

Харви Маккей

**ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ
ГОЛОГО
ЧЕЛОВЕКА,
КОТОРЫЙ
ПРЕДЛАГАЕТ
ВАМ СВОЮ
РУБАШКУ**

Специально для www.koob.ru

МИНСК 2004

УДК 316.6
ББК 88.5
М15

Серия основана в 1998 году

Перевёл с английского *П. А. Самсонов* по изданию:
BEWARE THE NAKED MAN WHO OFFERS YOU HIS
SHIRT (Do What You Love, Love What You Do and
Deliver More Than You Promise) by Harvey B. Mackay. —
N. Y.: «Fawcett Books», 1996.
На русском языке публикуется впервые.

Оформление *М. В. Драко*

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений,
накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой её
части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Маккей Х.

М15 Остерегайтесь голого человека, который предлагает вам свою рубашку/Х. Маккей//Пер. с
англ. П. А. Самсонов. — Мн.: ООО «Попурри», 2004.— 416 с.— (Серия «Успех!»).

ISBN 985-483-261-9.

«Технология» достижения успеха, предлагаемая здесь, укладывается в три принципа:
делать любимое; любить делаемое; выполнять больше обещанного. Она очень эффективна —
проверьте!

Для широкого круга читателей.

УДК 316.6
ББК 88.5

ISBN 985-483-261-9 (рус.) © Перевод. Издание на русском языке.

Оформление. ООО «Попурри», 2004

ISBN 0-449-91184-5 (англ.) © 1990 by Harvey B. Mackay

Посвящается моей жене Кэрол-Энн и нашим
детям Дэвиду, Мими и Джоджо, которые всегда
делают больше, чем обещают, и составляют
смысл моей жизни

Содержание

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ	8
ГЛАВА I. В КОНЦЕ КОНЦОВ, ЭТО НЕ ПРОСТО ИГРА	9
УРОК 1. РАЗГОВОР С ТРЕНЕРОМ	10
УРОК 2. КОГДА АУДИТОРИЯ ОСВИСТАЛА МЕНЯ, ЭТО БЫЛ ЛУЧШИЙ КОМПЛИМЕНТ ЗА ВСЮ МОЮ ЖИЗНЬ	13
УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ ТРУДОВОЙ ПУТЬ	17
ГЛАВА II. АКУЛЫ, ПИЩА ДЛЯ АКУЛ И ЗАЩИТА ОТ АКУЛ	18
УРОК 3. НЕСКОЛЬКО НОВЫХ МЫСЛЕЙ ОБ АКУЛАХ: КОГДА-ТО ВЫ ТОЖЕ БЫЛИ АКУЛОЙ	19
УРОК 4. БЕРИТЕ ЭТУ РАБОТУ И ЛЮБИТЕ ЕЕ!	20
УРОК 5. ПЯТЬ ВЕЩЕЙ, КОТОРЫЕ ВАМ НУЖНО СДЕЛАТЬ, КОГДА ВЫ ПРОСИТЕ ПРИБАВКУ	22
УРОК 6. ПЯТЬ ВЕЩЕЙ, О КОТОРЫХ НУЖНО ПОПРОСИТЬ, КОГДА ВАМ ОТКАЗАЛИ В ПРИБАВКЕ	24
УРОК 7. КАК ОСТАТЬСЯ НА РАБОТЕ	25
УРОК 8. ДЕЛАЙТЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОБЕЩАЕТЕ	26
УРОК 9. ИГРАЯ С НАЧАЛЬСТВОМ В ТЕННИС, НЕ ПОДДАВАЙТЕСЬ	28
УРОК 10. ПРАВИЛО ДЕСЯТИ ТЫСЯЧ	29
ГЛАВА III. РУКОВОДСТВО ПО САМООБОРОНЕ ДЛЯ СЛУЖАЩИХ	30
УРОК 11. БЕРЕГИТЕСЬ ОФИСНЫХ ЗАДИР	31
УРОК 12. БОЛТУН – НАХОДКА ДЛЯ ШПИОНА	34
УРОК 13. НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ БОЛЕЕ ЯРКОМУ СВЕТИЛУ ЗАТМЕВАТЬ СВОЮ ЗВЕЗДУ	36
УРОК 14. СВЕТЛАЯ СТОРОНА СОКРАЩЕНИЯ ШТАТОВ	37
УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ ДЛЯ УСТРЕМЛЕННЫХ НАВЕРХ	40
ГЛАВА IV. ЛУЧШЕ ПУСТЬ БУДЕТ СТРАШНО, ЧЕМ СКУЧНО	41
УРОК 15. НЕДОСТАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ	42
УРОК 16. ЗДЕСЬ ВАМ НЕ АРМИЯ: ДОБРОВОЛЬЦЫ	53
УРОК 17. «УБОРЩИКИ МУСОРА БУДУТ ПОЛУЧАТЬ 30 ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ В ГОД	55
УРОК 18. «МАККЕЙ-33»™ ДЛЯ СЛУЖАЩИХ	56
ГЛАВА V. ЕДИНСТВЕННЫЙ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ВСЕГДА РАД ПРЕПОДАТЬ ВАМ УРОК, – ВАШ ГЛАВНЫЙ КОНКУРЕНТ	59
УРОК 19. СЛЕДУЙТЕ ЗА ФЛОТИЛИЕЙ	60
УРОК 20. САМОЕ ГЛАВНОЕ ОРУДИЕ ЛЮБОГО ПРОДАВЦА	61
УРОК 21. ВАЖНОЕ НЕ ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ, А ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЭТО ЧЕСТНО	62
УРОК 22. КАК ПОВЫСИТЬ ШАНСЫ В БОРЬБЕ ЗА КЛИЕНТОВ	64
УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	65
ГЛАВА VI. РУКОВОДСТВО ПО САМООБОРОНЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	66
УРОК 23. СЕМЬ СОВЕТОВ ПО ЗАКАТЫВАНИЮ РУКАВОВ	67
УРОК 24. РАССКАЖИТЕ МНЕ ВСЁ	69
УРОК 25. ВЫ УПРАВЛЯЕТЕ НЕ ПЕРЕМЕНАМИ, А КОНФЛИКТАМИ	70
УРОК 26. ВАМ НЕ НУЖНО, ЧТОБЫ ЗА ВАС ГОЛОСОВАЛИ	72

УРОК 27. ПОЧЕМУ ДЕЛО НЕ ДВИЖЕТСЯ, ЕСЛИ ВЫ ЛЮБИТЕ УХОДИТЬ С РАБОТЫ ПОРАНЬШЕ	73
УРОК 28. ВАША КОМПАНИЯ НЕ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ЕЕ РЕПУТАЦИЯ В ОБЩЕСТВЕ	74
УРОК 29. «МАККЕЙ-33 ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ	75
УРОК 30. ЛЮДЕЙ НЕ ВОЛНУЕТ, ЧТО ВАМ О НИХ ИЗВЕСТНО, ЕСЛИ ОНИ ЗНАЮТ, КАК ВЫ ЗАБОТИТЕСЬ О НИХ	80
УРОК 31. СУПЕРМЕН ЗДЕСЬ БОЛЬШЕ НЕ ЖИВЕТ	81
УРОК 32. НЕОБЯЗАТЕЛЬНО ПРОВОДИТЬ ВСЮ ЖИЗНЬ РЯДОМ С ЧЕЛОВЕКОМ, КОТОРОГО ВЫ НАНЯЛИ НА ПОЧАСОВУЮ РАБОТУ	83
ГЛАВА VII. РУКОВОДСТВО ПО САМООБОРОНЕ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ	84
УРОК 33. СТАНЬТЕ САМЫМ СЧАСТЛИВЫМ ЧЕЛОВЕКОМ В СВОЕЙ КОМПАНИИ	85
УРОК 34. ЕСЛИ ЭТО ВАША КОМПАНИЯ, ВЫ И РАБОТАЙТЕ	86
УРОК 35. НЕ ПУТАЙТЕ ХАРИЗМУ С ГРОМКИМ ГОЛОСОМ	87
УРОК 36. ПОЗНАКОМЬТЕСЬ С ВАШИМ НОВЫМ БОССОМ: МОЙ СЫН	88
УРОК 37. ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО РЫНОЧНЫМ НИШАМ ДЛЯ МЕЛКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ	89
УРОК 38. ГУСЬ СВИНЬЕ НЕ ТОВАРИЩ	91
УРОК 39. РАССТАВАЯСЬ С КЕМ-ТО, ПРОСЛЕДИТЕ, ЧТОБЫ ОН НЕ ПРИХВАТИЛ С СОБОЙ НА ПАМЯТЬ ВАШ БИЗНЕС	92
УРОК 40. ПОДСТАВЫ	94
УРОК 41. ОДНА ВЕЩЬ, КОТОРОЙ ВЫ МОЖЕТЕ НАУЧИТЬСЯ В ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА	96
УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ	97
ГЛАВА VIII. ПРОДАЖА НАЧИНАЕТСЯ ТОГДА, КОГДА ПОКУПАТЕЛЬ ГОВОРИТ «ДА» ..	98
УРОК 42. НЕ ОБЕЩАЙТЕ, ЕСЛИ НЕ СОБИРАЕТЕСЬ ВЫПОЛНЯТЬ	99
УРОК 43. В ТОРГОВЛЕ НЕТ МЕСТА РУТИНЕ	102
УРОК 44. НАЧИЩЕННЫХ БОТИНОК И УЛЫБКИ НЕДОСТАТОЧНО	103
УРОК 45. ПОЧЕМУ Я НЕ МОГУ ПОЛУЧИТЬ ЭТОТ ЗАКАЗ?	105
УРОК 46. ФАКТОРЫ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ ОТ РЭЙМОНДА Б.	107
УРОК 47. ВСЕ ПО-СТАРОМУ	109
ГЛАВА IX. ИСКУССТВО ТОРГОВЛИ	110
УРОК 48. САМЫЙ ТРУДНЫЙ ТОВАР ДЛЯ ПРОДАЖИ: ЧТЕНИЕ, ПИСЬМО И АРИФМЕТИКА	111
УРОК 49. ЛУЧШИЙ ПРОДАВЕЦ, КОТОРОГО Я ЗНАЮ	113
УРОК 50. ОПИСАНИЕ СЛУЖЕБНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА В ПЯТИ СЛОВАХ: ЛУЧШИЙ ПРОДАВЕЦ В СВОЕЙ КОМПАНИИ	115
УРОК 51. ВЫ НИЧЕГО НЕ УЗНАЕТЕ, ПОКА НЕ СПРОСИТЕ	117
УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ О ПУТЯХ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ ПРОБЛЕМ	121
ГЛАВА X. ОДИННАДЦАТЬ СПОСОБОВ ИЗБЕЖАТЬ УРОКОВ ГЛАВЫ ОДИННАДЦАТОЙ	122
УРОК 52. У ВАС ЕСТЬ ЕДИНСТВЕННЫЙ ШАНС ПРОИЗВЕСТИ БЛАГОПРИЯТНОЕ ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ, И ЭТОТ ШАНС В РУКАХ ВАШЕЙ СЕКТЕТАРШИ	123
УРОК 53. НЕ ДАЙТЕ ВНЕШНЕМУ ВИДУ СТАТЬ ПРИЧИНОЙ ВАШЕГО КРАХА	125
УРОК 54. КАК УДЕРЖАТЬ ВНИМАНИЕ	126
УРОК 55. НА МЕЛОЧАХ МОЖНО СДЕЛАТЬ БОЛЬШОЙ БИЗНЕС	128

