшее, чем "КЛАСС!"?
- 5.** Используйте свою оценку (из пункта 4) как основу для систематического планирования подхода к каждому клиенту. С каждым приоритетным клиентом выработайте стратегию будущего развития. Пусть этот процесс будет официальным. Пусть его целью станет только **сто процентная** "классная" работа.

**ВЫ — ЭТО ВАШИ КЛИЕНТЫ II.  
СТАНЬТЕ ОДЕРЖИМЫ КЛИЕНТАМИ**

Зарабатывайте репутацию.

Станьте фанатом удовлетворения клиентов.

Сделайте клиентоцентричность основой любого проекта. (Сознательно. КАЖДЫЙ ДЕНЬ.)

*СУТЬ*

Увы, обычный "штатный сотрудник"... не **является...** "фанатом удовлетворения клиента". И... увы... это пространенная ошибка.

Действительно (В-А-Ж-Н-А-Я М-Ы-С-Л-Ь)... вы должны привести своего клиента в Землю обетованную. Но, помимо этого, вы должны стать господином Сопереживающим.

Вы можете "вести" и "подлизываться" одновременно? На уровне мировых стандартов? Конечно! Я, например, горжусь... в равной мере... своими способностями в обоих направлениях. (И волнуюсь... в равной мере... за них тоже.) Я хочу оказать воздействие. (Повести за собой.) Но сделать это я хочу с полным сопереживанием. (Выслушать.)

Если вам все равно... если вы не хотите помочь... *отчаянно...* вам не стоит заниматься "нашим" бизнесом — превращением своего имени в бренд. Мы — вы и я — должны помогать людям... точно также, как это делает медсестра скорой помощи.

Думаю, я очень хорошо умею делать свое дело. Но это не имеет никакого значения — ни малейшего! — если я не умею налаживать связь с людьми.

**Н-А-Л-А-Ж-И-В-А-Й-Т-Е С-В-Я-З-Ь.**

(Да, я жестоко обхожусь с людьми. Я Д-О-В-О-Ж-У И-Х Д-О К-Р-А-Й-Н-О-С-Т-И. В том числе, надеюсь, и вас. Но я делаю это только потому, что мне не все равно. Если вам все равно... на личном уровне... вы не стоите того, чтобы тратить на вас мое время. На самом деле. Очень жаль.)

*Человек-бренд = забота*

*Человек-бренд = помощь*

*Человек-бренд = сопереживание*

*Человек-бренд = умение слушать*

**РКД: СОПЕРЕЖИВАЙТЕ!**

1. Это сложный пункт. Как, впрочем, и любой другой из пятидесяти. Если клиент — "идиот", который "ничего не понимает", а вы — "недопонятый гений"... то вы о-б-р-е-ч-е-н-ы. (Я видел такое сотни раз. Или даже больше. Идея: умники приходят последними. Умники становятся никудышными людьми-брендами.)

Наш бизнес (профессионального обслуживания) основывается на сопереживании/помощи/умен ни слушать. У нас действительно есть уникальные навыки. (Иначе нам не стоит этим заниматься.) Но мы **играем роль**, только если умеем **налаживать связь...** в качестве сопереживающих/готовых помочь профессионалов. Подумайте об этом. Поговорите с несколькими близкими коллегами. Это — без преувеличения!— суть человека-бренда. **(Настоящие бренды устанавливают связь.** Правильно? На эмоциональном уровне. Правильно? Эмоциональная связь — это сердце и душа бренда — миндаля или архитектура. Правильно?)

2. Проведите беседу с каждым клиентом. Фактически, это будет сеанс психотерапии:

**могу ли я — на самом деле —  
установить с вами связь?**

Я действительно хочу повести вас, спровоцировать (в хорошем смысле слова), но кроме того, я хочу быть вашим настоящим эмоциональным партнером в процессе быстрых перемен, которых требует от нас это сумасшедшее время.

3. Пусть такие встречи положат начало тщательно продуманной работе с каждым клиентом — формально и регулярно — чтобы вы в любой момент могли убедиться, что "движетесь в правильном направлении". (Напомню, это происходит не случайно!)
4. Прослушайте курсы по развитию умения слушать. (Или даже по клинической психологии.)

5. Подумайте о доверии. (Мы доверяем любимым брендам... доверяем и всякий раз уделяем им свое время.) Поговорите с клиентом. Разговор может оказаться трудным. Но полезным. И если он ни к чему не приведет, то как это характеризует клиента? Или, не дай Бог, вас?

Поговорите... *немедленно...* о любом **явном или воображаемом проявлении недоверия**. Выполните упражнения для восстановления доверия.

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ.  
ВЫ (Я!) ДОЛЖНЫ В ЧЕМ-ТО  
РАЗБИРАТЬСЯ ХОРОШО**

Ваш/наш "багаж знаний" должен быть по крайней мере... *ошеломляющим*.

*СУТЬ*

Вы просто обязаны хорошо разбираться в чем-то, что имеет большое значение для ряда потенциальных клиентов. Минимум: отсутствие конкретных **ходовых (т.е. пользующихся спросом)** навыков = неудача в превращении своего имени в бренд.

Х-О-Д-О-В-Ы-Е О-Т-Л-И-Ч-И-Я. Вряд ли это вас удивит. Ходовые отличия, по большому счету — это то, что собой представляет любой бренд. Morton Salt. Saran Wrap. The Lady Sensor. Итак, в чем вы... *исключительно... ярко...* "хороши"? Что стоит у вас купить?

Справедливый вопрос.

Ну и?

Все не могут быть "великими". Все не могут парить так, как это делает Майкл Джордан. Или расставлять акценты так, как Опра Уинфри. Но мы... **можем...** стремиться... к развитию в себе... определенных отличительных особенностей. В том, что касается важной сферы жизни.

**Человек-бренд = ходовые отличия.**

(Просто повторяйте про себя эту фразу. Каждую **минуту**. Каждый **день**. На каждой **встрече**. В каждом **проекте**. Важные отличительные черты... **НЕ ИНАЧЕ**. От этого никуда не деться. Этого не избежать. Вспомним основы логики: больше 90% профессий, которые в настоящее время считаются привилегией "белых воротничков", находятся... в опасности. Которая усугубится в течение следующих десяти лет. Этого не избежать.)

Мое мнение: сейчас на кону находится ваша/моя жизнь. Поэтому посмотрите на себя и на свои умения/талант/потенциал... с предельной откровенностью. Возможно, вы можете предложить намного больше, чем вам кажется. Значит...

Сфокусируйтесь на **одной** сфере, в которой у вас больше всего шансов выработать настоящие отличительные черты. Затем... дерзайте! (Сегодня же выполните **одно** действие, которое поможет "отшлифовать" эти характеристики.)

**РКД: ДА ЗДРАВСТВУЕТ (ЦЕННОЕ) ОТЛИЧИЕ!**

1. **Итак... в чем я действительно отличаюсь от других?** Эти особенности имеют значение? (Не "в стиле Майкла Джордана", а в моей собственной манере, которая позволит развить в себе заметные отличительные черты.) Будьте точнее. Говорите конкретно.
2. **Вы уверены?** Ходовые отличия - это очень емкое понятие. Подумайте о нем и о себе. У вас действительно неповторимый голос? Сложившееся мнение?

**ВЫ — ЭТО ВАША ЗАПИСНАЯ КНИЖКА I.  
КОНТРОЛИРУЙТЕ СВОЮ СЕТЬ СВЯЗЕЙ!**

Определенные идеи, которые важны для вас настолько, что вы намерены воплотить их в жизнь? Ваши отличительные черты представляют, явственно и безошибочно, интерес для клиентов? Если нет... то что вы можете сделать... прямо сейчас... чтобы сместить акценты в своей работе над текущим проектом... и развить в себе неповторимость (в чем-то)? Получить результат, который имеет значение и играет важную роль?

- 3. Если вы "чертовски хороши" и "полезны", то этого совсем недостаточно. Победители — в наше время — должны означать нечто важное.** (Повторяю: подумайте об этом. Поговорите об этом с близкими коллегами.) Как вы понимаете фразу "означать нечто важное"? В 2000 году? В 2001 году? (И снова же: что вы можете сделать... в работе над сегодняшним проектом... чтобы трансформировать задание и с его помощью продвинуться в нужном направлении?)

Человек-бренд — это личное понятие. Но в то же время

### **Человек-бренд — командный спорт!**

Вы добьетесь успеха только в той степени, в которой вам удастся создать "мир Тома" (или "мир Мэри"... или "мир Дейва"). Вы должны — сознательно — пересмотреть свои контакты, причем как в количественном, так и в качественном отношении.

Создайте собственную вселенную! Это можно сделать внутри организации. ("Создайте собственную компанию *McKinsey*" — вот какой замечательный совет дал мне один из первых моих начальников в фирме *McKinsey & Co.*) Или же это может произойти за пределами той организации, где вы сейчас работаете, даже если вы решите остаться в ее штате... на некоторое время.

### **СУТЬ**

Я мог бы потерять свой багаж. Это неприятно. Но не смертельно. Я мог бы потерять бумажник. Очень неприятно. Но не смертельно. Я мог бы потерять рукопись этой книги. Огромная неприятность. Большая проблема. Но выжить можно.

Но если я потеряю свою записную книжку... придется готовиться к хакари. Seriously. (Почти.)

Человек-бренд – жизнеспособная расширяющаяся сеть полезных/доброжелательных контактов.

Важные/В-а-ж-н-ы-е мысли:

- \* Окружение
- \* Управление
- \* Сохранение
- \* Развитие
- \* Систематизация
- \* Внимание
- \* Забота
- \* Взаимная поддержка
- \* Обучение
- \* Подпитка
- \* Доверие

Человек-бренд = компания имени меня. У таких компаний есть поставщики и субподрядчики... а также дистрибьюторы и потребители/клиенты. "Корпоративная записная книжка", если хотите — это сама жизнь. Компания имени меня — отдельный организм. Экосистема. Растущая. Или умирающая.

Прежде всего: организм/экосистему нужно подпитывать. Точно так же, как обычный сад.

Один выдающийся партнер сказал мне: "Вложи записную книжку в сознание".

**РКД: МАНИЯ ЗАПИСНЫХ КНИЖЕК!**

**1. Систематизируйте информацию в своей записной книжке.**

СЕЙЧАС ЖЕ. (ЧЕРТ ПОБЕРИ.) (Или хотя бы начните... сейчас.) Вдумчиво выберите программное обеспечение — Microsoft Outlook, АСТ! — или любое другое.

**2. Разработайте простую, понятную систему. Систему (!) • Разделите контакты по категориям. Отметьте, когда вы в последний раз отправляли им сообщения — либо по электронной, либо по обычной почте. Запишите любые сведения о них ... профессиональные... и личные.**

**3. Внимательно просматривайте все записи в книжке. Хотя бы раз в месяц. Оцените каждое важное или потенциально важное имя: "Не потерял ли я связь с Мэри?" (1 балл = безнадежно-пренебрежение. 10 баллов = безраздельное внимание.)**

**4. Сознательно соотнесите записную книжку с календарем. *Любой завтрак и любой ленч — это возможность дополнить свою записную книжку.* Звучит подло? Бессовестно? Так оно и есть!**

Это... **ваше** окружение.

**Ваше** деловое окружение.

**Ваши** ресурсы.

**Ваши** клиенты.

**Ваша** жизнь.

Отнеситесь к этому серьезно... и будьте готовы уделять налаживанию и поддержанию контактов в два раза больше времени, чем сейчас!

5. **Ежедневно** проверяйте записи в своей книжке. (Без шуток.) В тишине в начале и в конце рабочего дня несколько минут посвятите оценке — точной! — своих усилий по созданию сети контактов.
6. **Стремитесь вперед!** Чтобы оставаться жизнеспособной, сеть связей из записной книжки должна расширяться. Запланируйте по крайней мере один завтрак или ленч — в неделю — с новым человеком.
7. **Регулируйте!** "Сетью связей" нужно управлять. Не будьте грубым. Вдумчиво относитесь к тому, как вы распределяете личное время. (Повторю очевидное: Время — самый ценный и наиболее ограниченный ресурс человека-бренда.)
8. Сознательно **п-о-д-п-и-т-ы-в-а-й-т-е** сеть связей из записной книжки. Один из моих приемов, который я позаимствовал у своего наставника из Стэнфорда Джина Вебба, — это переписка с "разными друзьями". Когда что-то привлекает мое особое внимание, я сразу же, пока еще не погас огонь в глазах, делюсь этой информацией с избранными членами своего окружения... при этом прибавляю небольшую записку с объяснением, чем именно это меня поразило. Цель: удерживать "их"... **сознательно**... в моей сети.
9. *Думайте о записной книжке.*  
*Думайте о сети связей.*  
*Постоянно.*  
*Человек-бренд = вы = ваша записная книжка.*

**ПРЕДАННОСТЬ. НОВАЯ ПРЕДАННОСТЬ.  
ПРЕДАННОСТЬ НЕ БРЕНДУ, А ЗАПИСНОЙ КНИЖКЕ.  
ПРЕДАННОСТЬ СЕТИ. ПРЕДАННОСТЬ ОКРУЖЕНИЮ.  
ПРЕДАННОСТЬ СЕМЬЕ**

### **СУТЬ**

Как сотрудник я не предан компании *McKinsey & Co.* Я предан — предельно — **собственной** компании *McKinsey*. То есть людям, которых я любил/люблю и восхищался/восхищаюсь... и которые являются частью **вселенной из моей записной книжки...** восемнадцать лет спустя после моего ухода из "Фирмы".

Преданность **не** сдает позиции со временем, как считают многие. По крайней мере, я убежден в этом. "Преданность бренду" — GE, GM или *McKinsey* — возможно, пришла в упадок. (*Прекрасно! Мне* никогда не нравилось быть одним из слуг... или почитателей огромной корпорации.) Но преданность записной книжке/сети/окружению переживает период расцвета. (Если вы достаточно умны для этого.) Это значит, в контексте нашего разговора, если вы достаточно умный человек-бренд.

*Подсказка:* для специалиста по физике частиц это давно не новость. Он может числиться в Университете Чикаго. Но его окружение... бесспорно... — это специалисты поданной науке со всего мира, независимо от их места жительства. То же относится и к деконструктивистам с кафедры английского языка. (Или ученым из любой другой отрасли.)

Почему? Потому что именно эти люди помогают вам, поощряют и вдохновляют вас. Именно эти люди оказываются рядом, когда у вас появляется проблема... и если сами они не смогут найти ее решение, то посмотрят в *своих* записных книжках и обязательно подскажут, кто вам может помочь. Они подпитывают ваше любопытство, ваши убеждения, вашу душу. Именно с этими людьми вы н-а-л-а-ж-и-в-а-е-т-е с-в-я-з-ь.

Новая преданность очень прочна. Но это преданность делу/окружению... а не бренду. Между ними есть разница. (**Существенная** разница.)

#### РКД: НОВАЯ (ГЛУБИННАЯ) ПРЕДАННОСТЬ

1. Итак, внимательны ли вы... по отношению к своей записной книжке/сети/окружению? Подпитываете ли вы их? (*Неустанно?*) Приходите им на помощь? (*Неустанно?*) Справляетесь об их самочувствии? (*Неустанно?*). Теперь вы играете в новую игру: игру под названием "Компания имени меня" (даже если пока вы решили... на некоторое время... остаться в штате другой организации). Это игра безраздельной преданности. Подумайте об этом. Действуйте согласно этому. Каждый день. Сознательно.
2. Определите для себя преданность записной книжке: что... **КОНКРЕТНО**... это означает? Как всегда, поговорите с коллегами. Поговорите о преданности. О новой преданности: верности записной книжке. Как вам/нам "реализовать" ее? С-Е-Г-О-Д-Н-Я? В работе... над текущим проектом? Что добавить в ежедневный ритуал... **КАЧЕСТВЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ЗАПИСНОЙ КНИЖКИ/ПРЕДАННОСТИ СЕМЬЕ**: составьте список действий из **десяти** пунктов.

**ВЫ — ЭТО ВАША ЗАПИСНАЯ КНИЖКА II.  
ВЫ МУДРЫ НАСТОЛЬКО,  
НАСКОЛЬКО ВЕЛИКА ВАША КОЛЛЕКЦИЯ ЧУДАКОВ!**

По-моему, именно Уоррен Беннис впервые заговорил со мной о создании собственной вселенной. А мой приятель в компании *McKinsey & Co.* Аллен Пакетт был настоящим мастером в этом. Например, он читал книгу, затем звонил автору и приглашал его на обед, когда оказывался в его городе. За многие годы он "собрал" поразительную коллекцию головокружительных ресурсов, к которым по мере необходимости мог обращаться.