УРОК 56. КАК ПРЕВРАТИТЬ ОТХОДЫ В ДОХОДЫ	129
УРОК 57. ЭТО ВАМ НЕ ПОКАЗАЛОСЬ. ОЧЕРЕДИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СТАЛИ ДЛИННЕЕ	130
УРОК 58. НО БУДЕТЕ ЛИ ВЫ ЛЮБИТЬ МЕНЯ НАУТРО?.....	133
УРОК 59. ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ СТРЕЙТ-ФЛЭШ, ПОКА НЕ ВСТУПИТЕ В ИГРУ	135
УРОК 60. ЕСЛИ НЕ МОЖЕТЕ СКАЗАТЬ «ДА», ЭТО ОЗНАЧАЕТ «НЕТ»	138
УРОК 61. НЕ ПРИМЕРЯЙТЕ БРЮКИ, ЕСЛИ НЕ СОБИРАЕТЕСЬ ПОКУПАТЬ КОСТЮМ ..	140
УРОК 62. ОНИ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНЫ БЫТЬ ХОТЬ В ЧЕМ-ТО ПРАВЫ, ИНАЧЕ ИХ НЕ БЫЛО БЫ В БИЗНЕСЕ	142
ГЛАВА XI. ЦЫПЛЯТ НА ДОЛЛАРЫ СЧИТАЮТ	143
УРОК 63. ПЕРВЫЙ, КОГО НУЖНО НАНЯТЬ, ОТКРЫВ СОБСТВЕННОЕ ДЕЛО.....	144
УРОК 64. ОСНОВЫ ОРНИТОЛОГИИ... ИЛИ КАК ВЫБРАТЬ БУХГАЛТЕРА	145
УРОК 65. ЛУЧШИЙ СПОСОБ КУПИТЬ ЧТО-ТО – ПРОДАТЬ ЭТО	146
УРОК 66. ПРОБЛЕМЫ ВЗАЙМЫ	147
УРОК 67. ПОЧЕМУ ВАША РЕКЛАМА НЕ РАБОТАЕТ	149
УРОК 68. ПОКУПАЙТЕ ДО ТОГО, КАК НАЧНЕТСЯ ПРОДАЖА	153
УРОК 69. ЭКОНОМИКА ПОДРАЖАЕТ ИСКУССТВУ	154
УРОК 70. Я СОГЛАСЕН НА МИНИМУМ	156
УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ О ЛЮДЯХ	157
ГЛАВА XII. ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ГОЛОГО ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ПРЕДЛАГАЕТ ВАМ СВОЮ РУБАШКУ	158
УРОК 71. ЧЕТВЕРО НА ОДНО ЛИЦО	159
УРОК 72. СУДЬБА КОЛЛЕКЦИИ	161
УРОК 73. И ЕЩЕ ОДИН СПОСОБ СНИМАТЬ СЛИВКИ	163
УРОК 74. КАКОЙ, ВЫ СКАЗАЛИ, ВАШ ТИТУЛ?	164
УРОК 75. НЕПЛАТЕЛЬЩИКИ	165
УРОК 76. КТО СПРАШИВАЛ ВАШЕ МНЕНИЕ?	167
ГЛАВА XIII. ПОЛИТИКИ И ЮРИСТЫ	169
УРОК 77. ВВЕДЕНИЕ В ПОЛИТИКУ ДЛЯ НЕПОЛИТИКОВ	170
УРОК 78. КАК ВЫБИРАТЬ ЮРИСТА, ЧАСТЬ I	175
УРОК 79. КАК ВЫБИРАТЬ ЮРИСТА, ЧАСТЬ II	178
УРОК 80. КАК ВЫБИРАТЬ ЮРИСТА, ЧАСТЬ III	179
УРОК 81. КАК ВЫБИРАТЬ ЮРИСТА, ЧАСТЬ IV	180
ГЛАВА XIV. ТЕ, О КОМ ЗАБЫВАЮТ	181
УРОК 82. ДВЕ МОИ ЛЮБИМЫЕ РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ	182
УРОК 83. МАДАМ БАТТЕРФЛЯЙ	185
УРОК 84. КАПИТАЛИЗМ ЭФФЕКТИВЕН; ПРЕДРАССУДКИ – НЕТ	186
УРОК 85. СЕМЬДЕСЯТ ЛЕТ – ЕЩЕ НЕ ВОЗРАСТ	188
ГЛАВА XV. ВСЯКАЯ ВСЯЧИНА, ИЛИ УЗЕЛКИ НА ПАМЯТЬ	192
УЗЕЛОК 1. КАЖДЫЙ ХОЧЕТ ВЫИГРАТЬ В СУББОТНЕМ МАТЧЕ	193
УЗЕЛОК 2. НИ ОДИН МЕТОД НЕ СРАБАТЫВАЕТ ВСЕГДА	194
УЗЕЛОК 3. НИКОГДА НЕ САДИТЕСЬ НА ЗАДНИЙ РЯД	195

УЗЕЛОК 4. ВСЕГДА ДЕРЖИТЕ В КАРМАНЕ КУСОЧЕК ПЕЧЕНЬЯ	196
УЗЕЛОК 5. ДЕНЬГИ КАК ВОДА	197
УЗЕЛОК 6. «ЭТО ВЕЛИКАЯ СТРАНА, НО, ЧТОБЫ В НЕЙ ЖИТЬ, НАДО ПЛАТИТЬ», – УИЛЛ РОДЖЕРС	198
УЗЕЛОК 7. ПЛАТИТЕ И ВЫБИРАЙТЕ	199
УЗЕЛОК 8. КАК ПЛАТИТЬ ЧАЕВЫЕ	200
УЗЕЛОК 9. КАЖДЫЙ МОЖЕТ ВЫИГРАТЬ – ОДИН РАЗ	201
УЗЕЛОК 10. ЧИСТАЯ НАСТОЙЧИВОСТЬ	202
УЗЕЛОК 11. ПРОСТЫЕ РЕШЕНИЯ СЕРЬЕЗНЫХ ПРОБЛЕМ	204
УЗЕЛОК 12. КАК ВЫ МОЖЕТЕ ПРОБЕЖАТЬ МАРАФОН, ДАЖЕ ЕСЛИ НЕ ПРОБЕЖАЛИ ЗА ПРЕЖНЮЮ СВОЮ ЖИЗНЬ И ПОЛОВИНЫ ЭТОЙ ДИСТАНЦИИ	205
УЗЕЛОК 13. СКОЛЬКО СТОИТ МЕКСИКАНСКИЙ КОВЕР?	206
УЗЕЛОК 14. СЛОВА, КОТОРЫХ ОНИ НИКОГДА ПРЕЖДЕ НЕ СЛЫШАЛИ	207
УЗЕЛОК 15. ИНОГДА СТОИТ ПЕРЕПЛАТИТЬ	208
УЗЕЛОК 16. НЕМНОГО О ДНЕВНИКАХ	209
УЗЕЛОК 17. ЗА ХОРОШИЕ НОВОСТИ ПУСТЬ ВИНЯТ КОГО-ТО ДРУГОГО	210
УЗЕЛОК 18. ТОЛЬКО МАЙКЛ ДЖЕКСОН НЕ ЧИТАЕТ, ЧТО ПИШУТ О НЕМ В ГАЗЕТАХ, И ТО ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО НАХОДИТСЯ В ОТЪЕЗДЕ	211
УЗЕЛОК 19. ЗАЧЕМ НУЖЕН ПИАР	212
УЗЕЛОК 20. ИЗМЕНЕНИЕ ИМИДЖА	213
УЗЕЛОК 21. ПЕРСПЕКТИВЫ ТРЕТЬЕГО НОМЕРА	214
УЗЕЛОК 22. ПОЧЕМУ ЭКСПЕРТА НЕВОЗМОЖНО ЗАМАНИТЬ В НЬЮ-ЙОРК	215
УЗЕЛОК 23. РАСКРОЙТЕ МНЕ СЕКРЕТ	216
УЗЕЛОК 24. ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ ЛЮДИ НИКОГДА НЕ ТЕРПЯТ НЕУДАЧ	217
УЗЕЛОК 25. ПРОВЕДИТЕ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ В ОКОПАХ	218
УЗЕЛОК 26. НАЙДИТЕ ХОРОШУЮ ИДЕЮ – И МОЖЕТЕ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЕЮ ВЕЧНО ...	219
УЗЕЛОК 27. СИЛА ТРАДИЦИИ	220
УЗЕЛОК 28. ЗДЕСЬ НЕ БЕСКЛАССОВОЕ ОБЩЕСТВО	221
УЗЕЛОК 29. ХЛЕБ И МАСЛО	222
УЗЕЛОК 30. СПРОСА НА ПЛОХИЕ НОВОСТИ НЕ СУЩЕСТВУЕТ	223
УЗЕЛОК 31. ПОЕЗД МЫСЛЕЙ	224
УЗЕЛОК 32. КАК ЗАСТАВИТЬ БАНКИРА УЛЫБНУТЬСЯ И СКАЗАТЬ «ДА» – ИЛИ ХОТЯ БЫ СКАЗАТЬ «ДА» БЕЗ УЛЫБКИ	225
УЗЕЛОК 33. КАПРИЗЫ ПАМЯТИ	226
УЗЕЛОК 34. ПОЧЕМУ КОММУНИЗМ ТРЕЩИТ ПО ШВАМ	227
УЗЕЛОК 35. ПОЧЕМУ НАША СИСТЕМА РАБОТАЕТ ЛУЧШЕ	228
ОБ АВТОРЕ	229
ГОЛАЯ ПРАВДА ОБ ЭТОЙ КНИГЕ	230

ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ

Мне бы хотелось поблагодарить всех тех людей, которые всячески помогали мне при подготовке и написании этой книги.

Прежде всего спасибо моей сестре Марджи Резник, которая на протяжении всего творческого процесса была в любой момент готова прийти на помощь и выступала в роли мудрого и объективного судьи.

Спасибо также моему другу и агенту Джонатону Лазиру, который по мере возможности старался сгладить все возникавшие проблемы.

Выражаю благодарность и восхищение Адриану Закхейму из «William Morrow» и Леоне Невлер из «Fawcett/ Ivy Books». Их редакторская помощь была поистине бесценной.

Спасибо Рону Бейма, ум и интуиция которого всегда работают на все сто.

Спасибо Линн Ланкастер, моему проницательному «тренеру»; без ее «накачки» я бы не справился.

Спасибо Викки Абрахамсон и Уэсу Джензу, двум творческим личностям, которые безмерно помогли мне с продвижением книги на рынок.

Я хочу выразить уважение и благодарность писательнице Майе Анжелу, которая, сама не зная о том, подсказала мне заголовок этой книги, когда выступала с речью в Миннеаполисе по поводу годовщины Мартина Лютера Кинга и процитировала эту чудесную арабскую поговорку.

Особая благодарность Нэнси Доран-Брен и Линде Ферраро за многогранную помощь, оказанную мне в процессе написания книги.

Спасибо Ларри Хьюзу, председателю правления и генеральному директору «Hearst Trade Books Group», Элу Маркиони, председателю правления и генеральному директору «William Morrow», за их непреходящую веру в меня.

Спасибо Лайзе Куин и Уиллу Швалбе, двум лучшим специалистам по субсидиарным правам, с которыми мне приходилось работать.

Я выражаю свое восхищение по поводу проявленного терпения и творческих способностей Черил Эшерман. Спасибо также Сюзан Халлиган, чьи продуманные рекламные акции всегда бьют точно в цель.

Спасибо Диане Эксблад за ее энтузиазм и хорошую работу, а также необыкновенному фотографу Джуди Олаусен.

Благодарю Дейва Мона за его мудрые советы и чувство юмора, Дэвида Мартина за очень быструю вычитку рукописи. Спасибо Рону Саймону, Марву Шерзеру и Говарду Листу, чьи мудрые идеи мне очень пригодились, а также Ломе Кон за ее терпение и профессионализм.

Вы все — лучшая команда, с какой мне доводилось работать.

Харви Маккей

ГЛАВА I. В КОНЦЕ КОНЦОВ, ЭТО НЕ ПРОСТО ИГРА

УРОК 1. РАЗГОВОР С ТРЕНЕРОМ

Могли бы вы или я справиться с ролью главного тренера бейсбольной команды, борющейся за победу в Мировой серии?

Ответ: да.

Если бы мы с вами могли продемонстрировать достаточное владение родным языком, чтобы заполнить карту расстановки игроков, типа «Рут — правая сторона поля, Гериг — 1-я база», в 1927 году этого вполне хватило бы.

Бывают команды настолько сильные и сыгранные, что тренеру достаточно, ни во что не вмешиваясь, просто сидеть на скамейке и наблюдать за тем, как его подопечные крушат очередного соперника.

Но подобные команды появляются, быть может, один раз в поколении.

Если же речь не идет о такой непобедимой команде, какими были «Yankees» образца 1927 года, и, если эта команда мечтает выиграть чемпионат, для победы одних только талантов игроков и знания основных правил игры недостаточно. Если вы вышли на столь высокий уровень, это предполагает, что вы уже играете на пределе своих физических возможностей, — иначе вы бы на такую вершину просто не поднялись. В играх такого масштаба факторы победы уже не ограничиваются одними только рамками поля. Здесь на передний план выходят лидерские качества тренера, особенно если он такой человек, как Лу Хольц, нынешний главный тренер футбольной* команды университета Нотр-Дама (штат Индиана).

Если вы думаете по-другому, взгляните на историю команды университета Миннесоты. До прихода Хольца студенческий футбол Миннесоты болтался в самом низу турнирной таблицы. Именно в то время я познакомился с Хольцем и способствовал его переходу в университет моего родного города из Арканзаса. За два года, что он проработал здесь, наша футбольная команда во второй раз за два десятка лет выиграла кубок. А как только он уехал в Нотр-Дам, «Gophers» опять пошли ко дну. А в Нотр-Даме он что сделал? Все перевернул и поднял тамошний футбол на такой уровень, что местная команда стала занимать в университетском футболе примерно такое же место, какое «Yankees» в свое время занимали в бейсболе.

Все изменил один человек — тренер — близорукий, малорослый, с большим трудом закончивший не только колледж, но и школу.

Как Хольцу это удалось?

Дело не в стратегии и не в тактике. Главное — это умение Хольца должным образом настроить своих людей.

В 1988 году не потерпевшей ни одного поражения команде Нотр-Дама на своем поле в Саут-Бенде предстояло встретиться с такой же непобедимой командой «Miami Hurricanes». Эта игра рассматривалась всеми как поединок между двумя лучшими командами страны и ключ к чемпионскому титулу. Я присутствовал там в качестве гостя Хольца и разъезжал с ним повсюду, пока он готовил команду к матчу. Хотя Нотр-Дам имел в чемпионате пять побед и ни одного поражения, безусловным фаворитом на предстоящий матч все считали Майами даже при том, что для «Hurricanes» это была игра на выезде.

Вечером накануне матча в кампусе университета Нотр-Дама был устроен праздник. Собралось двадцать тысяч болельщиков — удивительная цифра, если учесть, что до Хольца едва ли столько приходило непосредственно на стадион, чтобы поболеть за свою команду. Несмотря на холод, они стояли, пели песни, выкрикивали приветствия и восторженно глазели на сотню мускулистых ребят, которые, в свою очередь, с некоторым удивлением глазели на своих болельщиков. Чтобы подогреть собравшихся, Хольц выступил с речью. Его выступление было кратким и закончилось такими словами: «Я хочу, чтобы вы оказали мне небольшую услугу. Разыщите Джимми Джонсона (тренера команды-соперника) и передайте ему, что мы собираемся надрать Майами уши».

* Речь идет, разумеется, об американском футболе. — *Здесь и далее прим, перев.*

Толпа исступленно заголосила. Наконец-то! Вернулись славные дни, когда командой руководили легендарные Рокни и Лихи. Обалдеть!

Я сел с Хольцем в машину, и мы поехали через кампус к нашей следующей остановке — на встречу с командой. Я знал этого человека достаточно хорошо, чтобы не побояться высказать терзавшие меня мысли.

— Возможно, я что-то упустил, — сказал я, — или вы совершенно потеряли голову. Эти ваши слова насчет «надрать Майами уши» заполонят спортивные страницы всех газет страны и наверняка завтра будут вывешены на стену в их раздевалке. Вы думаете, стоило их так раздражать?

Хольц одарил меня взглядом, каким взрослый смотрит на ребенка, когда собирается поведать ему одну из великих тайн жизни.

— Послушайте, Харви, — сказал он, — сейчас важно совсем не это. Вы смотрели на толпу, но видели ли вы команду?

Действительно, среди беснующейся толпы болельщиков был островок удивительного спокойствия — команда. Когда Хольц заявил, что собирается «надрать Майами уши», в команде можно было услышать вздохи и коллективное пошаркивание ног. Садясь в автобус, чтобы ехать в «штаб» на разговор с тренером, они не испытывали энтузиазма. Они не верили ему.

— Нет, я знаю, что делаю, — продолжал Хольц, обращаясь ко мне. — В последних четырех наших играх с Майами общий счет был 133:20 в их пользу. Ладно, в трех из четырех этих игр меня здесь не было, но ребята не верят, что что-то существенно может измениться. Мы всю неделю тренировались как проклятые, но я знаю, о чем они думают. Они уверены, что не способны выиграть. Они ведь тоже читают газеты. И сейчас я намерен продемонстрировать им, перед матерью, Богом и страной, что я верю в своих парней. Если не я, то кто?

Начинается разговор с игроками. Я тихонько сижу в углу, притаившись, как муха. Хольц подходит к доске и пишет на ней:

МЫ СОБИРАЕМСЯ НАДРАТЬ УШИ МАЙАМИ

Затем он поворачивается к игрокам команды Нотр-Дама и говорит:

— Почему я это сказал?

Никакой реакции.

— Почему я это сказал?

Наконец поднимается одна рука.

— Да? — спрашивает Хольц.

— Я думаю, потому, тренер Хольц, что мы лучше играем ногами.

Хольц вновь поворачивается к доске и пишет:

ЛУЧШЕ ИГРАЕМ НОГАМИ

— Это всё? — спрашивает он.

Еще одна рука.

— Наша атакующая линия действует быстрее, чем их. Хольц пишет:

АТАКУЮЩАЯ ЛИНИЯ БЫСТРЕЕ

— Еще что-нибудь?

— Прохождение обороны. Их принимающие не способны пробить нашу защиту.

Хольц пишет:

ПРОХОЖДЕНИЕ ОБОРОНЫ

— Хорошо, — говорит он. — А кто у нас завтра собирается выполнить перехват?

Пять рук.

Хольц качает головой.

— Вы что, ребята, газет не читаете? Уолш (квотербек Майами) провел пять игр в этом сезоне, и никому еще не удавалось перехватить посланный им мяч. Вы серьезно?

Пять рук по-прежнему тянутся вверх.

Хольц называет каждого из пятерых поднявших руку по имени и записывает на доске

огромную цифру «5».

— А кто завтра накинёт на Уолша «мешок»?

Поднимаются четыре руки.

— Минуточку. А вы знаете, что Уолш в пяти играх ни разу не попадал в «мешок»?

Руки не опускаются.

Хольц называет имена и записывает большую четверку прямо под пятеркой.

— Так, — продолжает он. — А кто сумеет перехватить мяч, выпущенный соперником из рук, и принести Нотр-Даму дополнительные очки?

Пять рук тянутся к потолку. Та же процедура. Очередная пятерка под четверкой. Хольц проводит под последней цифрой черту и складывает числа.

— Итого четыре «мешка» и десять контратак, — говорит он. — *Десять* контратак. Так что получается, ребята, нам и играть не нужно. Мы уже выиграли!

Играть им, конечно, пришлось, но они действительно выиграли со счетом 31:30. После этого уверенный в себе Нотр-Дам выиграл национальный чемпионат, победив в финале команду университета Западной Виргинии со счетом 34:21.