#### СУТЬ

Сейчас настало время чудаков. В этом нет сомнений. **Поэтому. Вы настолько чудаковаты... насколько оригинальны собранные вами чудаки.**

Не знаю, как вы, а я одержим мыслью... ежедневно... о том, чего **не** знаю. Чего я **не** читаю. С кем я **не** встречаюсь. Кто **сможет** озадачить меня. Кто **сможет** выманить меня из моей зоны комфорта. Кто **будет** настолько убедителен, что мне придется пересмотреть кое-какие основы моей системы убеждений.

Я УЖАСНО БОЮСЬ... ЗАКОСТЕНЕТЬ. Поэтому мне не остается ничего другого, как **ПОДВЕРГАТЬСЯ ВОЗДЕЙСТВИЮ— НЕПРЕРЫВНО— РАЗРЫХЛИТЕЛЕЙ.** Которые известны также под именем ЧУДАКОВ.

(Вы понимаете, о чем я? Очень надеюсь, что да.)

Так что хватит ходить на ленч с одними и теми же людьми. **(Опять.)** Читать одни и те же журналы. **(Опять.)** Участвовать в одних и тех же конференциях **(Опять.)** Вызываться делать работу/реализовывать проекты, в которых "вы знаете, что делаете". **(Опять.)** Давайте... яростна... энергично... постоянно подвергаться воздействию противоположных идей... достаточно мощных для того, чтобы поколебать вашу веру... в себя.

И чтобы еще раз напомнить об очевидном (о котором нужно напоминать всегда): встречи с одними и теми же людьми, чтение одних и тех же журналов, участие в одних и тех же конференциях... СМЕРТЕЛЬНО. Если вы не будете меняться, то просто не сможете конкурировать с другими людьми-брендами.

ВСЕ ПРЕДЕЛЬНО ПРОСТО (утверждать). ВЫ НАСТОЛЬКО БОГАТЫ, ОРИГИНАЛЬНЫ, ЧУДАКОВАТЫ, "КРУТЫ", НАСКОЛЬКО "КРУТЫ" И ЧУДАКОВАТЫ ТЕ ЛЮДИ, С КОТОРЫМИ ВЫ ОБЩАЕТЕСЬ.

(Все действительно так... просто. И так... сложно.)

#### **РКД: ПРИГЛАСИТЕ НА ЗАВТРАК ЧУДАКА!**

- 1, Вы идете в классный ресторан. В ближайшую субботу. Это круто. В понедельник позвоните хозяину ресторана. Пригласите его на ленч. Поговорите о чем-то. Занесите его в свою коллекцию "крутых" чудаков.
2. Прочтите интересную статью в журнале *Wired*, *Business 2.0* или *Fast Company*. Поделитесь мнением с

ее автором в электронном письме. Начните с ним переписываться. Пригласите его на обед в следующий раз, когда ваши не виртуальные дороги пересекутся. Спросите, на какую "крутую"/странную конференцию он направляется. Отправляйтесь туда же.

3. Сейчас. **СЕЙЧАС ЖЕ.** Запланируйте участие в чудаковатой конференции... в течение ближайших трех месяцев. (Черт побери виртуальный мир. "Живые конференции" сейчас важнее, чем когда-либо.) Отправляйтесь туда за свой счет — потратьте 2 тыс. долл. — если "компания" не захочет оплатить расходы. Как безумный, создавайте собственную сеть!
4. Заведите в своей записной книжке раздел для коллекции чудаков. Пополняйте ее. Сознательно. Постоянно. Подпитывайте ее. Сознательно. Постоянно.
5. Повторяйте за мной:

Я "КРУТ" НАСТОЛЬКО,  
НАСКОЛЬКО "КРУТЫ" ЛЮДИ,  
С КОТОРЫМИ Я ОБЩАЮСЬ.

**ДИЗАЙН ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ!  
ВАЖНАЯ МЫСЛЬ:  
ВЫ (КАК ЧЕЛОВЕК-БРЕНД) — ДИЗАЙНЕР**

(А большинство ваших конкурентов... не понимают этого. Совершенно.)

### **СУТЬ**

**ДИЗАЙН.** Эту книгу издает компания *Alfred A. Knopf*. Она вошла в перечень журнала *I.D. (International Design)*, состоящий из 40 американских компаний, уделяющих наибольшее внимание дизайну. (В этом списке были также *Disney, Bloomberg, Gillette* и *New York Yankees*) Дизайн имеет огромное значение для большого специалиста по изданию литературы — Сонни Мехта из *Knopf*. Очень большое. Слова (в данном случае мои] играют роль. Но не менее важен и стиль презентации.

Пять лет я проработал— очень тесно — со своим коллегой по графическому дизайну Кеном Сильвиа. Он один из пяти членов моей внутренней группы. Причины:  
1) Он "крутой" парень. 2) Он божественно делает свое дело. 3) Дизайн имеет значение. 4) Большое. 5) Для меня.

- \* **Я ДУМАЮ О Д-И-З-А-Й-Н-Е.**
- \* Я О-Д-Е-Р-Ж-И-М ДИЗАЙНОМ.
- \* Я Ж-И-В-У ДИЗАЙНОМ.
- \* К-А-Ж-Д-Ы-Й Д-Е-Н-Ь.

И я призываю вас — совершенно определенно — поступать так же. **Мы — все!** — "представляем себя" многочисленной публике... преимущественно "с помощью дизайна". (Даже если абсолютно не подозреваем об этом. Как и я, до недавних пор.) Мы все время испускаем "дизайнерские флюиды" - через одежду, прическу, визитки, стиль написания отчетов, стиль ведения презентаций и т.д.

Поскольку мы испускаем такие дизайнерские волны, хотим того ли нет... и поскольку они являются важнейшим фактором для успешного превращения своего имени в бренд... разве не нужно научиться контролировать наш дизайн/красоту/судьбу?

Еще одна мысль: законы дизайна — это ваши "сигнальные законы" как человека-бренда:

- \* Ясность!
- \* Экономность!
- \* Восторг!
- \* Красота!
- \* Грация!
- \* Дружелюбие!
- \* Целостность!

Проблема: большинство из нас не "думает о дизайне". И именно это я хочу изменить. Здесь. И сейчас.

Я не говорю, что превращу вас в Пикассо. (Этого я не смогу.) (У меня самого н-а-ч-и-с-т-о отсутствует художественный талант.)

Но я считаю... возможно, несколько самонадеянно... что смогу превратить вас в человека, которого называют внимательным дизайнером. Другими словами, я могу заставить/упросить вас "настроиться на дизайн". Настроиться на тот факт, что... **ВЫ — ЧЕЛОВЕК-БРЕНД — СОЗДАЕТЕ СВОЙ ОБРАЗ С ПОМОЩЬЮ "ДИЗАЙНЕРСКИХ ПОДСКАЗОК". КАЖДУЮ МИНУТУ... ИЛИ КАЖДЫЙ ДЕНЬ.**

#### **РКД: ОДЕРЖИМОСТЬ ДИЗАЙНОМ!**

1. Не занимайтесь этим в одиночку. Для "этого" нужен резонатор. Привлеките надежного (заинтересованного!) коллегу: начните процесс обсуждения/оценивания того, как вы вдвоем "представляете себя" разным зрителям... посредством дизайна.
2. Остановитесь. Составьте список из 25 {не меньше!} дизайнерских "штучек", с помощью которых вы ежедневно представляете себя другим людям. Оцените — в количественном отношении? — каждую из них. (Без шуток.)
3. Соберите двух-трех приятелей. **Пригласите на обед местного дизайнера.** Или попросите его — за плату — провести дизайнерский семинар для вас и ваших коллег в отделе кадров, информационных технологий или любом другом.
4. **По-новому взгляните на мир!** Внимательно изучите журналы по дизайну. Просмотрите Web-сайты с точки зрения дизайнера. (Всемирная паутина — это исключительно дизайнерское средство.) Запишите свои "дизайнерские наблюдения". (Я так поступаю уже восемь лет; это просто один из способов разбудить сознание.)

## 25.

### **СТАНЬТЕ МАСТЕРОМ ПО "РАСШИРЕНИЮ АССОРТИМЕНТА"**

У меня есть "производственная линия". Как у джинсов Gap. И у вас тоже! Я постоянно пытаюсь что-то добавить к своей: новые сферы интересов... новый стиль/новые способы/каналы общения... новую упаковку... новые ценности. Вы должны все время поступать так же.

#### *СУТЬ*

Мой "главный продукт" — 75 семинаров в год. Я дополняю каждый из них 35-миллиметровыми слайдами. Те свыше 200 слайдов, которые я использую в конкретный день — это "валюта" моих семинаров. Более того, эти свыше 200 слайдов разделены на десять подтем. Я фанатично отношусь к этому: настаиваю (внутренне), чтобы 25 % (я веду скрупулезный подсчет) слайдов (слайды – идеи) были не старше трех месяцев. Я хочу, чтобы одна из десяти подтем появилась за последние полгода.

(Блаженство: владелица салона подошла ко мне после презентации на конкурсе красоты на Среднем Западе в конце февраля 1999 года и сказала с избытком чувств: "Боже, я была на одном из ваших семинаров в прошлом году. 90% информации сегодня оказалось новой". Ну, это не совсем правда... но я **счастлив**, что у нее сложилось такое впечатление.)

Еще более важные мысли:

- \* Человек-бренд предлагает/ "продает" продукцию.
- \* Эта "продукция" — конкретные (определенные) "вещи".
- \* Все вместе они представляют собой "производственную линию". **Производственная линия** должна расширяться, иначе вы... человек-бренд... не будете расти. Более того, вы начнете скатываться вниз. Т.е. либо рост, либо упадок. Точка. Статика — это фактически тот же упадок.
- \* Думайте о производственной линии.
- \* Думайте о расширении ассортимента.
- \* С-о-з-н-а-т-е-л-ь-н-о думайте об этом.

Вспомните, что одним из восьми аспектов, предложенных Уильямом Бриджесом (совет 9а), была разработка продукции. Это правда! Разработка продукции! Это ваш/мой бизнес. Именно так.

## **Н-а-в-с-е-г-д-а.**

### **РКД: РАЗРАБОТКА ПРОДУКЦИИ В КОМПАНИИ ИМЕНИ МЕНЯ**

1. Прежде всего: опишите имеющийся у вас портфель продукции. Сделайте это... четко... сжато... с учетом рынка. Например, "За какой "особенный товар" из тех, что я предлагаю, стоит платить большие деньги?" (Просмотрите этот **список** с близкими коллегами. Определить, что из предлагаемых вами услуг имеет цену на рынке, не так просто, как может показаться на первый взгляд.)

2. Итак... что же дальше? Какие **два** вида продукции вы планируете добавить в свой портфель в течение следующих шести месяцев? (ГОВОРИТЕ КОНКРЕТНО. НЕ НУЖНО "ЛИТЬ ВОДУ".)
3. Сознательно выделите нужное для этого время. **Дни** или **недели** (не часы), когда вы будете работать над "новым товаром", который можно будет добавить в портфель продукции.

**ВЫ — ЭТО КОМПАНИЯ ИМЕНИ СЕБЯ.** (По крайней мере, *в душе.*) **"РАСШИРЯЮЩИЕСЯ КОМПАНИИ" ДЕЛАЮТ ИНВЕСТИЦИИ — СОЗНАТЕЛЬНО! — В БУДУЩЕЕ. ВЕЛИКИЕ КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ ОГРОМНЫЕ/СМЕЛЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ. А ВЫ?**

## ВЫ — ЭТО ВАШИ "ВЕЛИКИЕ ИДЕИ"

### СУТЬ

"Отказываясь от инноваций, вы рискуете стать пародией на себя,— говорит спортивный комментатор Кит Олберманн. — А также когда говорите: "Это мне подходит. Давайте возьмем эту идею и просто немного изменим ее, чтобы она казалась свежей"."

Я прочел это в *Isop* около года назад. И эти слова затронули — поразили!/испугали! — меня.

Олберманн совершенно прав.

Расширение ассортимента (совет 25): мы должны всегда добавлять что-то новое в свой портфель "продукции".

**ПОМНИТЕ: ДУМАЙТЕ О КОНКРЕТНОЙ ПРОДУКЦИИ.**

Но мы также должны следить... постоянно... как люди-бренды... чтобы не попасть в ловушку "небольших отличий"/"пародии на самого себя", о которой так метко сказал Олберманн.

Появляется великая идея.

"Вы можете до скончания века делать домашнее задание, но не добьетесь славы и богатства, если не производите *великие идеи*."

Дэвид Огилви

Еще одна **великая** идея от рекламного гения Огилви;

"Захватило ли у меня дух, когда я впервые увидел это?"

Дух захватывает не каждый день (а может и не захватывать вовсе)... но когда вы стремитесь к этому, вероятность того, что вас посетит вдохновение/ вы совершите инновацию повышается.

### РКД: ЯД ПАРОДИИ!

1. Поговорите с клиентом: Над чем мы должны/можем поработать, чтобы **идти в ногу со временем?** (используйте эти слова... или близкие по смыслу. Хорошо?)
2. Есть ли в вашем предполагаемом портфеле проектов что-то, что подходит под определение "**великой**" идеи? Если нет: запланируйте — как можно быстрее — проведение семинаров по созданию грез (семинаров по развитию способности захватывать дух?) с самыми оригинальными из ваших знакомых. **МЕЧТАЙТЕ О ВЕЛИКОМ. ГОВОРИТЕ О ВЕЛИКОМ. МЫСЛИТЕ СНОГ-СШИБАТЕЛЬНО.** С первого раза вы, конечно же, не найдете свой горшочек с золотом на том конце радуги. Но... с чего-то нужно начинать!
3. Привыкните к **великим, захватывающим дух идеям**. Подумайте... и запишите... десять вариантов, которые, по-вашему, подходят под это определение. Космический корабль? Реклама водки? НАТО? Евро? Отвинчивающиеся крышки на бутылках? Почему они оказались великими идеями? Что, на ваш взгляд, помогло им?

Начните думать **С РАЗМАХОМ.**

**ПРОВЕСТИ КОМПАНИЮ ИМЕНИ СЕБЯ  
ЧЕРЕЗ БУРНЫЙ ОКЕАН ПЕРЕМЕН —  
ЗНАЧИТ, БРОСАТЬ ВЫЗОВ. КАЖДЫЙ ДЕНЬ**

## СУТЬ

**Старая экономика учит: "Составь план и придержишься его". Новая экономика — настолько не оформившаяся, настолько необычная, что ее правила отличаются: "Мечтай необузданно, перепрыгивай через себя и смело поднимайся на борт прогулочного корабля... Расслабься, приготовься к неожиданностям и будь "крутым"."**

Гарриет Рубин

Старый мир "белых воротничков" рушится, быстро. Мы выживем в этом водовороте, только если за нами что-то стоит... важное, смелое и отчаянное. Написать легко. (Очень.) Жить сложно. (Очень.) От профессионального служащего... или (устаревший термин) функционера... в последние полтора столетия не требовали бросать кому-то вызов.

Но... **теперь...** пора... встать... вытянуть шею... и заявить о себе... (В противном случае вас никто не будет воспринимать всерьез.)

Пришло время выйти на первый план, как бы сложно это ни было. (Иначе вас задвинут подальше.) И еще раз:

деревенский кузнец — ваш пра-пра-пра-дедушка — понял это еще 200 лет назад.

Теперь "понять это" нужно вам и мне (**в-е-л-и-к-о-е "это"**, как мне кажется): **МЫ САМИ ПО СЕБЕ. ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ НАС. МЫ ДОЛЖНЫ ОСТАВИТЬ СВОЙ СЛЕД. ИНАЧЕ...** (Повторите.)

**РКД: ЗАЯВИТЕ О СЕБЕ ИЛИ... УСТУПИТЕ МЕСТО СИЛЬНЕЙШИМ**

1. Вы готовы рискнуть своей профессиональной репутацией и даже жизнью в текущем проекте? Все, чего я прошу — это **ПОДУМАТЬ ОБ ЭТОМ**. Достаточно ли "крут"/смел этот проект, чтобы ради него стоило так рисковать?
2. Мой текущий проект **"пугает меня до смерти"**? Именно этого требуют специалисты по проектам "КЛАСС!"... от потенциально классного материала. Вы немного (или слишком?) нервничаете? Если нет, то что... конкретно... я/мы можем с этим поделать? (В том числе: Хватит делать то, что я привык делать... даже если это странно с политической точки зрения.)
3. Личная подготовка: добавьте немного безрассудства в свою жизнь. Отправьтесь в путешествие на плоту по бурной реке. Поднимитесь на гору. **Попробуйте эфиопскую кухню**. Что угодно. Главное: привыкните чувствовать себя некомфортно.