Хольц внушил игрокам, которые не были уверены в своих силах, эту веру, подкрепив ее энергетикой болельщиков и своей собственной уверенностью в успехе. Это и обеспечило успех. То самое одно очко, которое принесло победу Нотр-Даму. Какой бы тонкой ни была грань, отделявшая победу от поражения, это было обеспечено усилиями одного человека — человека, умеющего настраивать других. Он не обещал своим игрокам больших наград и не угрожал им наказаниями. Он просто извлек на поверхность все лучшее в них, заставив ребят поверить в то, во что он верил сам, — в самих себя.

Я знаю, что такое возможно, поскольку видел это своими собственными глазами. Вы можете заставить поверить в успех не только других людей, но и самого себя.

УРОК 2. КОГДА АУДИТОРИЯ ОСВИСТАЛА МЕНЯ, ЭТО БЫЛ ЛУЧШИЙ КОМПЛИМЕНТ ЗА ВСЮ МОЮ ЖИЗНЬ

«New York Times» и «USA Today» назвали это событие «самой большой неожиданностью за 50 лет истории НФЛ». «Minnesota Vikings», печально известные тем, что четырежды играли за Суперкубок и все четыре раза проиграли, наконец-то одержали крупную победу.

Не на поле, правда, но там, где это, в конечном счете, важнее всего, — на финансовом поприще.

В 1992 году Миннесота принимала XXVI Суперкубок. Доходы от этого мероприятия для города-хозяина оцениваются в 300 миллионов долларов. В финансовом плане с этим не может тягаться никакое другое событие — ни Мировая серия из семи игр, ни национальная политическая конференция. Когда вы сложите воедино стоимость телетрансляции матча (1 350 000 долларов за минуту на тот момент), две недели предматчевой истерии по всей стране и два с половиной года ежедневной рекламы, то поймете, как это выгодно городу-организатору.

Естественно, что за право принять у себя Суперкубок клубы сражаются не менее ожесточенно, чем за победы в матчах, причем ставки здесь куда выше, чем в любой игре.

Вот почему словесные баталии — даже при том, что они разыгрываются на спортивных, а не на деловых страницах газет, — мало чем отличаются от жесткой конкуренции в мире бизнеса.

И вот почему, как и в той ситуации, когда мы вели борьбу за то, чтобы команда «Twins» осталась в Миннесоте, я решил принять самое активное участие в процессе.

Свою основную стратегию мы позаимствовали у Фрэнка Лихи. Когда Лихи в 1940-е и 50-е годы тренировал команду Нотр-Дама, каждый футбольный сезон неофициально начинался с мрачных, далеко не оптимистических заявлений о том, что в этом сезоне, ЭТОМ УЖАСНОМ СЕЗОНЕ, команда не выиграет ни одного матча. Эти высказывания встречались с определенным скептицизмом, поскольку Лихи к тому времени выиграл уже пять национальных чемпионатов с общим счетом побед 107:13.

Тем не менее мрачные прогнозы Лихи напрямую служили его целям. Он отводил внимание СМИ от своих игроков, отчего дополнительная психологическая нагрузка ложилась на команды соперников. Я убежден, что Лу Хольц, которого можно назвать реинкарнационным воплощением Лихи, во многом подражал ему — и достигал аналогичных результатов.

Имея в своем распоряжении такую ролевою модель, как мы могли потерпеть неудачу?

Публично члены нашего подготовительного комитета давали понять всем, а особенно представителям других городов, боровшихся за право принять Суперкубок, что мы рассматриваем свои шансы на успех как ничтожные.

В этой старой уловке нам, не сознавая того, помогали и местные средства массовой информации, которые каждый раз намекали, что Миннесоте просто смешно претендовать на такие лакомые куски, как Суперкубок, твердили, что нам лучше не рыпаться, а сидеть дома перед телевизорами и наблюдать за матчем Суперкубка, транслируемым по спутнику из какого-нибудь более теплого и экзотического местечка, вроде Майами или Нового Орлеана. Про наши хилые усилия издаваемая в Миннеаполисе «Star Tribune» писала, что «миннесотский комитет вчистую проигрывает по финансовым вливаниям и многим другим аспектам другим городам, претендующим на проведение Суперкубка». Еще одно облагораживающее поражение. Ура нам милым и покладистым.

Только на этот раз нашими основными конкурентами были не города «солнечного пояса». Это был «северный» Суперкубок, кость, которую раз в десятилетие подбрасывают городам «ржавого пояса», и нашими конкурентами оказались Детройт, Индианаполис и Сэтл. Соперники не то, чтобы слабые, но на пляже в январе там так же не полежишь, как и в «городах-близнецах»*. Так что хотя бы в плане климатическом перед Миннеаполисом и Сент-Полом значительных

* Города Миннеаполис и Сент-Пол, слившиеся в одну агломерацию.

преимуществ у них не было.

Мы всеми силами старались усыпить бдительность наших конкурентов. С самого начала процедуры выбора, за двенадцать месяцев до окончательного голосования, Детройт, Индианаполис и Сиэтл сменяли друг друга в качестве лидеров гонки. Нас всегда рассматривали как аутсайдеров, и мы с радостью соглашались с этой ролью — публично. Пока конкуренты крушили друг друга, мы отлеживались в сторонке.

Кто находящийся в здравом уме поедет в Миннесоту в середине января? Кто когда-нибудь относился к этим миннесотским «белкам» всерьез?

Ни для кого не секрет, что все двадцать восемь владельцев клубов НФЛ — вполне здравомыслящие люди, для каждого из них клуб является любимым детищем — средней стоимостью в 80 миллионов долларов, — и никто из них не собирался рисковать своим капиталом и выставлять себя на посмешище, подготавливая сцену для первого в году общенационального аттракциона.

Все эти люди прекрасно разбираются и в картах погоды. И хотите верьте, хотите нет, но истории об ужасах миннесотской погоды столь же популярны и преувеличены, как и рассказы о пользе овсяных отрубей.

Однако давайте смотреть фактам в лицо: вопрос был не только в климате. Спор решался на уровне интриг. Факсы были важнее фактов.

Голосовать предстояло двадцати восьми владельцам клубов. Для победы нам нужно было заполучить пятнадцать голосов.

Мы начали изучать каждого из двадцати восьми владельцев.

Все наши усилия сводились к тому, чтобы войти в доверие к этим людям, а для этого требовалась значительная исследовательская работа. Под чутким руководством председателя нашего комитета Мэрилин Карлсон-Нельсон (она, пожертвовав всеми другими делами, возглавляла наш комитет целых пять лет) мы обзванивали библиотеки, поставщиков, клиентов, друзей, знакомых друзей, врагов, весь футбольный мир и значительную часть делового истеблишмента — всего было сделано более пятисот звонков.

Результатом этих усилий стало научное открытие прямо-таки космического масштаба — мы открыли для себя самые важные слова родного языка. Опросите тысячу человек, и едва ли хоть один из них даст вам правильный ответ.

Это слова «записная книжка».

Знакомства есть у каждого человека, но только наличие хорошей записной книжки позволяет эффективно пользоваться этой сетью связей.

В следующий раз, когда вы познакомитесь с человеком, с которым вы не прочь сохранить отношения, не бросайте его визитную карточку в ящик стола. Спишите информацию с нее в свою записную книжку и добавьте некоторые подробности личного характера: его хобби, происхождение, имена членов семьи, где учатся его дети и тому подобное. Теперь, если вам нужно поговорить с этим человеком, вся необходимая информация при вас. Вы можете не помнить, какого цвета галстук он носит, но благодаря записной книжке каждый признает вашу память феноменальной.

Я стараюсь записывать в книжку также и дни рождения разных людей, но спрашивать их об этом считаю неудобным. Мне сразу вспоминаются диалоги типа «мой знак зодиака — Лев, а ваш?» в клубах знакомств. Самый простой способ, если вы не можете найти нужного вам человека в справочнике «Кто есть кто», — спросить об этом у его секретарши или супруги. Сделайте соответствующую пометку у себя в записной книжке и звоните в этот знаменательный день с поздравлениями. Когда в последний раз кто-то, кроме вашей мамы, сестры и супруги, звонил вам в день рождения?

Если в вашем доме пожар, забудьте про фарфор, серебро и свадебный альбом — спасайте записную книжку.

Лучшим специалистом всех времен по работе с сетью знакомств был Линдон Джонсон. В первый раз в Вашингтон он приехал в качестве помощника конгрессмена. Там он жил в доме, вечно наполненном ордами других столь же амбициозных молодых людей, только начавших восхождение по политической лестнице. Как рассказывает в своей книге «Политический бейсбол»

Кристофер Мэтьюз, каждое утро Джонсон ходил в общую уборную не меньше пяти раз. Нет, дело было не в слабых почках. Просто Джонсон считал, что туалет — лучшее место для обретения новых друзей. Должно быть, он оказался прав, поскольку именно эти знакомства послужили ему трамплином в его необыкновенной политической карьере, начало которой было положено, когда его выбрали спикером «малого конгресса», организации помощников конгрессменов.

Но вам, в отличие от Джонсона, нет необходимости переселяться в уборную. Вас могут неправильно понять. Лучше используйте записную книжку.

Осознав, какая огромная сила сосредоточена в наших записных книжках, члены нашего комитета объединили имевшуюся у них информацию и стали работать с записями. Кому-то достались «клиенты» полегче, кому-то — почти безнадежные. К каждому владельцу клуба следовало подобрать свой ключик.

Я получил Ламара Ханта, и мне не стыдно повторить свой номер с «домашней подготовкой», рассказав о нашей с ним встрече. Хант — нефтяной магнат из Далласа, владеющий клубом «Kansas City Chiefs». Из справочника я узнал, что именно он был тем самым человеком, который придумал название «Суперкубок». Он как-то играл со своим сыном, и игрушка называлась «Супермяч»*. Пресловутая лампочка зажглась у него в голове. Остальное известно.

Когда мы встретились с Хантом, мне удалось вернуть эту историю в разговор, и он тут же вскочил как ошпаренный и бросился к шкафу. Оттуда он извлек «Супермяч» двадцатилетней давности и груды газетных вырезок, которые он хранил с 1966 года и которые подтверждали, что да, именно Ламар Хант дал Суперкубку его название. Может, это не такая важность, как лекарство против рака, но кому не хочется остаться в истории в качестве человека, давшего название столь важному общественному мероприятию.

Эта маленькая уловка с моей стороны в любом случае не могла повредить нашим шансам привлечь Ламара на свою сторону.

Самое трудное, с чем нам пришлось столкнуться, — это не сбор нужного количества голосов, а сохранение единства в самой команде. Среди членов нашего комитета межличностных конфликтов было не меньше, чем в раздевалке команды «New York Yankees».

Прежнее руководство клуба «Minnesota Vikings» было втянуто нынешним руководством в серию получивших широкую огласку и весьма малопривлекательных судебных тяжб. Противостояние между ними носило оттенок бракоразводного процесса, что лишь еще больше накаляло обстановку. Противники не являлись посторонними людьми — они долгие годы были друзьями и деловыми партнерами.

С судебными тяжбами в той или иной мере приходилось сталкиваться большинству владельцев клубов НФЛ. Когда эти люди приобретают свои «песочницы», это не обходится без того, чтобы не наступить на кого-нибудь из своих бывших партнеров. Так что публичное разоблачение методов работы их коллег по бизнесу отнюдь не повергает их в шок. И все-таки никому не хотелось, чтобы Суперкубок разыгрывался в атмосфере враждебности и черного пиара.

У бывшего руководства «Vikings» оставалось много друзей среди владельцев клубов НФЛ, особенно принадлежавших к «старой гвардии». Эти старые связи подразумевали определенное количество «необналиченных» взаимных обязательств, которые могли бы вылиться в голоса, если бы новые хозяева клуба позволили старым принять участие в процессе.

Удивительное дело, как быстро материальные блага капитализма способны преодолевать, казалось бы, неразрешимые противоречия. Майк Линн, генеральный менеджер «Vikings», известен как весьма сообразительный и дальновидный администратор. Его любят далеко не все, но никто не спорит: он принадлежит к числу лучших менеджеров во всем профессиональном спорте. Это человек очень практичный, но и его пришлось долго уговаривать, чтобы главным докладчиком от Миннесоты на заседании лиги стал один из бывших владельцев «Vikings» Макс Уинтер. Между ними, понятное дело, особо дружеских чувств нет, однако Майк в конечном итоге согласился, что без Макса не обойтись. Нет Макса, нет и Суперкубка.

Линн вовремя сообразил, что никто никогда еще не умирал от удушья, проглотив свою гордыню.

В день главного голосования мне пришлось покинуть заседание НФЛ в Новом Орлеане и

* По-английски Суперкубок — Super Bowl, а Супермяч — Super ball.

выступить с речью в Сиэтле, о которой была давняя договоренность. О том, что Миннесота выбрана как место проведения Суперкубка, я узнал перед самым выходом к аудитории. Именно тогда мне была отдана та дань уважения, которую я никогда не забуду. Одна миннеаполисская газета, которая до той поры, мягко говоря, отнюдь не поддерживала наши старания, после нашей победы вдруг резко перевернула свое отношение к нам и в одной из статей сообщила о том, что произошло, когда меня представили группе слушателей.

«Случилось так, — сообщила газета, — что Маккея представлял аудитории член комитета по организации Суперкубка в Сиэтле. Этот джентльмен представил собравшимся выступающего и попросил всех встать. Маккея же он, напротив, попросил сесть. После этого он произнес что-то в таком роде: “Я бы хотел, чтобы вы поприветствовали нашего докладчика громким свистом”».

Они так и сделали. С большим удовольствием. Для моих ушей это была сладостная музыка.

**УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ
ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ
ТРУДОВОЙ ПУТЬ**

ГЛАВА II. АКУЛЫ, ПИЩА ДЛЯ АКУЛ И ЗАЩИТА ОТ АКУЛ

УРОК 3. НЕСКОЛЬКО НОВЫХ МЫСЛЕЙ ОБ АКУЛАХ: КОГДА-ТО ВЫ ТОЖЕ БЫЛИ АКУЛОЙ

Все это началось, когда мы были еще в пеленках. Помните, как с нами обращались в те дни? Когда мы выражали вслух свои пожелания, весь мир, каким он был в нашем представлении, прислушивался к нам. Если мы хотели есть, пожалуйста, нас кормили. Нам не приходилось дожидаться, когда обед будет готов, или привлекать к себе внимание официанта, подпрыгивая на стуле и размахивая руками. Когда нам было мокро, мы просто криком выражали свою озабоченность, и нас сразу же обслуживали.

Пеленки, которые мы носили в те дни, были отнюдь не символом беспомощности.

Они были сделаны для акул.

Они олицетворяли первый и, возможно, единственный период в нашей жизни, когда мы получали в точности то, что хотели, просто потребовав этого. С тех пор же, как мы выросли из пеленок, нам приходится искать другие способы заставлять людей делать то, что мы от них хотим.

Первые два десятка лет после нашего выхода из пеленок те самые люди, которые в свое время пеленали нас, старались отыгаться, помыкая нами самыми изощренными способами. Перестав быть акулами, мы стали их жертвами.

Повзрослев и начав самостоятельную жизнь, мы переходим в третью фазу. Мы обретаем защиту от акул. Те, кто нас прежде пеленал, все еще пытаются нам что-то навязать. Мы продолжаем их слушать. Иногда. Но решения принимаем уже сами. Связь «акула—жертва» ослабевает, и, если нам повезет, мы начинаем смотреть друг на друга уже не как на соперников, пытающихся полностью взять на себя контроль над нашей жизнью, а как на любящих друзей, стремящихся к одним и тем же целям.

Просить и откликаться на просьбы, давать и брать, манипулировать и быть объектом манипуляций — все это составляет бесконечный цикл, являющийся неотъемлемой частью отношений между любыми людьми, даже если отношения самые невинные и любвеобильные.

Акула вы, жертва акулы или человек, способный держаться с акулой на равных, ваше положение определяется тем, насколько больше или меньше вы знаете и умеете по сравнению со своими визави и так же ли хорошо вам известны его привычки и приемы, как ему ваши.

Иногда мы имеем преимущество, особенно когда у нас есть четко поставленные цели и информационное превосходство. Продавец автомобилей всегда одолевает покупателя, поскольку он обладает той жизненно важной информацией, которая недоступна покупателю. Он знает истинную себестоимость машины. Жонглируя рассрочкой, первоначальным взносом, разными параметрами, стоимостью техобслуживания — и тому подобными имеющими туманную ценность переменными, — он вырабатывает формулу, которая обеспечивает ему хороший зазор между запрашиваемой ценой и себестоимостью. В тот самый момент, когда вы становитесь обладателем известной ему информации, вы обрываете надежную защиту от акулы и перестаете быть ее беспомощной жертвой.

Разумеется, на вещи можно смотреть и по-другому. Возможно, вы обнаружили, что жизненный опыт — отличный учитель, и стараетесь не повторять одну и ту же ошибку дважды. Но лично я не такой человек, и, честно говоря, думаю, что и вы тоже. Большинство из нас — порождения своих привычек; мы слишком заиклены на своих ошибках, мы чрезмерно упрямы и недостаточно умны, чтобы совершать *новые* ошибки. Мы наступаем на одни и те же грабли снова и снова.

Я полагаю, что, ограничиваясь *двукратным* повторением одной и той же ошибки, я способен обойти всех. Поэтому мое правило таково: никогда не повторять одну и ту же ошибку *трижды*.

Образование помогает нам несколько снизить цену, которую порой приходится платить за жизненный опыт. Семинары, кассеты, курсы, расширение круга знакомств — все это куда менее болезненные способы обретения опыта, нежели учеба на собственных ошибках.

УРОК 4. БЕРИТЕ ЭТУ РАБОТУ И ЛЮБИТЕ ЕЕ!

После бесконечных лет учебы, контрольных, экзаменов и зачетов у вас может создаться впечатление, что вы уже наконец-то готовы узнать, как же на самом деле устроен этот большой и злой мир. Если вы как раз в таком возрасте, будьте осторожны и внимательны.

Вам нужен совет? Вы ими засыпаны доверху.

Запомните лучше вот что: здесь не просто собака пожирает собаку; здесь, как выразился основатель «McDonald's» Рэй Крок, «крыса пожирает крысу».

Войдя в большой мир, вы первым делом обнаружите, что существует сотня претендентов на то единственное место, которое хочется занять *вам*. Хуже того, одним из лучших быть мало. Это вам не школа. Здесь кто не первый, тот последний.

Вот как вы можете повысить свои шансы на получение работы.

Прежде чем вы переступите порог компании XYZ, выполните домашнюю работу.

Узнайте побольше об этой компании.

Если это крупное акционерное общество, в нем обязательно есть отдел по связям с инвесторами. Позвоните туда и попросите прислать вам годовой отчет фирмы и другие имеющиеся у них информационные материалы. Самое главное — попросите у них копии недавних выступлений ведущих менеджеров компании и сведения об их наградах.

Если даже компания не очень большая или не очень заметная, все равно существует множество источников информации о ней. Поройтесь в имеющихся каталогах и справочниках. Во многих библиотеках имеются подборки публикаций о тех или иных компаниях; там можно найти интересующие вас сведения. Ключевые имена можно выискать также в справочнике «Кто есть кто» или в местной газете.

Изучите список выпускников своей школы и узнайте, кто из них устроился работать в XYZ, а потом позвоните им и попросите поделиться информацией.

Обратитесь, наконец, к совершенно дискредитировавшему себя на сегодняшний момент источнику информации — своим родителям, и поинтересуйтесь, что им известно про XYZ, нет ли у них там связей и не могут ли они что-нибудь выведать для вас. Более того, попросите своих родителей или кого-то из друзей провести с вами пробное собеседование, чтобы вы могли заблаговременно выявить у себя какие-то слабые моменты и поработать над ними. Обязательно составьте план «Куда эта работа заведет меня через два года?».

Теперь вы готовы и оснащены самым мощным оружием из всех существующих: информационным превосходством. Вы уже знаете об этой компании больше, чем две трети ваших конкурентов, тоже претендующих на это место.

Следующий шаг.

Напишите письмо с просьбой о личном собеседовании. Не в отдел кадров, хотя ваше послание наверняка перенаправят туда. Пишите какому-нибудь из менеджеров, о котором у вас имеются сведения. Сообщите ему, что бы вы могли сделать полезного для старой доброй XYZ, и не забудьте упомянуть о неких общих для вас интересах, о которых вы узнали в ходе вашего исследования.

Многие компании нанимают работников, ориентируясь на их стиль поведения, жизненные ценности или иные неосозаемые параметры. Вообще-то это неправильно. Но поскольку у вас нет никакого послужного списка, чем им еще руководствоваться? Поэтому делайте упор на ваши жизненные ценности, которые максимально совпадают с их жизненными ценностями.

Выждите неделю.

Начинайте звонить.

Звоните, пока не нарветесь на человека, который пригласит вас на собеседование.

К этому моменту вы уже обошли девяносто восемь из ста ваших конкурентов, которые ограничились лишь тем, что, обнаружив в газете объявление «требуется», позвонили в отдел кадров.