## ПРЕДАЙТЕСЬ ИГРЕ

Это моя жизнь. Я собираюсь сделать ее важной. Я собираюсь сделать ее запоминающейся. Я собираюсь вложить в это всю душу. Я собираюсь... **превратить в искусство...** бухгалтерский учет... информационные системы...<sup>1</sup>, продажи... или обслуживание потребителей.

Я — человек-бренд. Я — художник.

## СУТЬ

**"Однажды Станиславский написал, что играть можно хорошо или плохо. От вас не зависит, насколько удачной будет ваша игра — вы можете контролировать только свои намерения, Вы не можете контролировать, насколько удачной будет ваша карьера — вы можете контролировать только свои намерения. Если вы намереваетесь манипулировать другими, пускать пыль в глаза, поражать людей, то можете пережить незначительные страдания и очень приятный триумф. Если вы намереваетесь следовать своему пониманию истины — следовать своему здравому смыслу и подчинять себе волю в стремлении к дисциплине и простоте — вы обрекаете себя на крайнее отчаяние, одиночество и постоянные сомнения в себе. Но если вы упорно добиваетесь своей цели, то Театр, которому вы учитесь служить,**

**будет время от времени одаривать вас величайшим счастьем, которое только дано испытать."**

Дэвид Мамет

**"Смерть — это только один из множества способов потерять свою жизнь"**

Алва Саймон, *North to the Night*, история зимовки Саймона в одиночку на полюсе, когда его лодка замерзла во льдах

**"Награда и свежие силы... появляются благодаря мужеству попробовать что-то, что угодно, впервые. Увлеченному аматору не обязательно быть гением, чтобы не идти по проторенной дорожке... Аматоры-авантюристы награждают нас чудесными путешествиями в неожиданное."**

Дэниел Бурстин, историк.

**Весь мир — театр:** я о-б-о-ж-а-ю идею о человеке-бренде, жизнь человека-бренда. Это **моя** жизнь. **Моя** любовь. **Мое** искусство. **Мое** ремесло. **Мое** исполнение. "Они" — костюмы — это всего лишь средство выделиться из толпы. (А не наоборот.)

Буду ли я работать усердно? Намного усерднее, чем я работал на "них." **Я есть.** Я — Марта Стюарт... в отделе кадров. (Почему бы и нет?) **Я есть.** Я — Опра... в финансах. (Почему бы и нет?) Этот "отдел" — моя сцена.

(Я признаю это. Все это приводит меня в трепет. Это моя жизнь.

**Мое исполнение!**

Я могу забрать это у них! О да... радость ответственности за себя. Самопредставление.)

(Видите ли... вам ни за что не убедить меня, что отдел кадров или информационных систем менее важен, чем сцена. Даже и не пытайтесь!]

### **МОЖЕТ ЛИ МИР СТАЙГЕРА СТАТЬ МОИМ/ВАШИМ МИРОМ?**

Я был в гостиничном номере после **своего выступления** — семинара для топ-менеджеров! — в Хельсинки. На канале *BBC World Service* транслировалось длинное интервью с Родом Стайгером. Когда он рассказывал о своей работе, о редких мгновениях настоящего театрального подъема, у меня слезы навернулись на глаза. Может быть, это было только реакцией организма на смену часовых поясов. Но я сомневаюсь.

Меня все больше тянуло читать о самых разных талантливых людях... от Майкла Джордана до Боба Дилана и Рода Стайгера. У меня тоже пару раз бывали "такие моменты", когда я достигал ощущения полной гармонии — абсолютного единения — со своими слушателями. И такие мгновения приближали меня к работе, которая имеет значение!

"Исполнение"— это красивое слово, мне кажется. Я представляю Фрэнка Гери за разработкой дизайна для музея Bilbao Guggenheim. Или одного из сотрудников отдела дизайна и разработки продукции в компании *IDEO* под руководством Дэвида Келли, ощущающего творческий подъем при конструировании медицинского прибора. Или своего коллегу, товарища, известного детского

кардиолога Фрэнка Галиото, **исполняющего** "невозможный" хирургический подвиг... и при этом спасающего или продлевающего юную жизнь.

Исполнение, оказывающее влияние. В отделе кадров. Закупок. Информационных систем. (Где угодно!) Короче говоря... я думаю, это в наших силах. Но, прежде всего, представьте:

### **Исполнение, которое имеет значение.**

**РКД: ИСПОЛНЕНИЕ!**

1. Поговорите с парой коллег, из вашей или из чужой компании, о... ремесле. О вашем ремесле. Их ремесле. Т.е.

**можно ли сказать, что день работы над проектом — это талантливое исполнение?**

Если нет, то есть ли что-то, что вы можете сделать... **сейчас же...** для усиления восторга от текущего проекта... чтобы превратить его в дело, достойное прилагаемых усилий? Не спешите с ответом. Начните с разговора с несколькими друзьями. Ведь на кону — ваша с-у-т-ь, представление о вас.

\*\*\*

**"Впечатления так же отличаются от услуг,  
как услуги — от товаров."**

Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор,  
*Экономика впечатлений*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Х. Гилмор. Экономика впечатлений: работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — Издательский дом "Вильямс", 2005.

2. Вспомните замечательную фразу Дэниела Бурстина о "чудесных путешествиях в неожиданное." Как вы ее понимаете?

Вы совершали чудесные путешествия  
в последнее время?

А в целом в жизни? Что могло бы вас подтолкнуть к этому? (Подсказка: может ли превращение своего имени в бренд оказаться чудесным путешествием в неожиданное?)

## 29.

**БОССЫ!  
ВЫ ДОЛЖНЫ ПОЛЮБИТЬ ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА!**

### СУТЬ

**Боссы**, пожалуйста, еще раз прочтите совет 28. Чувствуете угрозу? "Они" стремятся стать "художниками". С зоркой независимости в милю шириной и милю длиной.

Разве это не отдает утратой лояльности?

ДА! И СЛАВА БОГУ! Настало... новое тысячелетие. "Мы" победим— в наступившую эпоху интеллектуального капитала — только в той мере, в какой наши "Таланты" (урожденные "Работники") являются гордыми, развивающимися, независимыми деятелями... решительно настроенными заявить о себе... решительно настроенными исполнять свою роль с индивидуальностью и энергией.

**П-О-Д-У-М-А-Й-Т-Е О-Б Э-Т-О-М.**

**РКД: Боссы, возрадуйтесь! ПРЕДАННОСТЬ УМЕРЛА!**

1. Боссы, поговорите со своей командой. О меняющемся мире. О революции "белых воротничков". Поговорите о выживании. Независимости. Отличительных чертах. Исполнении. Начните групповой диалог о создании "крутой" продукции. О бухгалтерском деле как об исполнительском искусстве. Пусть такая дискуссия станет основой для согласования стратегии команды!

## 2. Боссы, ЧТО ВЫ СДЕЛАЛИ — СЕГОДНЯ — ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОТКРЫТО ПОДДЕРЖАТЬ НЕЗАВИСИМОЕ, ОТВАЖНОЕ, ТАЛАНТЛИВОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ *ОДНОГО* ЦЕННОГО СОТРУДНИКА, СТРЕМЯЩЕГОСЯ ПРЕВРАТИТЬ СВОЕ ИМЯ В БРЕНД?

(Например, трансформировали проект таким образом, чтобы выйти за пределы привычных ограничений в отделе? Убедили кого-то взять двухмесячный отпуск, чтобы овладеть новым, классным навыком?)

# 30.

## ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ

**"С помощью безраздельной привязанности продукту, среде, в которой он появляется, а также с помощью избранного способа общения с потребителем компания BMW создала свой образ."**

Уолли Олинс, *Corporate Identity*

Ощутимая индивидуальность, которая всегда находится в центре внимания, — это самый ценный капитал любой компании.

### СУТЬ

Если "индивидуальность" сработала в компании *BMW*... она сработает и в вашем случае... если вы поработаете над ней. Усердно.

Олинс повторяет: "Продукция главных компаний-конкурентов по всему миру будет все больше похожей. Это неизбежно приведет к тому, что личность компании, ее индивидуальность станут самым значительным фактором при принятии покупательского решения".

Все это кажется вам, будущему человеку-бренду, слишком величественным? Не стоит. Я не призываю (так уж рьяно) становиться закоренелым эгоистом.

Я призываю вас подумать — долго и упорно — о вашей И-Н-Д-И-В-И-Д-У-А-Л-Ь-Н-О-С-Т-И. Так, как это было в компании *BMW*.

Давайте обратимся к миру искусства. Дизайнеры моды пытаются создать индивидуальность, далеко выходящую за рамки сезонного костюма. (**Calvin Klein, Giorgio Armani, Miuccia Prada.**) То же относится и к великим актрисам... великим поварам... великим архитекторам.

Все мои друзья, занимающиеся графическим дизайном или дизайном продукции, — причем большинство из них нельзя назвать эгоистами — тщательно следят за своим внешним видом. Один прекрасный друг — знаменитый графический дизайнер — вложил столько же характера и личностных качеств в знакомство с двумя людьми в сарае на острове Виноградник Марты во время сильнейшей снежной бури, как и в знакомство с Джаном Уеннером из *Rolling Stones* или Френсисом Фордом Coppолой. (Я видел это собственными глазами в феврале 1999 года.)

Это значит, что он не включает свою индивидуальность лишь время от времени.

Его индивидуальность — это он сам.

И он отдает себя всего... постоянно.

**РКД: индивидуальность!**

**1. Что означает слово "индивидуальность"?** Это очень важное понятие! И если какое-то понятие имеет такое большое значение, то вы должны быть

прилежным студентом. Правильно? Вот посмотрите, что делал я. **Изучал.** Например, книгу *Corporate Identity* Уолли Олинса. Или *The World's Greatest Brands* Николаса Кохана. Что скажете насчет создания группы по изучению индивидуальности... с парочкой друзей, находящихся с вами в одной лодке, т.е. стремящихся превратить свое имя в бренд?

2. Перечислите элементы индивидуальности. (**Неменьше 15!**) Как обстоят ваши дела... в том, что касается каждой такой отличительной особенности?
3. Обратитесь к случайному (или не очень случайному) консультанту... который оказывает профессиональные услуги по развитию индивидуальности/бренда. Пригласите его выступить — а может, и дать несколько советов — перед вашей небольшой группой из заинтересованных коллег.

**ПОМНИТЕ:  
БРЕНД — ЭТО "ЗНАК ДОВЕРИЯ"**

Мой коллега Джим Каузес и его партнер Барри Поснер более десяти лет проводили исследования, которые доказывают, что **доверие** — это самый ценный ресурс для любого руководителя. Они написали прекрасную книгу, в заглавии которой было всего одно слово — доверие. Это же относится и к превращению своего имени в бренд.

**СУТЬ**

Мы говорим — всегда слишком легко — о том, что в обществе царит беспорядок. Я не согласен с этим. Категорически. Меня совсем не привлекает прежнее общество, в котором мы, по словам Дилберта, были рабами рабочего места. Мне нравится — я обожаю! — новый мировой порядок, при котором мы — наконец-то! — должны сами отвечать за свою жизнь. За все хорошее ... **или** плохое в ней.

Поэтому, в новую эпоху опоры на собственные силы, истина становится непреложной: чтобы стать успешными людьми-брендами, мы должны быть... абсолютно... надежными. И... заслуживающими доверия.

Слово человека-бренда — это его обязательство. Надежность человека-бренда — **это** его бренд.

И я думаю, что это круто. **О-Ч-е-Н-ь** "круто".

Я провожу семинары. По всему миру. Йоханнесбург. Варшава. Орlando. Окленд. Цинциннати. (Когда я пишу эти строки, то как раз направляюсь туда.) Снег. Лед. Град. Торнадо. Не важно. Я должен приехать. По расписанию. Как запланировано. Я должен... как человек-бренд... быть абсолютно... надежным. Как бактерицидный пластырь компании *Johnson & Johnson*. Как липкая лента. Как туалетная бумага Kleenex.

Н-а-д-е-ж-н-ы-й. Заслуживающий доверия. Прибывает... вовремя. В любую погоду. Работает, как обещал. (Или умирает, пытаюсь). (Почти буквально.)

Бренды = "крутизна". Несомненно. Бренды = доверие. Прежде всего!

**РКД: НАДЕЖНЫЙ (ЗАСЛУЖИВАЮЩИЙ ДОВЕРИЯ)**

1. Спросите себя... не жалея: "Излучаю ли я ощущение надежности?" **Излучать**. Важное слово. "Пахну" ли я надежностью?" Подумайте об этом. Усиленно.
2. Думаю, это немного режет слух, но вы должны "управлять" надежностью. Откровенно. Что вы сделали...

**КОНКРЕТНО**

...за последние 24 часа, чтобы укрепить свой...

**образ**

**НАДЕЖНОГО ЧЕЛОВЕКА?**

3. Я не советую составлять план по развитию надежности. (Скорее всего, он получится слишком фальшивым.) Я рекомендую вам в неофициальной обстановке раз в

день или раз в неделю проводить "аудит" собственных действий:

Способствовало ли мое поведение (обдумайте все последние встречи) укреплению образа надежного человека? Привлечению доверия к себе? Откровенно?

А также: не навредили ли какие-то поступки — особенно "незначительные" — моему образу надежности? Говорите конкретно. Не жалейте себя.

4. **С-К-А-Ж-И-Т-Е П-Р-А-В-Д-У.** Надежность = правдивость. Надеюсь, вы не подумаете, что я унижаю вас этой нотацией. На самом деле честность — не такое уж и распространенное явление в эпоху Дилберта. И служащие корпораций, сознательно говорящие правду, встречаются крайне редко. Поэтому правдивость — это «конкурентное преимущество». (Кроме того, вы сможете без содрогания смотреть в зеркало.) Подробнее об этом вы можете прочесть в книге Брэда Блентона *Radical Honesty*.

## 32.

### ЦЕНИТЕ СВОИ ВИЗИТКИ! ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С НАЧАЛА

(В нашей книге вы впервые услышали об этом!) И очень часто все начинается с визитки. В прямом смысле слова.

Визитки, хорошие или плохие, рассказывают **(неожиданно) очень многое**. Подобно самым лучшим упаковкам, самые лучшие визитки сразу же вызывают доверие и ощущения "КЛАССА!". (Мы надеемся.)

#### СУТЬ

Я могу "использовать" только 50 советов. (Плюс немного жульничества... несколько подпунктов и т.д.) Так зачем же — в такое бурное время — тратить огромную долю своего капитала, целых 2%, на разговор о визитках?

Потому что . **НУЖНО НАЧИНАТЬ С ГЛАВНОГО.**

Визитки имеют значение.

Визитки — это ваша подпись.

Первое впечатление о вас складывается... по вашей визитке.

Визитки — это "круто".

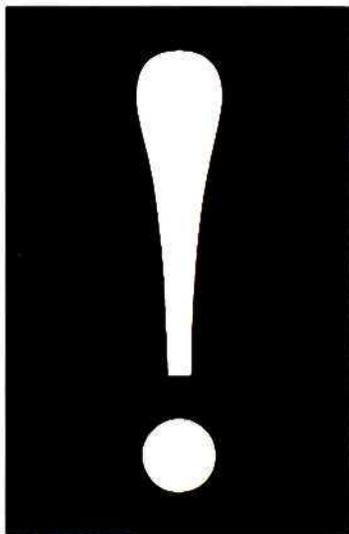
Или... не очень "круто".

Визитки... *никогда* не бывают естественными.

Пару лет назад я нанял одну сотрудницу... благодаря... ее визитке. Конечно, я преувеличиваю. Я нанял ее, потому что она была "крутым" специалистом. Но мое первое, сильное впечатление о ней сложилось благодаря ее визитке... которая **совершенно** затмевала стопку из 200 резюме других претендентов. Этого было вполне достаточно, чтобы заставить меня... сразу же... переложить ее резюме в папку "Обдумать".

### (О-Ч-Е-Н-Ь Важно!)

Это не менее важно для вас (или для меня), чем для компаний *BMW*, *Nike* или *Apple*. Или даже важнее (а может быть, и намного важнее): это один из способов... мгновенно и с самого начала... выделиться из толпы.