Разумеется, вполне возможно, что и вас в конечном счете ожидает отдел кадров, но вас, по

крайней мере, куда направит высокопоставленный руководитель, которому вы писали, — а это уже преимущество. Кроме того, вашему визиту будет предшествовать само письмо, благодаря чему у работника отдела кадров будет куда посмотреть, а у вас обоих — о чем поговорить.

Какие гарантии? В жизни гарантий нет, но есть возможности повысить шансы — и это одна из них.

УРОК 5. ПЯТЬ ВЕЩЕЙ, КОТОРЫЕ ВАМ НУЖНО СДЕЛАТЬ, КОГДА ВЫ ПРОСИТЕ ПРИБАВКУ

После того как вас приняли на работу, и вы какое-то время вкалывали в поте лица, стараясь доказать своим работодателям, что вы лучший новичок, какой у них только был, наверняка вы придете к выводу попросить прибавку. Вот пять советов, которые могут значительно повысить ваши шансы на успех.

1. Следуйте установленной процедуре. Почти каждому работнику приходится ежегодно держать отчет о своей работе, на основе которого делаются выводы о размере его зарплаты на следующий год, но просто удивительно, сколь немногие должным образом готовятся к этому событию. А подготовка между тем совершенно необходима. Вам нужно найти факты, выставляющие вас в наилучшем свете. И вы должны представить эту информацию самым четким образом. Здесь вам пригодятся некоторые актерские навыки. Как преданный работник, вы должны первым делом пройти по требованиям вашего босса. Не вводите в бой тяжелую артиллерию, пока не закончите эту часть обязательной программы. Если вы поспешите, вам могут сказать: «Не надо быть умнее всех. В компании существует определенная процедура проведения таких мероприятий».

Вас пристрелят, не дав вам даже вступить в бой.

Дождитесь нужного момента. После того как основная часть будет завершена, попросите возможности рассказать о своих достоинствах «без протокола».

«У меня есть дополнительная информация, которая может оказаться вам полезной, когда вы будете давать свои рекомендации и принимать решения относительно моего будущего».

Вы остаетесь тем же преданным служащим, но ситуация несколько меняется. Вы вроде бы ни на что не претендуете, но, с другой стороны, кто откажется от полезной информации? В наш-то информационный век?

2. Ведите записи. Вы должны иметь хорошо зафиксированный документально, со всеми именами, датами и «явками», учет всех полезных дел, которые вы переделали для своей компании со времени последнего годового отчета.

Не стоит полагаться на свою память, надеясь вспомнить что-то в последнюю минуту. Факты требуют серьезного к себе отношения.

Выполняйте «домашнюю работу».

Каждый день что-то записывайте в свой настольный календарь.

Например, если переработали два часа, чтобы успеть выполнить какое-то важное задание, пометьте это. За год у вас набегит весьма внушительная — и подтверждаемая документально — цифра сверхурочной работы, а не просто голословное «Я много работал сверхурочно».

Если вы сделали что-то выходящее за рамки ваших прямых обязанностей, отметьте это.

Если вы предложили оригинальную идею, творческое решение проблемы, внесли некое рационализаторское предложение, все записывайте.

Если вы заслужили похвалу или благодарность — в устной или письменной форме — со стороны начальника, сослуживца или клиента, напишите и об этом.

Потом сложите все это в один большой красивый «пакет» заслуг, увенчанный кратким резюме, например: «Итого 24 неоплаченных часа сверхурочной работы».

С подтверждаемыми документально фактами спорить трудно.

3. Знайте свою территорию. Одно из самых любимых начальством возражений на просьбу о повышении зарплаты таково: «Вы определенно заслуживаете этого, но у нас был такой паршивый год».

Так ли это на самом деле?

Если вы работаете в акционерной компании, загляните в ее годовой отчет. Если прибыли за год выросли, значит, ситуация не столь уж плачевна, как может показаться. Если фирма частная и хранит цифры своих прибылей под замком, существует множество других методов

сравнительного анализа, которые вы можете использовать в своих целях. Например, публикуемые итоги работы конкурирующей акционерной компании. «Вот как? Меня несколько удивляет, что у нас год выдался плохой. Вот в газетах пишут, что такая-то компания, занимающаяся тем же, чем и мы, закончила год с большими прибылями».

4. *Запрашивайте конкретную сумму.* Это самый трудный пункт, но без него все может пойти насмарку. Большинство людей чувствуют себя очень неуютно, вешая на себя ценник как на кусок мяса на базаре, но, если вы этого не сделаете, кто-то сделает это за вас. И это необязательно будет человек, которого больше заботят ваши интересы, нежели стремление сэкономить компании несколько баксов.

Поэтому назовите свою «цену». Реальную, подкрепленную фактами. Именно здесь вам пригодятся записи о сверхурочных переработках.

Если вам платят в год тридцать тысяч долларов, и вы переработали 247 часов сверх тех двух тысяч часов, за которые вам заплатили, значит, вы отдали компании 112,35 процента требуемых усилий. Вы отдали им на 12,35 процента больше, чем было договорено, и вам хотелось бы думать, что вы заслуживаете хотя бы такого же роста зарплаты в следующем году, когда вы будете работать так же или еще лучше. Если сверхурочно вы не работали ни минуты и не знаете за собой никаких других заслуг, но правительство сообщило, что средний рост зарплаты в производственном секторе составил 5,5 процента, а ваш отчет о проделанной работе за прошлый год был признан удовлетворительным, тогда вы вправе требовать хотя бы такой прибавки, которую получил среднестатистический работник.

5. *Не довольствуйтесь ответом «может быть».* Если вы основательно подготовились к разговору, маловероятно, что вам категорически откажут. Скорее вы услышите какую-то вариацию на тему «посмотрим», к которой само просится дополнение «но кто знает, где и когда?». Постарайтесь узнать четко, где и когда.

УРОК 6. ПЯТЬ ВЕЩЕЙ, О КОТОРЫХ НУЖНО ПОПРОСИТЬ, КОГДА ВАМ ОТКАЗАЛИ В ПРИБАВКЕ

Ладно, не получилось.

Теперь что?

Знайте, что, попросив прибавку, вы, во всяком случае, себе не навредили. Пусть ваша тактика быстрого наскока провалилась, но зато ваша долгосрочная стратегия обязательно сработает. Просто это займет больше времени и усилий, чем вы предполагали. Каким бы твердым и высокомерным ни был отказ, он всегда сопровождается некоторым чувством вины у отказывающегося.

Как в той фирме, где был вывешен приказ: «Те, кто получает меньше, будут уволены последними».

Вы можете воспользоваться этим чувством вины, терзающим ваших работодателей, чтобы они помогли вам заложить фундамент будущего «да».

Вот что вы должны попросить вместо прибавки.

1. Увеличение продолжительности рабочего времени. Именно так: не уменьшение рабочего времени, а его увеличение. Но вас интересует не низкоквалифицированная работа. До сих пор ваш сверхурочный труд компанией не ценился. Значит, вам нужны такие дополнительные часы, которые будут чего-то стоить. Часы освоения новых горизонтов. Часы, расширяющие сферу вашей ответственности. Более трудные участки работы.

2. Повышение квалификации. Вы хотите иметь возможность усовершенствовать имеющиеся у вас навыки и приобрести новые. Может, вас пошлют на семинар или на конференцию? Или же оплатят учебу, чтобы вы могли освоить новые методы торговли? Или компьютерные курсы? Либо фирма поможет вам овладеть компьютерной грамотой, а потом обеспечит вас необходимой оргтехникой, чтобы вы могли работать еще продуктивнее?

3. Уточнение требований. Вы хотите знать, каким конкретно требованиям вы должны соответствовать, чтобы рассчитывать на ту зарплату, какую хотите получать? Спросите об этом. А потом попросите, чтобы следующий ваш отчет заслушали досрочно, вне графика, дабы оценить прогресс».

4. Планирование карьеры. Ваши карьерные цели реальны? Поинтересуйтесь. А потом попросите начальника объяснить, какой руководству фирмы видит вашу карьеру в долгосрочной перспективе и каковы разумные сроки достижения тех или иных этапов.

5. Перевод. Может быть, руководство фирмы захочет помочь вам найти место в другом отделе или в другой компании, где ваши пожелания относительно зарплаты и карьеры могут быть удовлетворены в большей степени?

Общая идея здесь в том, чтобы, проявив инициативу, несколько ускорить принятую в компании процедуру пересмотра зарплаты. Вы хотите быть в числе людей, продвигающихся быстрее. Вы разрабатываете собственную программу своей карьеры. Вы — особенный.

УРОК 7. КАК ОСТАТЬСЯ НА РАБОТЕ

Ощущаете холодок в области затылка? Может, это колебание воздуха, рассекаемого занесенным над вами топором?

Сокращение штатов стало самой популярной реакцией американских корпораций на конкуренцию со стороны иностранцев. Наиболее заметно это проявлялось в форме слияния и поглощения компаний — таких случаев в одном только 1988 году было три с половиной тысячи, — но еще более важным фактором стало изменение корпоративной культуры производства.

Концепция своевременных поставок распространилась и на рабочую силу. Избыточные запасы рабочих рук, как и завалы комплектующих и готовой продукции, уже в прошлом. Лишние работники уволены. На улице аналитиков себестоимости праздник.

Единственная возможность выжить в таких обстоятельствах — способность доказать, что ваше присутствие в компании выгодно ее руководству.

Представьте себя и свою работу как главный источник прибылей.

Работаете ли вы торговым агентом, клерком, медсестрой, оператором ЭВМ, помощником менеджера, кем угодно, главный, неизменный вопрос таков: приносите ли вы своей компании больше денег, чем она расходует на вас?

Если вам уже доводилось отчитываться по этому поводу, тем лучше. Если нет, сделайте это сейчас. В некоторых профессиях, например если вы продаете товары за комиссионное вознаграждение, получить ответ легко и просто. Если бы вы били баклуши, то ничего бы не зарабатывали. Тут вашу ценность для компании измерить очень легко.

Но давайте рассмотрим случай потруднее. Предположим, вы работаете в подразделении типа отдела кадров, где нет никакого движения денег и где плата за услуги ни с кого не взимается. Сравните, какую сумму компания затрачивает на вас, с тем, сколько бы она тратила, если бы вашу работу выполнял кто-то другой.

Вашим конкурентом в данном случае может быть не просто ваш коллега по работе, а вообще другая компания.

Выставляя вашей компании счета согласно вашей почасовой зарплате, сможет ли другая фирма обеспечить выполнение вашего объема работы, освобождая при этом вашу компанию от расходов, связанных с вашими больничными, отпусками, медицинским страхованием, пенсией?