### РКД: ОДЕРЖИМОСТЬ ВИЗИТКАМИ!

1. Перечитайте этот совет. Не важно, работаете вы на себя или по-прежнему числитесь в штате другой компании... Ц-Е-Н-И-Т-Е свои визитки.
2. Изучайте — именно так! — визитки. (Начните с книги Лайнеллы Грант *What Your Business Card Reveals About You — and How to Fix It.*)
3. Можете ли вы сказать... **уверенно**... что ваша визитка/печатный бланк — именно та **подпись**, о которой вы мечтали для себя как человека-бренда? (Подумайте — тщательно! — прежде чем ответить. ПОЖАЛУЙСТА.;
4. Потратьте на это определенную сумму. Едва ли найдется другая более важная статья расходов для человека-бренда, чем создание визитки/печатного бланка.
5. *Отражает ли ваша визитка... точно... вашу суть? Точно... вашу индивидуальность? (Вы в этом уверены?)*

## СОЗДАЙТЕ "КЛАССНЫЙ" WEB-САЙТ

Идея вкратце: если у вас нет своего Web-сайта... создайте его. Он не обязательно должен быть фантастическим. Но просто обязан обладать чрезвычайной ценностью (например, формировать окружение, подчеркивать индивидуальность, привлекать клиентов), кроме того, он сигнализирует, что вы "в теме" (а не застряли в Средневековье). Или хотя бы говорит о том, что вы "не в теме".

## СУТЬ

**Человек-бренд:** Всемирная сеть — ваш друг. Может быть, **ваш лучший друг.** Сеть — великий уравниватель. Она выравнивает игровое поле. Она позволяет маленькому, но "крутому", затмить большое, но глупое.

Положительные качества Сети можно просто почувствовать. Она меняет стиль нашей жизни... миллионами способов... навсегда. Не лишайте себя этого эпохального средства.

В своем лучшем проявлении Сеть позволяет вашему **игривому, оригинальному "Я" сделать что-то д-е-й-с-т-в-и-т-е-л-ь-н-о "крутое"**. Представить информацию и идеи в интересном и выгодном формате. Например, создать форум для обсуждения идей, которые имеют для вас значение. Это один из способов стать настоящим поклонником Сети. (Да благословит вас Бог. Удачи.)

Для менее опытных Сеть может стать, по крайней мере, надежным, профессиональным указателем. Вы можете предложить некоторую информацию о себе "на обзорные миру". Показать, что вы тоже в игре.

Вы *должны...* сделать **что-то**. Но я бы не советовал вам заниматься этим слишком серьезно... только если вы действительно настроены на волну. (Почему? Потому что эта работа затягивает... а вашу энергию можно было бы более продуктивно использовать в другом деле. Но это не значит, что вы не можете нанять фанатичного поклонника Сети, который по совместительству занимался бы каким-то аспектом вашего имени как бренда.)

Самое важное... не переборщить. Несексуальные Web-сайты, пытающиеся стать сексуальными — поистине жалкое зрелище. (Хуже не придумаешь.)

ЧЕЛОВЕК-ИКОНА ВХОДИТ В СЕТЬ

Это действительно Всемирная паутина! Помните о человеке-иконе? (См. совет 4а.) Кроме того, это и сетевой человек. Другими словами, он

- \* Пересылает свое заявление на новую работу по Сети.
- \* Получает новую работу по Сети.
- \* Ведет переговоры посредством электронной почты.
- \* Обучается по Сети.
- \* Создает проекты и реализует их в Сети.
- \* Управляет реализацией проектов и отношениями с клиентами по Сети.
- \* Управляет собственной карьерой и репутацией (т.е. превращением своего имени в бренд!) по Сети.

1. Для начинающих: проводите время в Сети. **Каждый день.** Привыкните к ней. Используйте ее. Открывайте разные сайты. Что работает? Что нет? Что привлекает внимание? Что отталкивает? Посмотрите на картину в целом. На все детали.
2. Хотя бы представьте себе — вполне серьезно — скелет сайта с информацией о себе. Это не просто начало. Это хорошее начало. Потому... сделайте это. **(Сейчас же.) (Даже если** вы все еще работаете в чужой компании.) (Начало само по себе — уже шанс!)
3. *Если у вас есть склонность к такой работе, подумайте над более серьезными занятиями. (Сеть создана для вас!) Что, если бы ваш сайт был "крутым" местом... где "крутые" ребята... говорили бы о "крутых" вещах? ЭТО СОВСЕМ НЕ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ВОЗМОЖНОГО. Если вы в подходящем настроении, найдите парочку приятелей, разбирающихся в компьютерах... и... приступайте. (Вопрос не в деньгах. Главное — время и желание.)*

4. Еще величественнее:

**Разработайте сетевую стратегию  
по превращению своего имени в бренд...  
и продаже своих услуг.**

Это тоже не слишком сложная задача в новом тысячелетии. Хорошая новость: в режиме онлайн вы можете "встретиться" с приятелями/экспертами, которые могут вам в этом. (ЭТО ЗДОРОВО.)

**ВСТУПИТЕ В КЛУБ ОРАТОРСКОГО ИСКУССТВА.  
ВЫ — СВОЕ СОБСТВЕННОЕ РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО**

Завоевание репутации на местном уровне — это основа для превращения своего имени в бренд. Это значит, что нужно использовать практически каждую возможность, чтобы... **рассказать о себе**. Частично для этого нужны навыки устного общения, по крайней мере, с несколькими людьми. Вам не нужно метить в признанные ораторы, но вы просто обязаны иметь в репертуаре "выступления на публике", вот почему я искренне рекомендую клуб ораторского искусства.

### СУТЬ

Вам не нужно быть Рональдом Уилсоном Рейганом. Или Джоном Фицджеральдом Кеннеди.

### Но мир людей-брендов... это... мир сделок.

Поэтому представление себя играет важную роль. (Очень.)

Еще одна (великая) идея. Подавите свой (в-п-о-л-н-е естественный!) страх перед выступлением на публике. Для этого разработано множество стратегий. Я — активный поклонник клуба ораторского искусства. Мне он, правда, кажется слишком сложной структурой, но это крайне незначительное препятствие. Это ведущая организация

самопомощи, которая помогла сотням тысяч людей научиться представлять себя.

Я никак не связан с этим клубом. Совершенно. Существуют и другие варианты. Суть не в этом. Главное то, что вам не нужно становиться великим оратором. **Но было бы ошибкой предполагать, что в новом мире людей-брендов навыкам красноречия будет уделяться меньшее внимание, чем в прошлом.** (Т.е. отличное владение этим искусством действительно стоит собственного веса в золоте.)

### "ПРАВИЛА ТОМА ДЛЯ РАЗВИТИЯ КРАСНОРЕЧИЯ"

1. Вступите в клуб ораторского искусства.
2. Посмотрите пункт 1.
3. Потренируйтесь.
4. **Потренируйтесь.** Воспользуйтесь любым предложением, чтобы сказать несколько слов на собрании и т.п.
5. Добровольно займитесь работой в качестве члена комитета по сбору средств... активиста религиозной организации... члена родительского комитета.
6. Нервничать вполне естественно. Я до сих пор волнуюсь.
7. Не открывайте рот (на людях), если не собираетесь страстно отстаивать свою точку зрения. Страсть-надежность-забота — вот что вы "продаете" в качестве оратора. Независимо от темы разговоры.
8. Фокусируйтесь.
9. Фокусируйтесь.

10. Фокусируйтесь. Используйте карточки 5x7 — или лучше 3x5 дюймов — с основными тезисами. Отшлифуйте эти тезисы. Сократите их число до пяти... или еще меньше.
11. Практикуйтесь. На жене. Любимом. Лучшем друге. Детях. Таксисте. На своей немецкой овчарке.
12. Не заучивайте. Не читайте с листа. Окостенелость убивает.
13. Не шутите.
14. Идите в ногу со временем. Упомяните в своей речи событие, описанное в сегодняшней газете.
15. Если вы используете аудиовизуальные средства... пусть они будут простыми и понятными. Применение всего потенциала программы PowerPoint с яркими, разноцветными графиками и таблицами... это катастрофа. (Поверьте мне.)
- 16. Повторяйтесь.** Сведите основные идеи к четырём-пяти пунктам... и изложите их десятью различными способами.
17. Рассказывайте истории! **Настоящее красноречие = отличные истории.**
18. Обратите внимание, как президенты США приводят примеры из жизни — таких героев, как Роза Паркс или Сэмми Соса — в своих выступлениях. Есть ли среди ваших слушателей человек, которого вы можете отметить? Ведь его история подчеркивает вашу мысль?
19. Пусть ваши истории (все) рассказывают о том, что интересно слушателям. О реальных людях (в компании, среди потребителей, поставщиков), делающих реальное дело.
20. Используйте простой, убедительный раздаточный материал, в котором суммируются ваши ключевые тезисы.
21. Пытайтесь не оправдываться. (Сказать намного проще, чем сделать!) Вы пришли сюда, чтобы завоевать друзей и оказать влияние на людей... а не нажить врагов или продемонстрировать свой превосходный интеллект.
- 22. Никогда, никогда, никогда, никогда не говорите со слушателями свысока.** Демонстрируйте а-б-с-о-л-ю-т-н-о-е уважение. Они заслуживают этого! (Кем бы ни были.)
23. Решайте проблемы своих слушателей. В вашем выступлении должно быть что-то для них... лично. Превосходные специалисты по сбору средств говорят, что они "помогают жертвователям сделать отличные инвестиции в будущее и почувствовать уверенность в завтрашнем дне".
24. Смотрите в глаза. (Проще сказать, чем сделать.) В определенный момент вы налаживаете связь только с одним человеком. (Даже, как в моем случае, если в зале сидит несколько тысяч.) Вы говорите только для одного.
25. Найдите — глазами — своих сторонников. Они уже любят вас. И их позитивный язык тела успокоит вас. (Поверьте мне. Это очень важно.)

26. Забудьте об основных правилах выступлений. Вам не нужно энергичное начало, чтобы "захватить" аудиторию. Или яркий финал. Вам нужны четыре-пять четких тезисов... **в которые вы искренне верите...** и которые вы каким-то образом, всеми правдами и неправдами, излагаете за 10-15 минут выступления.
27. У вас будет... несомненно... еще один шанс. Поэтому не нужно думать: "Сейчас или никогда". Это ошибочно на 94%.
28. Ведите себя скромно и не вызывающе. Ничто так не отталкивает людей, как высокомерие или хвастовство. [Эл Гор до сих пор пытается оправиться от реакции на свое утверждение, что это он изобрел Интернет. Это может стоить ему президентского поста<sup>1</sup>.]

**РКД: ПРЕВОСХОДНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЕБЯ...**

**и НИКАК НЕ ИНАЧЕ!**

1. Во-первых, честная самооценка. **Каковы ваши навыки ведения презентаций? Будьте снисходительны... но честны.**
2. Если ответ звучит как "нуждаются в помощи"... что справедливо для 95% из нас (или 99 %?)... тогда задумайтесь над тем, что можно сделать... **НАЧИНАЯ С ЭТОЙ МИНУТЫ...** чтобы усовершенствовать этот важный аспект человека-бренда (не упустить возможность!).

**3. Задумайтесь над вступлением в клуб ораторского искусства.** Или учебой на других официальных курсах. (Это не обычная мелочь. На кону ваша жизнь. Разве нет?)

4. На это стоит потратить время. Это не шутка из мира людей-брендов. Представление себя — это главный элемент, достойный тщательного, одержимого и-з-у-ч-е-н-и-я. Человек-бренд - исполнение. Человек-бренд - индивидуальность. Я не пытаюсь превратить вас в того, кем вы не являетесь на самом деле. Я только прошу вас поверить, что вы можете намного лучше представлять себя. Станьте учеником... как это делает любой новичок в дзюдо. Представление себя — благородная задача... достойная вашей напряженной работы и энергии.
5. Пригласите актера или актрису из местного театра на ленч с вами и вашими коллегами. Пусть он или она расскажет вам об искусстве представления себя... и о том, как добиться в нем успеха.

---

<sup>2</sup> Как известно, на выборах президента США в 2000 году Альберт Гор действительно проиграл Джорджу Бушу мл. — *Примеч. ред.*

**КАК НАСЧЕТ ТОГО, ЧТОБЫ ПРИВИТЬ СЕБЕ ОПТИМИЗМ?  
МРАЧНЫЕ ТИПЫ РЕДКО — ИЛИ НИКОГДА!? —  
СТАНОВЯТСЯ ЛЮДЬМИ-БРЕНДАМИ**

**СУТЬ**

**“Я беззастенчиво излучаю энтузиазм.”**

Бенджамин Зандер,  
дирижер Бостонской филармонии

**“Сидя сложа руки, вершины не достигнешь.  
Но вполне можно попытаться получить  
удовольствие.”**

Скотт Фишер,  
перед восхождением на Эверест

Хорошо, вас нельзя назвать душой общества. Без проблем. *[Меня тоже. К сожалению.]*

Но вам не помешало бы последовать совету Тони Роббинса и потренироваться улыбаться перед зеркалом. (Буддисты сказали это задолго до Роббинса. Улыбка сама по себе помогает расслабиться.) Это факт: неударный звук побеждает. Вдохновляет других. (Или... улыбка вызывает улыбку... как хотите.)

Мне ужасно сложно говорить об этом. Это чертовски личный вопрос. Я очень мрачный тип. Сажу на антидепрессантах. (Не для того, чтобы сделать работу эффективнее... а чтобы немного развеять обычную тоску.)

Поэтому я и не скажу вам: “Улыбайтесь и будьте счастливы.” Н-и-к-о-г-д-а.

Лучше я расскажу, что узнал: те, кто излучает оптимизм и уверенность в себе, вызывают оптимизм и уверенность в себе у окружающих.

Здесь не требуются чудеса. (Я умею их совершать.) Но я научился подбадривать себя. Регулярно...

**Тренировать улыбку перед зеркалом.  
Надевать чистую рубашку,  
если во второй половине дня мне  
предстоит новая презентация.**

Это помогает мне оставаться свежим. (Огромная разница.) Ежедневно делать гимнастику. (Сейчас, когда я пишу это, мне удалось продержаться без перерыва 278 дней.) Выходить на солнце — или хотя бы на улицу — рано утром по дороге. Даже если это длится всего лишь десять минут. (Или пять.) Делать перерывы на 15 минут в день (или хотя бы на три минуты). Выполнять очень простые дыхательные упражнения для медитации.

Это не курсы начинающего волшебника. Я лишь хочу убедить вас, что для успешного превращения своего имени в бренд нужен позитивный настрой, говоря безнадёжно устаревшими словами. Это действительно стоит усилий. И над этим действительно можно работать. Я **работаю** над этим. И это мне помогает. (Вы же знаете, что у каждого из нас есть свои демоны, страхи и волнения... фокус в том, чтобы контролировать их. И все мы обладаем оптимизмом, даром, духом... фокус в том, чтобы не забывать об этом.)

1. (Успешные) люди-бренды часто улыбаются. **Понятно?** (Успешные) люди-бренды много смеются. **Понятно?** Поэтому отнеситесь к этому... к привитому оптимизму. .. как к важнейшему навыку. Почему? **Потому что это так и есть!**
2. Выполните некоторые — или многие, это ведь важно — упражнения из серии "помоги себе сам". Прочтите литературу по этой теме. Может быть, походите на несложные курсы по медитации. Отнеситесь к этому как к "проблеме"/"возможности", которую можно "изучить"/над которой можно "поработать". Это так. Это может быть так. Выясните, что повышает ваше настроение — быстрая прогулка пешком, звонок вдовствующей тетушке, мега-витамины, десятиминутный расслабляющий массаж, несколько минут ходьбы босиком — и займитесь этим. Регулярно. Помните: то, что подходит одному, не подходит другому. Главное — узнать, что поддерживает ваш дух/душу/мировоззрение.
3. Как всегда: поработайте над этим с несколькими близкими друзьями. Сформируйте **группу анонимных весельчаков**. Или даже... рискну предложить... обратитесь к психиатру (если от природы вы пессимист). Усердная работа над самооценкой — это самый важный проект "КЛАСС!".

**ОБНОВЛЯЙТЕСЬ! ОБНОВЛЯЙТЕСЬ! ОБНОВЛЯЙТЕСЬ!**

**"Я из тех, кто всегда пытался пошатнуть устои слушателей, покупающих мои записи. Это помогает мне жить. Вы разрушаете то, что сделали раньше, и можете свободно двигаться вперед."**

Нил Янг

### **СУТЬ**

#### **ОБНОВЛЕНИЕ**

#### **ЗАДАЧА №1**

Великие компании — от *3M* до *P&G* — живут за счет исследований и разработок. Теперь вы тоже компания имени себя/человек-бренд, который стремится оригинальным способом стать великой компанией. Поэтому... подумайте о *3M*. Подумайте о *P&G*. Подумайте об исследованиях и разработках. Или... об обновлении. Станьте одержимы этой мыслью. Делайте что-нибудь.