Если вас увольняют из подобных соображений экономии, не сжигайте мосты. Судьба может распорядиться так, что в скором времени вы будете выполнять ту же работу для той же компании — но при этом работая в новой фирме и получая гораздо меньшую зарплату.

Ваше единственное орудие — ваша ценность для компании, исчисляемая в долларах прибылей. Если вы не можете доказать свою ценность даже самому себе, для вас самое время начинать оттачивать свои профессиональные навыки, наращивать свою эффективность в каких-то других измерениях (вызываться добровольцем на какие-то общественные мероприятия, обучать новичков) или активно продвигаться вверх по карьерной лестнице до той ступеньки, где вы сможете оправдать свое существование.

В противном случае ваше увольнение — лишь вопрос времени.

УРОК 8. ДЕЛАЙТЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОБЕЩАЕТЕ

Это лучший способ сохранить свое место.

Компания «Smacker's», изготавливающая джемы и желе, взяла за правило помещать в баночки немного больше своей продукции, чем указывается на упаковке. Кто-нибудь из покупателей когда-нибудь взвешивает эти баночки? Наверное, нет. Но в этом и нет необходимости, потому что все знают: политика этой компании — делать больше обещанного. Возможно, именно поэтому я, как и многие другие люди, отдаю предпочтение «Smacker's».

Самая процветающая американская сеть магазинов «Nordstrom» — высочайшие прибыли, огромные дивиденды, все как положено — всегда готова, что называется, сделать лишний шаг ради своих покупателей.

Мэрилин Свэдж, школьной учительнице из Орегона, вздумалось купить выпущенную «Nordstrom» инструкцию по завязыванию галстуков. Цена: 1 доллар. Она сделала заказ по почте. Четыре недели спустя ей прислали два буклета. Бесплатно. Разумеется, теперь она все покупает только в «Nordstrom». В этом не было бы ничего удивительного, если не считать того факта, что она живет в Бенде и ей приходится ездить за покупками за 250 километров в Портленд. Как вы думаете, отыграл «Nordstrom» затраченные 2 доллара?

Еще одна история из Бенда. С той же учительницей. На этот раз она разбила машину и чудом осталась жива. Ей не хотелось снова покупать такую же модель, и она обратилась к другому дилеру. Там автомобиля, который ей приглянулся, на складе не оказалось, а делать заказ продавец отказывался, если она не внесет залог, гарантирующий твердость ее намерений. В конце концов она вернулась к своему прежнему дилеру, тому самому, что в свое время продал ей машину, которую она разбила, и он не только вызвался заказать желаемую модель, но и помог получить лишнюю тысячу долларов от страховой компании за груды металлолома, оставшуюся от ее прежнего средства передвижения.

Где сказано, что продавец автомобилей должен помогать потенциальным покупателям заполнять декларации для страховой компании? Он же тратит свое время на посторонние дела, отрываясь от работы!

Но вот что интересно. Продавец, который сделал это, несколько лет подряд оказывался лучшим в своем агентстве по объемам продаж. Получив чек от страховой компании, учительница даже испекла ему пирог. Она, разумеется, купила у него машину, хотя никакого залога не вносила. Наверняка она потом направила к нему и других покупателей.

Преуспевающие люди делают то, чем другим заниматься не нравится.

Лу Хольц при каждом разговоре со мной повторял свою излюбленную фразу: «Чем могу быть полезен?» Он не всегда оказывался в состоянии помочь мне, но, во всяком случае, всегда хотел угодить. Мало кто так поступает. Но и мало кто сумел достичь того, чего добился он.

Как вы относитесь к своей работе? Нам всем приходится заниматься вещами, которые особой радости нам не доставляют, но мы делаем это, чтобы потом иметь возможность заниматься тем, что нам нравится. Беверли Силлз приобрела международную известность как оперная певица. Когда она написала книгу, ей пришлось объездить всю страну с презентацией своего произведения. Уверен, это совсем не то же самое, что гастролировать с «Метрополитен-опера».

Пока Силлз участвовала в ток-шоу на радио, давала интервью, выступала на всевозможных мероприятиях, раздавала автографы в книжных магазинах, один ее поклонник посочувствовал, что ей «пришлось разъезжать по десяткам городов и встречаться с разными людьми, далеко не всегда приятными в общении». «Нет, — ответила она. — Мне не *пришлось* разъезжать. Я сама сделала свой выбор. И мне не *приходится* встречаться с этими людьми. Я *хочу* с ними встречаться». Именно подобное отношение к жизни и такой характер сделали ее столь любимой многими исполнительницей, и именно благодаря этому ее автобиография стала национальным бестселлером.

Сделайте так, чтобы вас заметили. Сдавайте отчеты раньше срока. Приходите на работу пораньше. Это не так уж трудно, тем более что это все равно придется делать.

Старайтесь не выполнять свои обязательства — старайтесь перевыполнять их. Делайте все возможное, чтобы выделиться из толпы. Попытайтесь стать незаменимым.

УРОК 9. ИГРАЯ С НАЧАЛЬСТВОМ В ТЕННИС, НЕ ПОДДАВАЙТЕСЬ

«Лучшее капиталовложение, какое может сделать молодой человек, — это отдать все лучшее, что он имеет, своему работодателю», — говорил Роджер Бэбсон, финансист из Новой Англии.

Пусть ваш босс украдет у вас идею. Он-то будет знать, где он ее позаимствовал — и куда он сможет обратиться еще раз в случае необходимости.

Пол Ореффис, который дослужился до поста председателя правления «Dow Chemical Company», приехал в Америку как иммигрант, едва закончив школу. Начинать путь наверх ему было труднее, чем большинству его сослуживцев. Поступив в университет, он даже не знал толком английского.

«Не стесняйтесь в чем-то одержать победу над своим боссом, — считает Ореффис, с которым мы на досуге частенько играем в теннис. — Я убежден, что победивший в чем-то одном будет победителем и в других сферах. По крайней мере, такими качествами отличаются все влиятельные люди, которых я знаю. Поэтому не надо поддаваться ни в теннисе, ни в гольфе, даже если вы играете с начальником или с клиентом».

Примерно за два месяца до голосования по поводу места проведения футбольного матча за Суперкубок я познакомился в Виктором Киамом, владельцем команды «New England Patriots». Однажды мы с Киамом решили сыграть партию в теннис — без особой причины, а просто потому, что мы оба пишем о бизнесе и оба очень любим теннис. Ставки были такие: годовой запас конвертов для менеджеров его фирмы против партии бритвенных станков «Remington» для моих работников.

Хотя в бизнесе мне до Киама далеко (его компания «Remington Shaver» крупнее моей, «Maskay Envelope»), но в теннисе, как вскоре выяснилось, расклад был несколько иной. Я подумал про себя: «Этот человек будет голосовать на заседании владельцев клубов; может, мне послать несколько мячей в сетку, чтобы улучшить ему настроение?»

Я не поддался этому искушению — мои данные как теннисиста одержали верх над актерскими способностями. Если бы соперник почувствовал, что я ему поддаюсь, а он далеко не глупец, то наверняка это понравилось бы ему куда меньше, чем честный проигрыш.

Кроме того, я с самого начала обеспечил ему прекрасное алиби.

Когда Киам собирался делать первую подачу, я поднял руку, чтобы остановить соперника, схватил экземпляр его книги «Дерзайте», после чего подбежал к нему, перепрыгнув по пути через сетку, и попросил автограф.

«Кого я здесь изображаю? — спросил он. — Бобби Ригса?*

Так что никаких поддавок в тот день не было.

Те 350 бритвенных станков, что я выиграл — по одному для каждого из моих служащих, — были доставлены мне с милой запиской от Киама: «Харви, в теннисе вы ободрали меня как липку, но эти бритвы вас не обдерут».

* Известный в прошлом теннисист, проигравший показательный матч с теннисисткой-женщиной (Билли Кинг).

УРОК 10. ПРАВИЛО ДЕСЯТИ ТЫСЯЧ

Когда вы были ребенком, вам не давали пирожное, пока вы не съедите кашу.

Во взрослой жизни методы воздействия куда более изощренные. Здесь, если вам грозят увольнением, пытаюсь заставить вас работать, это не просто угрозы.

Но есть вариация гамбита «каша/пирожное», которая и здесь приносит свои плоды. Один из самых известных в студенческом баскетболе США тренеров исповедует в отношении своих подопечных «правило десяти тысяч». Десяти тысяч долларов.

— Ты забрасываешь в кольцо меньше, чем любой новичок в нашей команде, — отчитывает он одного из игроков. — Что ты говоришь? Не умеешь бросать штрафные? Ладно, а что ты скажешь, если я буду платить тебе до конца сезона десять тысяч долларов за каждое попадание, сделанное сверх среднего показателя попаданий по лиге? Сможешь выйти на уровень шестидесяти пяти процентов?

— Да, смогу.

— Понятное дело. Только один нюанс. Я не буду платить тебе десять тысяч долларов. Я хочу, чтобы ты, выходя на линию броска, просто представлял себе, что делаешь бросок стоимостью в десять тысяч долларов.

Игрок с пятидесятипроцентным показателем попаданий в кольцо достиг уровня в семьдесят процентов — и все благодаря тренеру, команды которого гораздо чаще остальных попадают на первенства Национальной ассоциации студенческого спорта.

Та же проблема, другой сценарий.

— Вы опаздываете на работу чаще всех. Я сыт всеми вашими оправданиями по горло. Они ничего не меняют. Вот что мы сделаем. Я собираюсь подкупить вас. Это противоречит правилам нашей компании, но, если вы в следующем году не опоздаете на работу хотя бы раз, я позабочусь о том, чтобы вам выплатили десять тысяч долларов. За эти десять тысяч вы сможете купить себе нормальный будильник и не забывать включать его? За такие деньги вы в состоянии придти на работу вовремя?

— Конечно!

— Только вот что. Вы не будете опаздывать, а я не буду вам платить эти десять тысяч. Но вы должны вести себя точно так, как если бы вы думали, что я действительно заплачу вам эти деньги, — ведь теперь я знаю, что вы способны на это. Это всего лишь вопрос самодисциплины и мотивации.

Опять та же проблема, и еще один сценарий.

На этот раз место действия — у вас в голове. Проблему выберите сами. Босс притесняет вас. Слышатся угрозы. Испытайте «правило десяти тысяч» на самом себе. Если бы вам дали лишние десять тысяч долларов, смогли бы вы собраться?

Думаю, ответ очевиден.

**ГЛАВА III. РУКОВОДСТВО ПО
САМОБОРОНЕ ДЛЯ
СЛУЖАЩИХ**

УРОК 11. БЕРЕГИТЕСЬ ОФИСНЫХ ЗАДИР

Некоторые люди живут только затем, чтобы изводить окружающих.