#### **К-а-ж-д-ы-й-д-е-н-ь**

В этом вся ирония. Или парадокс. Время заставляет нас бегать, как пресловутый цыпленок с отрубленной головой. И вместе с тем оно требует от нас творческих находок, которые зачастую бывают возможными благодаря размышлениям и стремлению к постоянному росту.

Рассчитывайте свои силы.

Или занимайтесь и тем, и другим. (Ненавижу такие сладкоречивые советы, но здесь они оправданы. Главное — понять, в чем фокус.)

Хорошая новость: Если ваше мировоззрение настроено на исследования и разработки/на обновление, то вы сможете превратить сумятицу повседневных дел в настоящие исследования и разработки. Непревзойденный человек-бренд и специалист, не любящий сидеть на одном месте, Вероник Вьенн, которая занимается индустрией моды, превосходно подытожила эту мысль: *"Единственная карьерная стратегия", которая у меня есть — спланировать, чему я могу научиться в каждой профессии"*.

Любое задание — сложное или незначительное — должно совершенствовать вас. Иначе... иначе бросайте его! Это справедливо как в личной, так и в профессиональной жизни. РОСТ — ЭТО Я. ТОЧКА.

### **ДУХ ОБНОВЛЕНИЯ**

Следующий отрывок — из статьи в журнале *Glamour* (сентябрь 1998 г.). Т.е. зачем обновление?

- \* "Чтобы привыкнуть к открытости"/"Разум новичка... открыт для всех возможностей".
- \* "Чтобы изменить жизнь к лучшему"/"Образование расширяет ваши возможности заработать деньги".
- \* "Чтобы обнаружить ваши тайные страсти"/"В конце концов, она получила второе образование в сфере садоводства, и занялась тем, что, как она поняла впоследствии, было ее любимым делом".

- \* "Чтобы найти луч надежды"/"Помните, как этой зимой вы учились кататься на сноуборде? ... Сначала вы держались неуверенно и с опаской, но потом стали устойчивее".
- \* "Чтобы развивать мозг"/"**Выполнение нового задания... на самом деле вызывает появление новых нервных синапсов и кровеносных сосудов в мозге"**".
- \* "Чтобы усовершенствовать ваши навыки решения проблем и принятия решений".
- \* "Чтобы познакомиться с новыми людьми".
- \* "Чтобы забыть о хандре"/Мерлин говорил королю Артуру (в книге Т.Х. Уайта *The Once and Future King*): "Лучшее средство против грусти — узнать что-то новое. Это единственное, что никогда не подводит, единственное, что разум никогда не исчерпает, никогда не отторгнет, никогда не будет мучиться из-за него, не испугается, не испытает недоверия и не пожалеет о таком приобретении".
- \* "Потому что жизнь — это череда курсов повышения квалификации".
- \* "Потому что узнавать что-то новое чертовски весело".

### **РКД: ОБНОВЛЕНИЕ И ЛИЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ КАК ЗАДАЧА №1**

- 1. Так что же... конкретно... вы узнали за последнюю неделю?** (Пожалуйста, попытайтесь ответить на этот вопрос. Точно. И повторяйте это упражнение. Каждую неделю.)

**ИНВЕСТИРУЙТЕ В СЕБЯ.  
ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ  
В ОБНОВЛЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЕН!**

2. Содержит ли текущий проект явно выраженные (для вас)... образовательные цели? Хотя бы две или три. И еще раз: явно выраженные. Если нет... **ТРАНСФОРМИРУЙТЕ ЕГО...** сейчас же... даже если он выполнен уже на 75 %... чтобы поставить перед собой более высокие задачи. Значительно более высокие.
3. Пусть это будет... **командным спортом**. Встретьтесь (в неофициальной обстановке?) со своими коллегами и обсудите вопрос "Что нового/"крутого" мы узнали благодаря этому проекту?" (За последние 10 дней?) "Как можно изменить этот проект, чтобы он лучше способствовал достижению наших общих образовательных целей?" (Конкретно?)
4. Как насчет Товарища по Обновлению? (Для этого отлично подойдет супруг.) Вместе с ним/ней поработайте над конкретным планом роста/обучения. (Помните, фармацевтические компании выживают... или погибают... именно благодаря исследованиям и разработкам. Это несомненно. Вы тоже. Не так очевидно. Но не менее правдиво.)
5. А что скажете насчет увеличенной версии пункта 4... клуба по обновлению? Скажем, из десяти человек. Сотрудников разных компаний, которые подписали... **пакт личного развития...** и встречаются раз в месяц, приглашают внешних ораторов и работают над собой. (Представьте это как запланированную зарядку для ума.)

Чтобы оставаться свежим в личном и профессиональном плане, необходимо обязательно иметь план инвестиций в обновление, точно так же, как для финансовой стабильности требуется официальный план инвестиций. (Стабильная карьера = инвестиции в обновление. Высокая стабильность = крупные инвестиции.) Характеристики плана инвестиций в обновление:

- \* Официальный
- \* В письменном виде
- \* Ежеквартально корректируется
- \* Еженедельно пересматривается вами лично
- \* Периодически пересматривается вместе с основными консультантами/доверенными коллегами
- \* Новые навыки (Совершенствование!)
- \* Новые люди (Контакты! Чудаки!)
- \* Новые проекты (Совершенствование!)
- \* Новые дополнительные задания (Совершенствование!)
- \* Хотя бы один новый пункт для вашего резюме (раз в квартал)

Основная мысль всего этого: бремя ответственности за официальное оценивание ("персонала")... организация... переложила... на плечи каждого отдельного человека.

Вы — свой собственный судья.

*Точка.*

Огромная ответственность. Невероятная возможность.

**СУТЬ**

**ОФИЦИАЛЬНЫЙ.**

**ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ В ОБНОВЛЕНИЕ.**

Мы все — я уж точно! — это быстро обесценивающиеся активы. "Милая фразочка, Том", — скажете вы. (В лучшем случае.) "Крайне справедливая", — добавлю я.

Ответом на обесценивание в прежнем (физическом... помните?) мире химических заводов послужили агрессивные инвестиции.

Агрессивное инвестирование начинается... с плана. Или, в моем случае, с плана инвестиций в обновление. (Некоторые возможные характеристики которого изложены выше.)

Важно помнить: отсутствию официального, агрессивного плана инвестиций в обновление нет оправданий. (Вы можете предложить хоть одно?)

**РКД: ПЛАН ИНВЕСТИЦИЙ В ОБНОВЛЕНИЕ**

**1. Люди-бренды обновляются.**

**Одержимо.**

**Агрессивно.**

**Официально.**

Поэтому сегодня... на этой неделе... начните официально составлять свой... **план инвестиций в обновление.**

**2.** Действуйте энергично. (Это важно.) Не спешите. (Это серьезно). Другими словами... беритесь за дело, но д-у-м-а-й-т-е при этом. План инвестиций в обновление — это не тот результат, к которому можно прийти за час.

**3.** Как всегда (в этой книге... и серии книг), работать лучше сообща. (ВЕЛИКИЙ ПАРАДОКС: МЫ ГОВОРИМ О РАЗВИТИИ ИНДИВИДУАЛИЗМА — ПРЕВРАЩЕНИИ СВОЕГО ИМЕНИ В БРЕНД — ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ ОКРУЖЕНИЕ, КОТОРОЕ ПОДДЕРЖИВАЛО БЫ ПОДОБНОЕ РИСКОВАННОЕ МЕРОПРИЯТИЕ.) "Проработайте его" (план инвестиций в обновление) со своими коллегами. Или в кругу близких друзей.

**4.** Отражены ли в вашем плане все перечисленные категории (новые нааыки, новые люди, новые проекты, интересные дополнительные задания)?

**5.** Пригласите разработчика капитальных планов выступить перед вами и вашими коллегами. Или личного составителя финансовых планов. Тема: элементы планирования на будущее, в котором...

**Рост = безопасность.**

**РАЗОЖГИТЕ АППЕТИТ.  
ЕЩЕ РАЗ.  
ЕЩЕ И ЕЩЕ**

"Самое важное в образовании — это аппетит."

Уинтсон Черчилль

"Он предельно серьезно относится к самосовершенствованию. Он — обучающая машина."

Майк Маккью, *TeilMeNetworks*, о Марке Андреессене, создателе поисковых систем в Интернете и директоре по технологиям в компании AOL

Мои любимые люди (люди-бренды)... ЛЮБОПЫТНЫЕ ЧУДАКИ. Они ненасытны... беспокойны... неотступны. Они учатся у каждого и в любой ситуации. Широкие взгляды — (важная) часть превращения своего имени в бренд. Например, великие практики в сфере профессионального сервиса выполняют любой проект с помощью своего богатого опыта.

Секрет успеха: **компания имени меня = АО "Любопытство"**

**СУТЬ**

Обновление в высшей лиге = спланированное, страстное любопытство.

Обновление —

1. *Отправляйтесь в ближайший магазин прессы.* Сейчас же. Потратьте на это 20 минут. Выберите 20 — **двадцать!** — журналов. Все они — не из тех, что вы читаете обычно. Посвятите весь день их изучению. Выбирайте любопытный материал. Делайте записи. Создавайте папки. Ваша цель — совершенствование! Повторяйте то же каждый месяц... или хотя бы раз в два месяца.
2. *Войдите в Сеть.* Сейчас же. Расслабьтесь. Следуйте вдохновению! Зайдите, по крайней мере, на 15 сайтов, на которых вы не бывали раньше. Идите по любой ссылке, которая покажется хотя бы немного интересной. Отметьте несколько лучших. Повторяйте то же... хотя бы раз в неделю.
3. *Возьмите отгул на эту среду.* Прогуляйтесь по ближайшим магазинам... часа два. Запишите, что вам понравилось. (Или вызвало раздражение.) Товары, манера продажи, что угодно. Повторяйте то же... раз в два месяца.
4. *Купите упаковку бумаги для записок.* Носите ее с собой. Всегда. Записывайте, что заметили "крутого". Ужасного. Каждый день. Просматривайте записи каждое воскресенье. (Станьте одержимы этой мыслью!)
5. *В следующем году собираетесь в отпуск на прежнее место? Почему бы не попробовать что-то новое?*

- Подумайте, например, о поездке для изучения какого-то странного явления, которую оплачивает университет.
6. *Реализация проекта "зашла в тупик"?* Просмотрите свою записную книжку. Кто там самый необычный? Позвоните ему. Пригласите на ленч. На несколько часов привлечите его мозг к вашему проекту.
  7. *Выработайте новую привычку: просматривать записную книжку.* Раз в месяц. Выберите интересного человека, с которым вы давно не общались. Пригласите его на ленч... на следующей неделе.
  8. *Новая привычка: вы на совещании.* Незнакомый вам человек выступает с интересным докладом. Пригласите его на ленч... в течение следующих двух недель.
  9. *Вы сталкиваетесь с интересным человеком.* По ходу разговора спросите у него, что самого лучшего он прочел за последние три месяца. Купите эту книгу... сегодня же.
  10. *Сделайте себе завтра выходной.* В любую погоду. Прогуляйтесь по той части города, в которой раньше никогда не бывали.
  11. *Идите в ближайший магазин.* Купите дешевый блокнот. Назовите его "Наблюдения I". Делайте записи. Начните сейчас же. Обо всем и обо всех. (Сейчас — сейчас.)
  12. *Идете куда-то в субботу вечером?* Пусть это будет новое место.

- 13.6 *следующее воскресенье устраиваете вечеринку?* Пригласите кого-то — **интересного** — кого раньше не приглашали. (Возможно, он откажется. Ну и что? Попробуйте. Это похоже на продажу энциклопедий. Не позвонили в дверь — ничего не продали.)
14. *Подойдите к стенду с информацией об образовательных курсах на эту осень.* (Или просмотрите соответствующий каталог.) Сделайте копию. Изучите информацию сегодня вечером. Выберите пару интересных курсов и тем, о которых вам всегда хотелось узнать побольше. Позвоните преподавателю (его телефон можно найти, проведя небольшое расследование). Если вы заинтригованы, запишитесь... и хотя бы... сходите на вводное занятие.
15. *Прочтите скандальную статью в деловом журнале.* Наталкивает на размышления? Отправьте автору электронное сообщение. Ну и что, если вам не ответят? (У вас есть все шансы получить ответ. Поверьте мне.)
16. *Во время воскресной службы священник говорит о новом сборе средств.* Уверен, вы очень заняты. (А кто не занят?) Но сходите на организационное собрание после службы. Запишитесь!
17. *Вы работаете со своим 13-летним ребенком над его научным проектом для школы.* Оказывается, вам тоже интересно. Завтра пойдите в школу вместе с ним... и предложите выступить перед классом по этой теме.
18. *Вам предлагают неприятное мелкое задание.* Но у вас появится возможность поработать с людьми, с которыми вы прежде не работали. Принимайтесь за него.

19. *Вас действительно раздражает то, что происходит в школе у ваших детей.* Поэтому обратитесь в школьную администрацию.
20. *Вас мало интересует перемена вашего вида деятельности.* Но на выходных в соседнем городе подворачивается неплохая работенка. Поезжайте туда.
21. *Старый институтский приятель приглашает вас провести выходные на озере.* Вы никогда не делали ничего подобного. Поезжайте.
22. *Появляется действительно классная вакансия за границей.* Вы удовлетворяете всем требованиям. Вы никогда не задумывались над подобной возможностью. У вас девятилетний ребенок, а муж вполне доволен своей работой. Хотя бы позвоните кому-нибудь... и выясните подробности.
23. *У вас все в порядке.* Но появляется прекрасная вакансия... далеко. Вам это кажется отклонением от курса. Но вы могли бы узнать что-то действительно новое. Действительно "крутое". Поговорите об этом со специалистом. (Сейчас же.)
24. *Учитель восьмого класса набирает команду для поиска экспонатов для музея естественной истории.* Ради Бога, вы один из партнеров юридической фирмы, зарабатывающий 350 тыс. долл. в год... Но запишитесь в группу.
25. *Вы обожаете фотографировать.* Возьмите брошюру с рекламой четырехдневных курсов по фотографии следующим летом. Поезжайте туда.
26. *Один ваш приятель, мелкий предприниматель, собирается в Таиланд налаживать процесс поставок.* Он приглашает вас с собой. Поезжайте.
27. *Через час по телевизору будет отличный футбольный матч.* Забудьте об этом. Отправляйтесь на прогулку. Вы любите ходить пешком... но не делали этого уже целый год.
28. *Я не слишком хорошо составляю планы.* А как насчет сестры вместе с мужем/женой и составить список трех-четырёх вещей, которые "вы собирались сделать", но так и не дошли до них... а затем набросать схему выполнения хотя бы одного пункта в течение следующих девяти месяцев?
29. *Вы в-с-е-г-д-а хотели съездить на Юкатан.* Так хотя бы позвоните в туристическое агентство... на этой неделе. (А как насчет позвонить прямо сейчас?)
30. *Вы знаете, что "все действие происходит на передовой".* Посвятите месяц (два дня в неделю) самостоятельно составленной образовательной программе, с помощью которой вы познакомитесь с основными передовыми профессиями в отеле/торговом центре/любой другой отрасли.
31. *Спросите ведущего супервайзера, кто самый лучший служащий в магазине.* Пригласите его/ее на ленч... в течение следующих трех недель.
32. *Вы замечаете "крутую" статью в информационном бюллетене компании.* Позвоните человеку, который ее написал. Пригласите его на ленч. Завтра. Узнайте больше. (Повторите.) (Регулярно.)

33. *Вы с женой идете в субботу на отличный спектакль. В понедельник позвоните режиссеру и спросите, можно ли будет зайти к нему в течение двух недель. (Если разговор пройдет успешно, попросите его выступить перед вашими 18 коллегами в бухгалтерии как-нибудь во время обеденного перерыва в этом месяце.)*
34. *Введите традицию ежемесячных встреч за обедом с приезжими лекторами. Убедите коллег предлагать интересные кандидатуры для приглашения. Критерий: "Я никогда не ожидал, что мы пригласим..."*
35. *Добровольно предложите руководить отбором кадров в следующем году/полугодии. Ищите интересные резюме в неожиданных местах.*
36. *Возьмите... четырехмесячный отпуск.*
37. **Встаньте из-за стола.** Сейчас же. Часа два прогуляйтесь по пляжу. По холмам. Где угодно. Повторяйте тоже... раз в несколько недель. (Каждую неделю?)
38. *Всерьез задумайтесь над тем, чтобы обсудить с боссом возможность работать один день в неделю дома.*
39. *Снимите дверь с кабинета.*
40. *Пара ваших приятелей любит читать. Организуйте группу любителей литературы, которая бы собиралась каждый третий четверг месяца. Изучайте литературу даже по очень далеким от вашей сферы деятельности вопросам. (Пригласите известного местного автора периодически выступать перед вами.)*

41. *Вступите в клуб ораторского искусства. (Я знаю, что повторяюсь. Но это важно.)*
42. *Напишите статью в информационный бюллетень компании.*
43. *В квартальном альманахе вы читаете статью о приятеле, который должен сделать что-то необычное в своей жизни. Позвоните ему. Завтра. (Или сегодня.)*
44. *Купите тот удивительный, яркий костюм, который вы видели вчера. Наденьте его на работу. Завтра же.*
45. *Составьте список проверочных вопросов, которыми можно воспользоваться на совещании. "Действительно ли это будет важно?" "Вспомнит ли кто-нибудь через два года, чем мы здесь занимались?" "Можно ли похвалиться этим проектом перед женой/детьми?"*
46. *Оцените каждый предложенный вам проект по шкале "Это "КЛАСС!""? "Этим стоит заниматься?"*
47. *Позвоните основному клиенту своего предыдущего проекта. Пригласите его на ленч. В течение следующих двух недель. Ненавязчиво выясните его мнение о том, как поработала ваша команда... и как она могла бы поработать.*

Сейчас же.

48. *Позвоните самому умному из своих знакомых. (Удивительный профессор, у которого вы учились 15 лет назад?) Пригласите его на ленч. Спросите, не*

может ли он уделять вам несколько часов раз в пару месяцев, чтобы поговорить о том, что вы сделали/делаете. (Попробуйте. Это не больно.)

**49. Станьте бойскаутом младшей дружины/командиром отряда младших девочек-скаутов. Или поставьте школьную пьесу с участием своих детей.** Цель — больше времени проводить с детьми... они очаровательны... непосредственны... и мудры.

**50. Постройте огромный замок из песка!**

**РКД: Активно ЗАЙМИТЕСЬ ОБНОВЛЕНИЕМ!**

1. Просмотрите список "50 советов в рамках 50 советов". **Выберите 10 из них.** Сейчас же. Приступайте к работе.
2. Превратите это (повторяю) в командный спорт... с коллегами/приятелями/сотрудниками, которые... "все понимают".

## 38а.

### ПОЛЮБИТЕ ПЛАТО

#### СУТЬ

Великолепная книга Джорджа Леонарда *Mastery*— это редкий трактат о том, как "добиться успеха в своем деле". Очень многое в ней мне нравится. (Вообще-то, мне нравится все.) Но одно я люблю особенно: научитесь любить плато.

Леонард объясняет — как никто другой — что "учеба" и "мастерство" — это не ровная дорога по пологому холму с постоянным наклоном. (Независимо от того, насколько усердно вы работаете.) Вы добиваетесь чего-то: создаете блестящую учебную программу. И вдруг застреваете. (Ужасно.) Ил и даже скатываетесь вниз. Согласно Леонарду, это вполне естественно! Мы "совершенствуемся" в каком-либо деле... предсказуемым маршрутом. Мы неистово работаем. День проходит отлично — плодотворно! (Или даже два дня.) И тут мы поскользываемся. И "застреваем" на плато по мере того, как полученные уроки проникают в подсознание. Это может длиться месяцами. (Или годами.) Потом мы "понимаем"... и действуем инстинктивно. И наконец... после неистовой работы (повторяю)... мы делаем очередной скачок вперед.

Идея: большая часть жизни проходит на этом плато. Иногда это может показаться ужасным (так и есть!). Но это суть (продолжительного) совершенствования/мастерства в исполнении.

**Значит: поскольку плато — это норма, Леонард советует научиться ценить его... а не бороться с ним.**

Другими словами, не посыпайте себе голову пеплом, если день (неделя, месяц) прошли не очень результативно. Помните, что все жизненно важные события происходят в глубине. Вы впитываете то, что узнали. Ваше тело и разум внедряют новую информацию/реакцию/навыки в обычный ритм. Находясь на плато, относитесь к себе терпимо. (*Предостережение:* это не следует расценивать как разрешение попусту терять время.)

Великая идея:

Мы — люди-бренды — неизбежно совершаем долгое, зачастую болезненное путешествие к (надеемся!) мастерству.

Игра стоит свеч. (Для человека-бренда ничего не может быть важнее.) Она неоднородна, случайна, чаще отмечена падениями, чем подъемами. Но это... несомненно... единственный путь... к тому, чтобы наша работа имела значение.

**РКД: СТРАСТЬ К ПЛАТО!**

- 1. Серьезно займитесь изучением процесса обучения/роста/ совершенствования.** (Это мало «то делает. Но ситуацию нужно изменить, если мы хотим постоянно стремиться к мастерству. Для человека-бренда так и должно быть.) Прежде всего, прочтите/поглотите книгу Джорджа Леонарда Mastery. (Она изменила мою жизнь.)
2. Встретьтесь с местными профессионалами — лучшими поварами, архитекторами, профессорами, хирургами. Поговорите с ними о том, как они пришли к мастерству. Извлеките, если это возможно, уроки из их опыта. Беспристрастно оцените собственный образовательный путь... и используйте приобретенные знания о росте для того, чтобы, помимо всего прочего, правильно отбирать проекты и цели для обновления.

39.

## КОМПАНИИ ИМЕНИ МЕНЯ НУЖЕН ВЕЛИКОЛЕПНЫЙ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Компания имени меня и человек-бренд (даже если вы по-прежнему числитесь в штате чужой организации) = вы сами со себе. Хотя бы психологически. Отлично! И не очень. Людям-брендам нужны надежные товарищи. Но здесь я требую еще большего: неофициального — или полуофициального — совета директоров. Т.е. два, три, четыре, пять человек, которых вы уважаете, с кем раз в квартал сможете оценить — довольно официально — прогресс, планы, трудности. И к кому вы сможете обратиться, когда ваш прекрасный проект затянет вас в бурный водоворот проблем с костюмами. (А так и будет, если это стоящий проект.)

### СУТЬ

Любое стоящее дело — это пиратская авантюра. (По крайней мере, сначала.) Это предельно ясно. Другими словами, это плевок в лицо истеблишменту. Значит, боритесь с истеблишментом... спомощью... истеблишмента.

Соберите собственный консультативный орган/совет директоров. Уважаемых кабинетных отступников... которые поддерживают ваш бунт. **КОРОЧЕ ГОВОРЯ: ВАМ НУЖНО ПРИКРЫТИЕ... ЕСЛИ ВЫ ВСЕРЬЕЗ ДЕЛАЕТЕ "К-Р-У-Т-О-Е" ДЕЛО.**

Я выполнял один супер-"крутой" проект в крупной компании... в *McKinsey & Co.* (Оплот ультраконсерватизма). Уверен: способность двигаться вперед — и преодолевать на своем пути различные препятствия — возникла у меня благодаря надежному прикрытию, благодаря кабинетным отступникам, приходившим на наши совещания и придававшим нам значительности.

Идея:

## Всем революционерам нужно надежное (и уважаемое) прикрытие. И мудрость старейшин.

Поэтому вступайте в контакты, поддерживайте связи, общайтесь с близкими вам по духу людьми, которые занимают более высокое положение на иерархической лестнице, чем вы. Им потребуется забота и подпитка, но это стоит того. (Подсказка: взывайте к их альтруизму... и к их личным интересам.)

**РКД: "ОФИЦИАЛЬНЫЕ" КОНСУЛЬТАНТЫ =  
НАСУЩНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ!**

1. Вы — на задании. Задание для человека-бренда в первую очередь заключается в том, чтобы стать "крутым". Поверьте мне, вам **н-у-ж-н-о** "уважаемое" прикрытие... также известное как консультативный орган/совет директоров. (Хотя бы неофициальный.) Поэтому  
1) Признайте это. 2) Найдите их. 3) Приручите их.  
4) Используйте их. 5) Убедите их использовать вас.

2. Хорошие новости: по своему опыту я знаю, что в среде истеблишмента всегда найдется несколько кабинетных отступников. Им вы нужны так же, как и они вам! Они восхищаются вашим мужеством. И благодаря вам они могут реализовать мечты своей пиратской молодости. *А также:* они получают удовольствие, оказывая поддержку юным пиратам. Поэтому: привлекайте их! Беззастенчиво! Т.е. начните сегодня же. Запланируйте несколько завтраков или ленчей в течение следующих двух недель, скажем, с бывшими начальниками, которым нравится ваш агрессивный подход к жизни.
3. Когда "совет" набран, назначьте время регулярных встреч с каждым его членом. Прилагайте усилия, чтобы удержать их всех возле себя. А также не бойтесь спрашивать их совета, если вдруг окажетесь в сложной ситуации — именно в этом вся суть упражнения!

**ЧЕЛОВЕКУ-БРЕНДУ/КОМПАНИИ ИМЕНИ СЕБЯ  
НУЖНО ИМЕТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ОБРАЩАТЬСЯ  
В "УНИВЕРСИТЕТ НА ПЕРЕДОВОЙ"**

Великие консультанты кратчайшим путем попадают на передовую... чтобы напрямую решить любой вопрос. Любую проблему. Разобраться в любом процессе. **Пусть их привычки станут вашими.** Формируйте кадры передовых сотрудников, с которыми вы сможете проверить пульс организации... и результаты своей работы.

**СУТЬ**

**Боссов н-и-к-о-г-д-а нет на месте.** Даже самых лучших. Это отличная новость для человека-бренда. (И для ... меня. До сегодняшнего дня.)

Аналитик/специалист по решению проблем, который **решительно настроен** находится на постоянной прямой связи с передовыми сотрудниками, всегда — !!! — на десять шагов обгоняет "конкурентов".

До настоящего времени этот секрет остается самым охраняемым в мире бизнеса (Почему? Не знаю.): Побеждает тот, кто... прочнее других связан с реальными людьми, выполняющими реальную работу. Практически всегда.

Дело не в том, что "они" (на "передовой") исключительно умны. (Хотя с ними всегда "исключительная" связь). Или что менеджеры особенно "тупы". (Хотя с ними

особенно часто нет "связи".) Главное — то, что "их" (передовиков) информация по определению не фильтрованная... свежая... настоящая. (Всем известно, что происходит с информацией, когда она передвигается по организационной иерархии. Даже в "лучших" компаниях она промывается и/или подслащивается, чтобы произвести более благоприятное впечатление на получателя. И даже если намерения самые чистые, после многократных повторений информация все равно значительно искажается.)

Как я понимаю:

**Блаженство для человека-бренда =  
нефильтрованная информация**

Для меня это 33-летняя привычка... появившаяся у меня, тогда еще молодого офицера, в 1966 году во Вьетнаме: настоящая информация находится на линии огня. Необъективная информация? Да! (У нас у всех есть свои предубеждения!) Но... отправляйтесь туда. Неоднократно. Впитывайте. Отражайте. Используйте. (Точка.)

**НИКОГДА НЕ ЗАБУДУ.** В напыщенной компании *McKinsey & Co.* мои менторы постоянно учили меня, что "у морщинистого старика с зелеными кругами под глазами", который ближе всех находится к проблеме/вопросу/действию,— самое ясное понимание дела. (Точно.) (Но, опять же, если это "точно", то почему так мало людей действительно стремятся напрямую связаться с передовой?)

Молодые люди-бренды:

**Вперед на передовую!**

Слушайте. **С-Л-У-Ш-А-Й-Т-Е.** Учитесь. **У-Ч-И-Т-Е-С-Ь.** Завязывайте контакты. Создавайте самый настоящий "университет на передовой". И процветайте благодаря этому. Все действительно... так просто.

**("Крутая" польза:** Вы встречаетесь с хорошими людьми... которые глубоко ценят ваш интерес. И-с-к-р-е-н-н-е. Которые ждали подобных вам — слушателей — последние **25 лет.** Иногда... в буквальном смысле.)

#### **РКД: УНИВЕРСИТЕТ НА ПЕРЕДОВОЙ. ПРАВИЛА ПРИЕМА**

1. Относительно вашего текущего проекта: встречались ли *вы/жили ли вместе* с "передовиками", имеющими к нему непосредственное отношение? (*Не нужно обманываться насчет этого.*)
2. Посмотрите на то, что запланировано у вас на следующую неделю. Учитываются ли там активные контакты/наблюдения за "передовой"? (Повторяю: *не нужно обманываться на этот счет.*)
3. Есть ли в вашей команде проекта настоящие, официальные консультанты с "передовой"? (Если нет, то почему? Если нет, то как вы собираетесь с этим бороться... **сейчас же?**)
4. Научили ли вы — т.е. застращали — всех членов своей команды относительно необходимости дружбы с "передовиками"? (Опять... и опять... и опять.)
5. Является ли это (дружба с "передовиками"/"университет на передовой") частью культуры проекта для вас и ваших коллег? (Если да... а вы уверены? **С-о-в-е-р-ш-е-н-н-о** уверены?)

**НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙТЕ ПОИСКОМ ТАЛАНТОВ...  
ДАЖЕ ЕСЛИ ВЫ ВСЕГО ЛИШЬ МЛАДШИЙ СОТРУДНИК**

Ведь по большому счету вы... генеральный директор компании имени себя... абсолютно новой "виртуальной организации". Создание — расширение и подпитка — сети контактов является вашим основным приоритетом. И в 23 года. И в 53. Придумайте ритуалы: например, просматривайте записную книжку... **каждую неделю**... и звоните нескольким знакомым, с которыми потеряли связь. **С религиозным почтением относитесь, скажем, к каждому вторнику, когда будете приглашать на ленч человека из своей записной книжки.** ("Вторник записной книжки"?). Учитесь замечать таланты, хорошо выполненную работу, разновидность "КЛАССА!". Разыскивайте тех, кто причастен к этому. Включайте их в свою виртуальную (или реальную) команду.

#### **СУТЬ**

Создавайте!

Создавайте!

Создавайте!

Создавайте!

Это элементарно для компании *Nike*.

*TheGap*.

AOL.

Charles Schwab.

А также... для меня... для и вас. (Я надеюсь.)

Кроме того, буквально любое "создание" = создание сети = поиск талантов.

Один невероятный проект в компании *McKinsey & Co.* изменил мою жизнь. (Несомненно.) И их тоже. (Как оказалось.) Это был не простой проект, затрагивающий статус-кво. Истеблишмент не стремился поддерживать его. Поэтому я провел разведку и пригласил людей не из истеблишмента. "Крутых" парней. (*Таланты.*) Которых вдохновляли те же идеи, что и меня.

Мы пошли своим путем. И работали по собственным ритмам и критериям. Один из "спецов", Раджат Гупта, стал директором всей чертовой фирмы в 1994 году, через 17 лет после начала моего "маленького" проекта, через 16 лет после того, как он "подключился к нему" и через 13 лет после того, как я ушел из компании. (Как меня уволили.)

Повторяю (громко): "Поиск талантов" — это занятие не только для стариков. Я — в компании *McKinsey* — занимался поиском талантов, будучи... зеленым юнцом. В целом идея создания сети "крутых" отступников, близких вам по духу, может быть близка не только людям в возрасте!

(Чтобы убедиться в этом, вспомните об Американской революции... или олюбомдругом перевороте в политике или науке. Настоящие отступники редко бывают старше... 30.)

## РКД: ОХОТА НА "КРУТЫХ" ЛЮДЕЙ

- 1. Всегда** (в-а-ж-н-о-е слово) зорко следите за появлением Талантов. (С большой буквы "Т".) "Крутых" людей, с которыми интересно общаться... строить планы... учиться. Всякий раз, натолкнувшись на интересного человека... привлекайте его в свою команду. (Вспомните о Че Геваре.)
- 2. ВОЗРАСТ НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ.** Эта стратегия подходит как для "лишенных власти" 24-летних, так и для 44-летних людей. Мантра: **ПРИВЛЕЧЕНИЕ ОРИГИНАЛЬНЫХ ЛИЧНОСТЕЙ-ПИРАТОВ — ЭТО Я.** (Каждый день. Без исключений.)
- 3.** Отметьте это в ежедневнике. Мало что — *ничего?* — может быть важнее. Это "оппортунизм"? Конечно! Но вместе с тем это еще и результат плана... или хотя бы убежденности в том, что следить за "крутыми" людьми... с которыми я смогу сыграть чудесную/ "классную" музыку ... очень важно.
- 4. Ищите наперед.** Здесь мы говорим о том, что нужно не только залатывать дыры в текущем проекте, но и постоянно искать новые таланты. Находите их. Берите их в команду. Другими словами, "привлекайте" "крутых" людей к работе над каким-то небольшим заданием, любым вопросом. Сейчас же. Введите его "в суть" всех бесед и встреч клуба "крутых" людей (официального или неофициального). Инстинктивная привычка поиска талантов напрямую связана с оппортунизмом и непредвиденными потребностями.

**СДЕЛАЙТЕ НАШУ/МОЮ/СВОЮ "ОРГАНИЗАЦИЮ" —  
КОМПАНИЮ ИМЕНИ СЕБЯ — ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА —  
ОСОБЕННОЙ ВО ВСЕХ ОТНОШЕНИЯХ!**

### СУТЬ

Легендарный шеф компании *Herman Miller* Макс де Пре говорит, что великая организация должна обладать такими характеристиками:

- \* Искренность
- \* Доступность
- \* Дисциплина
- \* Ответственность
- \* Поддержка сотрудников
- \* Оригинальность
- \* Справедливость
- \* Уважение
- \* Надежда
- « Сплоченность
- \* Толерантность

Конечно, это подходит для компании *GE*. Но я уверен, что те же черты необходимы и для каждого человека-бренда/компании имени себя. Повторю: вы генеральный

директор компании имени себя. Ваша виртуальная организация стремится стать такой же великолепной, как и... *Herman Miller*. (ПОЧЕМУ БЫ И НЕТ?)

**Я серьезно отношусь к компании имени меня/человеку-бренду.** Надеюсь, вы тоже. "Это" неповторимая... возможность... выразить, что вы/я представляете собой... как человек.

Человек-бренд/компания имени меня — это "Корпорация". Она имеет дело с клиентами. Поставщиками. И другими людьми. У нее есть "характер", хороший ли, плохой ли. На мой взгляд — а на ваш? — у нее есть корпоративная культура точно так же, как у компаний *Intel* или *Charles Schwab*. Другими словами, она "значит"... **кое-что**.

Так почему бы — воспользовавшись советами Макса деПре — не превратить это кое-что в... что-то великое?

### **РКД: ПО-НАСТОЯЩЕМУ "КРУТЫЕ" ХАРАКТЕРИСТИКИ... КОМПАНИИ ИМЕНИ МЕНЯ**

1. Сформулировано ли задание для компании имени себя/человека-бренда? Если нет... то почему? (???!!!) Начните делать набросок такого задания... сейчас же. Не спешите. Продумывайте все детали. Но принимайтесь за дело. СЕЙЧАС.
2. Как человек-бренд/компания имени себя... к чему вы стремитесь? Конкретно? И опять: не торопитесь. Думайте. Это ваша жизнь... помните об этом.
3. *Как всегда... выполняйте это упражнение с близкими по духу людьми. Вопрос личный, но касается также... дружеского окружения, которое... разделяет ваши ценности.*

**ЛЮДИ-БРЕНДЫ ЛИДИРУЮТ!  
В ЛЮБОМ ВОЗРАСТЕ!**

Однажды я написал статью о своем собственном "Зале славы", о десятке людей, которых я хорошо знаю и которыми очень восхищаюсь. (Большинство не были "знамениты"... за исключением, наверное, только меня.) Каждый из них обладает следующими чертами:

- \* *"Сделал себя сам"*.
- \* *Изменчив...* не связан самоограничениями.
- \* *В синяках и ссадинах...* чтобы активно участвовать в игре жизни, обязательно нужно заработать несколько шрамов и даже пару глубоких ран.
- \* *Любознателен...* до предела.
- \* *Наивен, как ребенок...* с жадой знаний четырехлетнего малыша.
- \* *Свободен от прошлого.*
- \* *Согласен...* с идеей, что жизнь — это движущаяся цель.
- \* *Радостен...* всегда смеется... много.
- \* *Смел...* даже немного безрассуден.
- \* *Иконоборец...* только счастлив, в той или иной мере, когда оказывается на противоположной стороне традиционной мудрости.

- \* *Многосторонен...* недостатки компенсируются достоинствами.
- \* *Честен...* и смущен... как и все по-настоящему честные люди,
- \* *Летает высоко...* хотя подчас берется за небольшие дела; раскрашивает свой холст яркими, смелыми мазками; берет от жизни все.

Таковыми чертами человек может обладать как в 21, так и в 51 год.

### СУТЬ

Люди-бренды... сами руководят собственной жизнью. (Антидилбертовская команда!!!) Они не ходят по воде. Они... одержимы собой... в лучшем смысле этого слова. Они знают, что крупные компании не будут заботиться о них с колыбели (с 21 года) до могилы (до 65 лет). Они знают, что...

- \* Зависят от навыков
- \* Зависят от оригинальности
- \* Зависят от сети/записной книжки
- \* Зависят от проекта (проекта "КЛАСС!")
- \* Зависят от развития

Люди-бренды — как в 21, так и в 51 год — это *лидеры*. Даже если перед ними никто "не отчитывается". (Официально.) (P.S. Ни перед одним лидером революции — никогда — никто

"официально" не отчитывается. **ПОДУМАЙТЕ ОБ ЭТОМ.)** Т.е. благодаря своей независимости, безмятежности и мастерству они "прокладывают путь", как сказал мой коллега (и эксперт по вопросам лидерства) Джим Коузес.

Короче говоря, независимо от обстоятельств... от величины проекта... впечатляющих или не очень названий должностей... **люди-бренды лидируют...** задают темп... излучают заразительный энтузиазм.

#### **РКД: ВСЕ ЛИДЕРЫ!**

1. Человек-бренд = **лидерство**. Правильно? Если да, то что это значит... конкретно... для вас? Относительно вашего текущего проекта? Вашего следующего совещания (через 45 минут)?
2. Вспомните черты, которыми наделены представители моего личного "Зала славы". Оцените себя по этим — или подобным — направлениям. Встретьтесь с близкими коллегами и обсудите каждый пункт. Достижимы ли эти стремления? Выберите из перечня один-два пункта. Определите конкретные шаги — *относительно вашего текущего проекта* — чтобы развить в себе эти черты.
3. Начните изучение лидерства. Какими лидерами вы восхищаетесь? Почему? (Говорите **очень** конкретно. Перечислите 25 черт лидерства — значительных и не особенно заметных.) Каким образом можно развить в себе — постепенно, каждый день — эти черты? (И снова... говорите конкретно. Очень. И практично. Очень.)

4. Забудьте, как называется ваша должность. И о том, какова ваша "официальная" роль в проекте. И... о своем возрасте. Лидерство на 95% — это состояние разума. Воли. Решительности. Энергии. Энтузиазма. Сострадания. Следовательно, перед началом работы... в середине дня... в 4 часа... проверяйте "состояние разума". "Управляйте" (контролируйте) волнами энтузиазма, которые исходят от вас. Или не исходят. Это действительно полезно. Если обращать на это внимание, то со временем ваше представление о себе значительно изменится. (Например, поговорите об этом со спортивными психологами.)

## СТАНЬТЕ "ЧУДАКОМ С ВЛАСТЬЮ"

### СУТЬ

1. Власть.
2. Грязное слово.
3. Нет.
4. "Чудаки"-люди-бренды = "чудаки" результатов.
5. Следовательно, власть = добро.
6. Следовательно, эффективные люди-бренды = чудаки с властью.

Хватит произносить обличительные речи относительно... В-Л-А-С-Т-И. Зло. Режим Сталина. Да! Мао. Да! Гитлера. Да!

Но с другой стороны... Черчилля... Рузвельта... Ганди... Мартина Лютера Кинга.

Это... решимость добиться своего. Что происходит, т-о-л-ь-к-о когда... вы меняете взгляды людей на то, что возможно. Русские крестьяне. (Ленин.) Афроамериканцы. (М.Л. Кинг.)

1. Люди-бренды-хотят иметь значение.
2. Люди-бренды = признают "власть".
3. Люди-бренды = используют власть для достижения своей цели.

Не нужно быть эгоистом. Как правило. Но успешные агенты перемен" *действительно* имеют завышенное понимание того, что возможно. (Если бы они были "ранимы", то никогда бы не смогли по утрам выбраться из постели и в неравной борьбе встретиться лицом к лицу с препятствием. Т.е., например, Билли Гейтс не смог бы 20 лет назад убедить всемогущую компанию *IBM*.)

Но если они достаточно умны, то — в большинстве лучаев — держат эти мысли при себе. Вам не нужно быть автократом. Как правило. (Успешные "агенты перемен" *действительно* несносны в том, что касается общепринятых истин.)

***Желание и силы менять взгляды... зависят от силы разума. Т.е. ВАМНУЖНО ВЕРИТЬ... доумопомрачения... в справедливость своих стремлений.***

Здесь я хочу лишь... убедить вас, что "власть"— не грязное" понятие. Это термин, который принимают все спешные люди... пусть и не очень охотно.

### РКД: ИГРОКИ С ВЛАСТЬЮ!

1. Признайте это. Недвусмысленно. Хотя вы и "хороший парень"... кактолько что появившийся человек-бренд вы обладаете собственной точкой зрения... миссией (ваш проект "КЛАСС!")... и поэтому вы так или иначе влияете на мировоззрение других людей.

**Значит... власть — это ваша обязательная валюта.** Договорились?

2. Поэтому... **изучайте...** "политику". **Изучайте** "организацию сообщества". (Например, вам пригодится книга

Сола Алински *Rules for Radicals and Reveille for Radicals.*)  
**Изучайте** процесс воздействия на других. (Начните с книги Боба Чалдини *Influence.*)

3. Не будьте идиотом! Или, скорее, **не делайте вид, что вы "выше политики"**. Или "не стремитесь к власти". Никто из тех, кто добивается чего-то в этой жизни, не держится "выше политики" или не следит за изменениями во власти.
4. Систематически думайте об основе своей власти. Из чего она проистекает? (В совершенстве владеете определенным вопросом? Обладаете исключительным ораторским мастерством? Первоклассным умением налаживать связь с людьми? Выдающимися показателями в поиске талантов? Невероятной способностью к сопереживанию?) Как (конкретно) вы меняете или может менять взгляды других людей?
5. (По этой теме мы сможем сказать намного больше, и скажем — в будущей книге *Power + Implementation 50*. Показатель нашего понимания власти: она заслуживает целой книги в этой серии!)

## КАКОВ ВАШ ОФИЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН, ОСНОВАННЫЙ НА ОБЩЕНИИ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ?

Народ должен расхваливать вашу работу/проекты... если вы собираетесь преуспеть в качестве человека-бренда. Забудьте об установке "Вы постройте, а они потом придут"! Конечно... сначала качественная работа. Но, кроме этого, вам нужно рекламировать ее, собирать свидетельства и сознательно создавать **эйфорию**.

### СУТЬ

**Человек-бренд = смелость в маркетинге.**

Нет, вам не нужно пытаться догнать Марту Стюарт или Майкла Джордана. Но вы не должны отмахиваться от "маркетинга", потому что это удел "грубых продавцов, навязывающих конфеты M&Ms".

1. Маркетинг = "аура" (вокруг Тома Питерса или Джоан Доукс)
2. Маркетинг = "известен тем-то"
3. Маркетинг = имидж
4. Маркетинг = люди говорят/в восторге от вас

Великая идея для вас — и для меня! — как и для компании *Pepsi*: МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ "ВЫ ПОСТРОЙТЕ, А ОНИ ПОТОМ ПРИДУТ"... СОВЕРШЕННО ПРОВАЛЬНА.

МАРКЕТИНГ =  
ДЕЙСТВИЕ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ =  
НАМЕРЕННОЕ СОЗДАНИЕ ЭЙФОРИИ.

Точка.

РКД: "МАРКЕТИНГ" НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

1. Так что же вы сделали... С-Е-Г-О-Д-Н-Я... чтобы "разрекламировать" с-е-б-я? Чтобы рассказать миру (по крайней мере, поблизости), что вы... живой... здоровый... "крутой"... и с уникальным предложением?
2. Займитесь серьезным изучением маркетинга/маркетинга, "основанного на молве". Познакомьтесь с идеями, терминологией. Суть: не избегайте "маркетингового жаргона" по отношению... к с-е-б-е. Прослушайте курс (или два... или пять) по маркетингу. Развивайте свои маркетинговые навыки. Узнайте свой рынок... и основы своей "товарности",
3. Главное: **разработайте официальный маркетинговый план, основанный на общении с потребителем.** Ключевое слово - ОФ-И-Ц-И-А-Л-Ь-Н-Ы-Й. Чтобы настроиться на соответствующую волну, прочтите и осмыслите классическую книгу Реджиса Маккенны *Relationship Marketing*.

45a.

ПОЖАЛУЙСТА, ОТВЕЬТЕ:  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ У ВАС ЕСТЬ "ПРОДУКЦИЯ"?

Нет "реальной" продукции... и лучший маркетинговый план в мире не принесет ни грамма пользы.

СУТЬ

Уильям Бриджес в своей книге *Creating You & Co.* приводит следующий диалог, мною немного сокращенный:

**Бриджес:** "Какова ваша продукция?"

**Клиент:** "Вы имеете в виду продукцию компании?"

**Б.:** "Нет, вашу."

**К.:** "Ну, работают отдел кадров".

**Б.:** "Отлично. Хорошая область. И какова ваша продукция?"

**К.:** "Я специалист по компенсациям и премиям",

**Б.:** "Интересная роль. Но какова ваша продукция?"

**К.:** "Компенсации и премии?"

**Б.:** "Это не совсем продукция. Продукция — это то, что кто-то покупает... Она дает преимущество, удовлетворяет потребности. Система компенсаций и премий — это всего лишь организационная обстановка, мебель".

Еще немного из книги Бриджеса *Creating You & Co.:*

**В современном мире работникам нужно забыть о своих должностях и отправиться на поиски работы,**

которая имеет значение... Ваш рынок — это не "рынок должностей". Это люди вокруг, у которых есть неудовлетворенные потребности... Вы ищете не "должности", а скорее "возможности"...

Хватит думать как работник. Пора осваивать мышление поставщика, нацеленного на возможности... Каждый работник находится в непосредственной конкуренции со внешними поставщиками... счастлив поменять мышление поставщика для решения любой задачи, которой занят в настоящее время...

Перемены — это враг людей..., пытающихся сохранить свои должности... и друг тех, кто принимает такой маркетинговый подход... Это значит, что планирование карьеры должно во многом напоминать процесс .. стратегического планирования бизнеса в рамках небольшой, только что появившейся компании.

\*\*\*

Вы/я/люди-бренды =  
продукция/маркетинг

\*\*\*

Сущность человека-бренда:

Стоит ли "услуга", которую вы/я продаем... требуемых за нее денег? Если мы действительно "продаем" что-то "стоящее этих денег"... то как мы "продвигаем это на рынок"?

Том Питерс о Томе Питерсе:

Я думаю, у моей работы есть "преимущество". Я думаю, она "имеет научную основу".

Но я... п-о-л-н-о-с-т-ь-ю отдаю себе отчет... что если никто не будет мне платить за выступления, то...

Мое влияние = нуль.

Нет потребителей... нет влияния. Точка.

Это означает... что мне нужно иметь... определенную "продукцию". ПРАВИЛЬНО?

Итак:

ДУМАЙТЕ О П-Р-О-Д-У-К-Ц-И-И.

КАКУЮ ПРОДУКЦИЮ ВЫ ПРЕДЛАГАЕТЕ... С-Т-О-Я-Щ-У-Ю ХОРОШИХ ДЕНЕГ?

Если вас задели мои слова... то вы, боюсь... только преграда на пути "белых воротничков".

**РКД: П-р-о-д-у-к-ц-и-я**

1. **Д-у-м-а-й-т-е о п-р-о-д-у-к-ц-и-и.** Еще раз прочтите диалог из книги Бриджеса. Определите собственную "продукцию". Аккуратно. Сейчас же. Подробно. Убедительно. Проверьте свое определение на других... самых разных людях. (В том числе на сантехнике, бакалейщике, таксисте и архитекторе по соседству.)
2. Еще немного из Бриджеса. Изучите его термины:  
РАБОТА, КОТОРУЮ НУЖНО ДЕЛАТЬ... НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ... ПОСТАВЩИК, НАЦЕЛЕННЫЙ НА ВОЗМОЖНОСТИ... МЫШЛЕНИЕ ПОСТАВЩИКА...

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ = СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА.

Я просто **обожаю** все это! Подумайте об этом. Определите это (данные термины) так, чтобы они показались убедительными лично вам. (Пожалуйста, строго придерживайтесь терминологии Бриджеса.)

3. **В чем о-с-о-б-е-н-н-о-с-ть м-о-е-й п-р-о-д-у-к-ц-и-и?**  
Справедливый вопрос, правда? Компания *Gillette* должна давать на него недвусмысленный ответ. **А почему не вы?**

46.

В НОВОМ ТЫСЯЧЕЛЕТИИ ГЛОБАЛЬНАЯ  
ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯ ДЛЯ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА —  
ЭТО НЕ ОКСИМОРОН

Человек-бренд: весь мир — на самом деле ваша устрица. (Если у вас есть на продажу... **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО "КРУТАЯ" ПРОДУКЦИЯ...** и поддерживающая ее "структура бренда"... и воображение.., и решимость... и Всемирная паутина.)

#### **СУТЬ**

Это **действительно** новая игра. Если у вас — у меня — есть "крутой" "товар", то мы сможем стать "глобальными"... всего за одну ночь... или по крайней мере очень быстро.

Я не утверждаю, что это непреложная истина. Я всего лишь говорю, что **сила всегда с вами...** благодаря, среди всего прочего... Всемирной паутине.

Если вы можете сказать что-то ужасно "крутое"/Усвоенное/ сенсационное... скажите это... **миру.**

НЕ КОЛЕБЛЯСЬ.

#### **РКД: ЧЕЛОВЕК-БРЕНД КАК ГЛОБАЛЬНАЯ СИЛА!**

1. Я не делаю на этом упор, а ненавязчиво повторяю данную мысль... которую стоит держать в уме. Я утверждаю, что если вы "предлагаете умопомрачительно

"крутой" товар"... мир может оказаться вашей устрицей..., намного быстрее, чем вы думаете... будь вам 18... или 88 лет. Итак: у вас "крутой" "товар"? Действительно "крутой"?

### *Г-л-о-б-а-л-ь-н-о "крутой"?*

(P.S. Вы не узнаете, пока не попробуете.)

2. **"Глобальный"**— это больше 96% мировоззрения. **(На самом деле.)** Если вы уверены в "своем товаре"... не стесняйтесь. Распространяйте его... по миру. **(На самом деле.)** Т.е. начните целенаправленную глобальную Web-беседу... на своем сайте. **Сейчас же.**

# 47.

## ПРОДАВАЙТЕ!

**"Каждый человек живет за счет того, что что-то продает."**

Роберт Льюис Стивенсон

**"Что я делаю — это продаю себя. Наверное, разумом я это понимаю, но сердцем я не осознавал этого, пока не почувствовал боль из-за того, что мне приходилось постоянно выставлять себя напоказ и сталкиваться с отказом. Имеет смысл расценивать себя как непрекращающуюся работу, определить свои основные преимущества, а затем выходить на рынок. В конечном итоге вопрос звучит так: "Готовы ли вы на все, чтобы получить возможность, к которой стремитесь?""**

Сьюзан Гоулд и др., книга *Free Agents*, слова руководителя, кардинально изменившего свою карьеру

### **СУТЬ**

Продажа — это не грязное слово для "нас, профессионалов". Если вы хотите стать членом определенной проектной команды...

**"Продавайте себя изо всех сил".**

Это святая правда для бухгалтеров из компании *Arthur Andersen*... для программистов из *Oracle*... и, конечно же, для Марты Стюарт.

**Продавайте.**

**Продавайте.**

**Продавайте.**

**Продавайте.**

**Продавайте.**

**Продавайте.**

**Продавайте.**

Если вас пугает или удручает это слово ("продавать"), ну... тогда... беспокойтесь... очень сильно. Т.е. около 2000 года ... придется распрощаться с жизнью. (Извините за резкость. Сейчас время откровенности.)

Конечно, я знаю многих хороших/одаренных/"классных" ребят, не очень успешно зарекомендовавших себя в продажах... из-за этого они чувствуют себя неуютно, когда все вокруг идет вперед. Они ненавидят мысль о том, что нужно "проталкивать" себя. Они стеснительны, сдержаны, хотят всего лишь концентрироваться на работе. Здесь я могу только сказать: **"Вы должны это сделать". (Продавать, имеется в виду.)** Не обязательно делать это "на отлично", Это не должно быть вашим основным занятием, но игнорировать продажи нельзя. Поэтому смиритесь с тем, что это нужно сделать... потратьте на это время... и сделайте это качественно и хорошо.

**РКД: ПРОДАВАЙ, ДЕТКА, ПРОДАВАЙ!**

1. **Разработайте** ясное/четкое/свежее/убедительное **"торговое предложение"**. (Для Мери Джонс, бухгалтера, это важно не меньше, чем для Кельвина Кляйна.)
2. Вы "одержимы"— правильное слово!— "продажами"? Пожалуйста... отнеситесь к этому с-е-р-ь-е-з-н-о. Лучшие "старшие партнеры" крупных профессиональных сервисных фирм "заинтересованы в продаже" так же, как и тот парень, который продает подержанные автомобили. (И опять: без шуток.) (См. также нашу книгу *Профессиональная сервисная фирма* 50.)

## 48.

### ВЫ УМЕЕТ ЗАКЛЮЧАТЬ СДЕЛКИ? ЧЕЛОВЕК-БРЕНД ДОЛЖЕН "НАПРАШИВАТЬСЯ НА РАБОТУ"

Это значит — рассказать потенциальному клиенту, какой будет реальная стоимость трехмесячного проекта. {И пусть лучше она будет агрессивной, чтобы вы смогли оплатить интенсивные исследования, необходимые для "классной" работы.) Это значит — набраться храбрости и обратиться за поддержкой к председателю совета директоров. Заключать сделки можно научиться. (Так что... учитесь этому.)

#### **СУТЬ**

Специалисты по заключению сделок.

Да благословит их Господь.

Человек-бренд = корпорация имени меня.

Человек-бренд = продукция. (Дифференцированная. Оригинальная.)

Человек-бренд = рассказ о преимуществах продукции.

*Человек-бренд=совершенство!(Сделки.)*

Нет, вам не нужно быть... Гудини в сделках. Но вы должны прекратить пренебрежительно относиться к сделкам... и к их заключению.

Я... с-л-и-з-н-я-к.

Но жизнь научила меня... за последние 15 лет... стремиться к продажам. Жизнь (человека-бренда) = необходимость.

Это чертовски сложная, изнурительная, тяжелая работа. (Для меня, во всяком случае.) Но: ее нужно делать.

#### **РКД: ЗАКЛЮЧАЙТЕ СДЕЛКИ!**

1. Вы — человек бренд. **Вы действительно достойны этого.** Значит... напрашивайтесь на работу.

**ЛЮДИ-БРЕНДЫ НЕ ПРЕДАННЫ!  
(СЛОГАНУ ОПРЕДЕЛЕННОЙ КОМПАНИИ)**

**СУТЬ**

Это было 20 июня 1999 года в 2.28 ночи. Я внезапно проснулся. Дело происходило в номере отеля в Вашингтоне, я был один. Предыдущий день — большую его часть — я повел за чтением книги *Paul Rand* Стивена Хеллера. Пол Рэнд был одним из величайших дизайнеров и художников-графиков нашего столетия. Придуманные им чудеса предназначались для самых разных компаний, от журнала *Esquire* до *IBM* и *UPS*.

Но меня поразила жизнь Рэнда. Он был убежден, что у него есть что предложить миру. Кроме того, он впитывал новые идеи... поступающие к нему изо всех уголков земли. (Американский глобалист... 60 лет назад. Ничего себе.) Поэтому он начал активно менять занятия. Ездил туда-сюда. Не думал о деньгах. Он был решительно настроен следовать своей всепоглощающей мечте (или формировать ее). Мысль о работе на одну компанию в течение всей жизни, я уверен в этом, никогда не посещала его. Превосходный специалист по созданию сети? Именно! На каждом шагу ему помогали менторы. Но старомодная "преданность слогану"? Никогда.

Значит, поразила меня мысль (вот правильные слова), Рэнд был квинтэссенцией человека-бренда. Суть человека-бренда заключается в преданности росту... каких бы

ресурсов он ни требовал. Преданности идее свободного выражения и личного превосходства... опять-таки, каких бы ресурсов они не требовали.

**РКД: "ПРОСТО СКАЖИТЕ ПРЕДАННОСТИ "НЕТ"!"**

1. НАМЕРЕНЫ ЛИ ВЫ ДОБИВАТЬСЯ ПРЕВОСХОДСТВА? НАМЕРЕНЫ ЛИ ВЫ ЗАЯВИТЬ О СЕБЕ? ОСОЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, КАКИЕ ДЛЯ ЭТОГО ПОТРЕБУЮТСЯ **ЖЕРТВЫ?** (Т.е. отсутствие гарантии занятости. Необходимость быть супергибким... и идти, не теряя ни минуты, к обители следующей возможности "крутого" роста.)

**ЕСЛИ ВЫ ЭТОГО НЕ ПОНИМАЕТЕ... ТО БУДЕТЕ  
БОРОТЬСЯ С САМОЙ ИДЕЕЙ ЧЕЛОВЕКА-БРЕНДА.**

(Извините.) (Добро пожаловать в новое тысячелетие.)

**ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ  
В НАЦИЮ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ**

**СУТЬ**

- \* Новая экономика.
- \* Союз одного.
- \* Независимость.
- \* Свобода.
- \* Освобождение.
- \* Опора на собственные силы.
- \* Человек-икона.
- \* "Крутой" человек.
- \* "Крутизна".
- \* Проекты "КЛАСС!". (Или провал.)
- \* АО "Воображение".
- \* Неустанный отступник.

**МОЯ РАБОТА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ.**

(И это так.)

**РКД: Союз одного**

**1. Я — КОМПАНИЯ ИМЕНИ МЕНЯ.**

**СМОТРИТЕ И СЛУШАЙТЕ, Я ПРИШЕЛ.**

**Я ИМЕЮ ЗНАЧЕНИЕ.**

**МОЯ РАБОТА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ.**

(Это звучит банально, даже неловко, но сделайте так: повторяйте эти слова, глядя в зеркало.)

**2. Человек-бренд правит миром!** (Вы способны на это!)

**УДАЧИ!  
(ЭТО "КРУТО")**

## Движение!

Как дерзко! Основать движение?! Именно это мы собираемся сделать.

**название: *Работа имеет значение!***

(Или Антидилбертовское движение.)

Нам до смерти надоело нытье по поводу отвратительных боссов. (Или компаний.) Это — как мы понимаем — наша жизнь... Жить... или проиграть. Формировать самим... или позволить формировать себя.

Дилберт очень веселый. (Т.е. относительно денег.) Но есть одна проблема. Дилберт демонстрирует не только цинизм (чувство, которое я ценю), но и фактическое согласие с отсутствием у вас власти. Отсутствие власти... в самое крутое время за многие века, когда можно оставить свой след. И именно здесь я провожу черту!

**Это моя жизнь.** Которую можно прожить в полной мере. Или нет. И я, черт побери, решительно настроен насладиться ею полностью. Думаю, в этом я не одинок.

Поэтому мы с коллегами... дерзко...основываем движение

***Работа имеет значение!***

Мы приглашаем вас присоединиться. Членский взнос — время, которое нужно для того, чтобы набрать на компьютере адрес [www.tompeters.com](http://www.tompeters.com).

Добро пожаловать на борт!

(P.S. Наверное, вы заметили огромный ! в этом разделе. Это не случайно. Это наш символ... восклицательный знак... который означает, что мы, насколько это возможно, отказываемся от мировоззрения Дилберта, договорились?)



[www.tompeters.com](http://www.tompeters.com)

## Рекомендуемая литература

**CREATING YOU & CO: LEARN TO THINK LIKE THE CEO OF YOUR OWN CAREER**, by William Bridges (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997). Великолепная книга!

**RUNNING A ONE-PERSON BUSINESS**, by Claude Whitmyer, Salli Rasberry, and Michael Phillips (Berkley: Ten Speed Press, 1989). Практический учебник... с душой!

**WEAREALL SELF-EMPLOYED**, by Cliff Hakim (Berrett-Koehler Publishers, 1994). Несомненно достойна прочтения.

**INC. YOUR DREAMS**, by Rebecca Maddox (New York: Viking, 1995). Мэддокс превосходно пишет для "любой женщины, которая думает о собственном деле". Но книга подойдет и для любого из нас.

**THE CAREER IS DEAD: LONG LIVE THE CAREER**, by Douglas Hall et al. (San Francisco: Jossey-Bass, 1996). Научный... но доступный... подход к новому миру работы.

**TAKING RESPONSIBILITY: SELF-RELIANCE AND THE ACCOUNTABLE LIFE**, by Nathaniel Branden (New York: Simon & Schuster, 1996). Современный Эмерсон во всем своем красноречии. Я ОБОЖАЮ ЭТУ КНИГУ.

**THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE**, by Stephen Covey (New York: Simon & Schuster, 1989). Отличный путеводитель для людей-брендов!

**MASTERY**, by George Leonard (New York: Dutton, 1991). Название говорит само за себя... чудесная книга.

**THE MAKING OF A CHEF**, by Michael Ruhlman (New York: Henry Holt, 1997). Превосходный взгляд изнутри на путь к мастерству и превращение своего имени в бренд.

**LIFE WORK**, by Donald Hall (Boston: Beacon Press, 1993). Поэт-публицист Холл трогательно говорит о работе, которая имеет значение.

**LIVING YOUR LIFE OUT LOUD**, by Sally Rasberry and Padi Selwyn (New York: Minstrel Books, 1995). Чрезвычайно вдумчивая книга... начиная с прекрасного названия!

**WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL**, by Mark McCormack (New York: Bantam, 1984). Ведущий спортивный агент МакКормак делится своей мудростью и практическими советами.

**EMOTIONAL INTELLIGENCE**, by Daniel Goleman (New York: Bantam, 1995). Человек-бренд должен уметь строить свои отношения с другими людьми!

**DIFFICULT CONVERSATIONS: HOW TO DISCUSS WHAT MATTERS MOST**, by Douglas Stone, Bruce Patton, and Sheila Heen (New York: Viking, 1999). Превосходная книга — лучшая из прочитанных мной — об искусстве общения один на один... Каждый человек-бренд обязательно должен ее прочесть.

**THE FOUNTAINHEAD**, by Ayn Rand (New York: New American Library, 1943). Рассказ о радикальном стороннике идеи человека-бренда!

## Благодарности

Аллен Вебер, один из создателей журнала *Fast Company*, убедивший меня заняться этой темой, а затем работавший вместе со мной над первым представлением книги широкой публике в своем журнале. Эрик Хансен... менеджер проекта по этой книге и главный архитектор **Движения!** (т.е. работы, которая имеет значение!) вместе с Джули Аникстер и Кеном Силвиа. Сонни Мехта... который сразу же увидел возможность создания этой уникальной серии книг. Себастьян Стюарт и Эдвард Кастенмайер... спасибо за вдумчивое и дотошное редактирование.

Эстер Ньюберг из компании *ICM*, работавшая над созданием проекта по этой необычной книге/серии книг с присущим ей чутьем и упорством. Специалист по дизайну издательства Knopf Чип Кидд... придумавший внешний вид и атмосферу этой серии. Пэт Джонсон... ярый сторонник и маэстро маркетинга в издательстве *Knopf*. Патрик Джонсон и Джим Наполитано из *Mulberry Studio*... спасибо за перевод моих каракулей — да, все мои черновики написаны ручкой на бумаге — в разборчивые идеи. Сью Бенкуйа... за проверку фактов. Эллис Фридман, Марта Лолер и Винсент Ренстром... за их редакторское мастерство. Кэтрин Хуриган, без чьей помощи ничего бы не было... Мэл Розенталь за помощь в устранении ошибок и неточностей... Энди Хьюгс и Куин О'Нил, превративших все слова в тот том, который вы держите в руках... Мэрри Энн Моррелл, чьи невероятные усилия помогли осуществить этот проект. Йан Томсон и Мишель Ротцин... за руководство магазином в компании *Tot Peters Company* в Пало-Альто.

Марта, Опра, Майкл Джордан... ежедневно доказывавших возможность превращения своего имени в бренд. (Вы заметили, что настоящим людям-брендам вовсе не обязательно нужны полные имена?)

**А также:** Сьюзен Сарджент... которая вдохновляет меня своим примером каждый Божий день!

Том Питерс  
УэстТинмаус, Вермонт  
4 августа 1999 г.

Том Питере является соавтором книги *В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки* (вместе с Робертом Х. Уотерманом-мл.) и *A Passion For Excellence* (вместе с Нэнси Остин), а также автором книг *Thriving on Chaos*, *Liberation Management*, *The Tom Peters Seminar*, *The Pursuit of Wow!*, *The Circle of Innovation* и серии "Переосмысление работы". Он основал компанию *Tot Peters Company*, имеющую офисы в Пало-Альто, Бостоне, Чикаго, Цинциннати и Лондоне. Вместе с семьей он живет на ферме в Вермонте или на острове у побережья Массачусетса, все благодаря революции информационных технологий. С ним можно связаться по адресу [tom@tompeters.com](mailto:tom@tompeters.com).