Это своеобразная форма насилия, нездоровый способ перехода на личности в деловых отношениях и навязывания своего «я» другим.

Их поведение может принимать самые разные формы. Чаще всего на рабочем месте наблюдаются сексуальные домогательства, личные нападки и чрезмерная критика.

Люди такого склада делают свое черное дело, как правило, в ситуации один на один, занимая более высокое служебное положение и полагая, что они имеют дело с человеком, неспособным адекватно ответить.

Вам нужно научиться давать отпор.

Чтобы справиться с обидчиком, вы должны сами выбирать время и поле боя, а не поддаваться наглцу. Задира не сможет вам ничего сделать, если вы ему не позволите. *Сразу же* прервите общение с этим человеком, остановив его с самого начала, развернитесь и, уходя, бросьте через плечо: «Я этот инцидент зафиксирую». Держась от него как можно дальше, при первой же возможности запишите подробный и объективный отчет о происшедшем.

Зачем?

Вы взяли ситуацию под контроль. Вы сломали копье агрессора в момент нападения. Вы ретировались. Когда вы покидаете место преступления, то становитесь хозяином положения. Он лишился удовольствия понаблюдать за вашим страхом, шоком и унижением. Он остался недовольным. Его попытка задеть вас провалилась. И теперь он опасается, что вы можете пожаловаться на него и поднять шум.

Теперь ход за вами: вы должны решить, как далеко вы готовы зайти. Вполне можно предположить, что вышестоящему начальнику вашего обидчика не понравится, если вы дадите делу ход, поскольку это может навредить не только наглцу, но и ему самому, так что вам имеет смысл подумать о том, не скажется ли инцидент на вашей собственной карьере. Репутация ябеды или склочника вам ни к чему.

Но, разумеется, ваш обидчик тоже рассчитывает, что такие рассуждения с вашей стороны обезопасят его.

Так что ситуация здесь непростая, но, по крайней мере, выбор за вами, а не за ним. *На этот раз* ограничьтесь составлением докладной записки, которую положите «под сукно». В этом документе вы можете пояснить, что решили не давать делу ход, поскольку посчитали, что, получив отпор, ваш обидчик отстанет от вас и подобные инциденты больше не повторятся. Но вы пишете все это как раз на тот случай, если нападки все-таки продолжатся.

На этот раз вы можете просто встретиться с обидчиком уже на своей территории и в удобное вам время рассказать ему о своей докладной записке и о возможных последствиях, в случае если такое еще хоть раз повторится.

Возможно, больше подобных ситуаций не будет.

Пока больше ничего не предпринимайте.

Но если инцидент повторился или если вы чувствуете, что необходимо принять меры, вот как лучше это сделать.

Опять же, очень важно зафиксировать произошедшее документально.

Затем договоритесь о встрече с вышестоящим начальником. Когда вы соберетесь втроем, у вашего обидчика уже не будет того преимущества перед вами, которое он имел в ситуации один на один.

Ситуация может сложиться очень непростая. Имейте в виду, что начальник вашего обидчика может не захотеть встречаться с вами, предпочитая, чтобы вы решили свой вопрос между собой и, желательно, в пользу вашего обидчика. В противном случае он рискует подорвать авторитет наглеца, а инцидент может получить нежелательную огласку. Перспектива судебных исков на миллионы долларов способна бросить в пот любого руководителя.

Поэтому если вы все-таки решитесь дать ход этому делу, ведите себя правильно с самого начала.

Прочитайте начальнику свои записи об инциденте.

Если инцидент был не один, ваши записи послужат доказательством того, что вы действительно первоначально пытались урезонить своего обидчика и не поднимали шума, тем самым, не предоставив наглецу шанса загладить свою вину. Ну а если происшествие было только одно, значит, оно было настолько серьезным, что вы не могли позволить себе рисковать и ждать повторения.

Теперь ход за начальником. Вы, скорее всего, потеряли контроль над ситуацией, но, во всяком случае, добились того, что ваш обидчик едва ли рискнет повторять свои нападки. Если же разговор с начальником ни к какому положительному результату не приводит, тогда можно думать о судебном иске. Правда, прежде вы должны рассмотреть вариант, что это вы сами неправильно представляете себе характер инцидента или преувеличиваете его значение.

Если вы твердо убеждены в своей правоте и, если неприемлемое, с вашей точки зрения, поведение вашего обидчика продолжается, обратитесь за помощью к адвокату.

Это применимо и к той ситуации, если вы уверены в своей правоте, а компания пытается доказать обратное, чтобы избежать ответственности.

Вот важная подсказка: когда юристы компании просят вас повторить свою историю и предоставить ваши записи об инцидентах или их копии, угрожая уволить вас в случае отказа, мило улыбайтесь и отвечайте: «Я с удовольствием сделаю это, если заручусь поддержкой *своего* адвоката». Стойте на своем.

А вот еще более важная идея. Предположим, вас все-таки уволили (как выясняется, компания считает, что у нее тоже есть право на самооборону). Попросите у них предоставить письменное изложение причин вашего увольнения. Сюрприз! Оказывается, вас уволили вовсе не из-за вашего поведения в связи с инцидентом, а по каким-то другим, не имеющим отношения к происшествию причинам. Например: «Неспособность ни с кем сработаться» или «Неудовлетворительное качество работы».

К этому моменту вы, без сомнения, пришли к двум выводам: 1) какого черта я вообще затевал это дело? и 2) кто такой этот Харви Маккей и как бы мне добраться до него, чтобы задушить?

Просто помните: я пытаюсь быть с вами честным. Если руководство компании противодействует вам, доведение вашего вопроса до логического завершения потребует от вас твердости характера, надежных помощников, большого количества времени, денег, усилий и терпения.

Если у вас все это есть, вы должны победить. Но возможен и другой исход. Как сказал Джон Кеннеди, жизнь не всегда справедлива.

Если у вас есть сомнения в правоте своего дела или в своих силах, возможно, стоит вовремя остановиться, пока локальный конфликт не перерос в тотальную войну.

Разумеется, действующие лица могут быть разными. Вместо Задиры вам могут докучать Доносчик, Бездельник, Грубиян, Неблагодарный Мерзавец, Багдадский Вор или кто-то еще из наименее почтенных гуманоидов. Я никогда не подозревал, сколь длинным может быть список негодяев и мерзавцев в служебной среде, пока Опра Уинфри не пригласила меня на одно из своих ток-шоу, посвященное интригам на рабочем месте. Страшные истории, которые я услышал там от гостей программы и зрителей в студии, дали мне понять, что это действительно представляет собой серьезную проблему. Благодаря Опре я впервые увидел картину во всей ее полноте и понял, как один общий подход пригоден для противодействия негодьям всех мастей.

С кем бы вы ни имели дело, техника остается той же: не ввязывайтесь в стычки один на один, ведите учет инцидентам и как можно дольше не поднимайте шума. Но когда ситуация становится невыносимой, обращайтесь наверх и отстаивайте свои права, пока ваш вопрос не будет решен или пока *вам* не дадут понять, что этот шум никому не нужен, — и вам не придется решать, как далеко вы намерены зайти в своем упорстве.

Вы должны также помнить, что этот подход отнюдь не панацея от всех межличностных проблем. Жизнь похожа на Ближний Восток. Бывает так, что правильного решения не существует вовсе.

Лично я в конфликтных ситуациях стараюсь вести себя максимально агрессивно. Обычно — но не всегда — мне это помогает. Значит, это может сработать и у вас.

Я могу лишь гарантировать, что возможность испытать этот подход в действии вам обязательно представится.

Интриги и конфликты имеют место в любом офисе, а в понятие «офис» я включаю даже ларек по продаже хот-догов, где работают два человека. Люди всегда стремятся улучшить свое положение, применяя в борьбе за это не только честные приемы. А положений может быть только три: акула, жертва акулы и человек, защищенный от акул. К какой категории относитесь вы?

УРОК 12. БОЛТУН – НАХОДКА ДЛЯ ШПИОНА

Описываемая здесь ситуация связана с конфликтом между служащими, но толковать ее можно значительно шире.

Я надеюсь, что эту познавательную историю вы прочтете своим детям, даже если не сможете уговорить их ознакомиться с книгой целиком.

Одно из самых больших несчастий, постигающих человека, который расстается с детством, — это утрата детской наивности, побуждавшей его верить в то, что каждый житель Земли, за исключением разве что Бен Ладена, — чудесный человек, всем сердцем пекущийся о его интересах.

Дочь одного моего знакомого недавно закончила учебу по специальности художник-график. Она росла в консервативной тexasской семье и училась в столь же консервативной закрытой художественной школе. По окончании этого учебного заведения она устроилась практиканткой в небольшое рекламное агентство в Северной Каролине. Девушке сказали, что, если им понравится ее работа, ей месяца через три предложат постоянное место, что поможет ей достичь той карьерной цели, которую она поставила перед собой, — стать полностью независимым, состоявшимся художником.

В рекламном бизнесе это весьма распространенная практика. Творческих работников берут на постоянное место главным образом на основе их художественных работ, а когда имеешь дело с новичком, нельзя сказать заранее, выполнена представленная работа им самим или его учителем. За время испытательного периода практикантка завела дружбу с другой женщиной, тоже художницей, проработавшей в агентстве уже пару лет. Эта женщина стала для практикантки своего рода наставницей.

— Если вам предложат работу, — сказала как-то художница практикантке, — вы должны знать, какой оклад просить. Вы не должны соглашаться меньше чем на семнадцать с половиной тысяч долларов.

— Вы хотите сказать, что если мне предложат меньше, то следует отказаться?

— Именно. Просите семнадцать пятьсот. «Вы этого достойны», — сказала художница.

Практикантка эта оказалась работницей талантливой и приятной в общении. Ей предложили постоянное место. Выйдя из кабинета начальника, она сразу же бросилась к своей приятельнице.

— Я так рада! Он предложил мне место, и я согласилась, — сказала она.

— Замечательно, — сказала ее старшая подруга. — Сколько?

— Вы не поверите: девятнадцать тысяч пятьсот долларов!

Художница поверила — но радости никакой не выказала.

— Девятнадцать пятьсот? Это же почти столько же, сколько получаю я, а я работаю здесь уже два года.

На следующий день босс вызвал практикантку к себе.

— Мне очень жаль, — сказал он, — но я не могу взять вас на работу. У нас бунт. Наше агентство маленькое, да и весь этот бизнес строится на сотрудничестве. Служащие должны ладить между собой. Вы же успели похвастаться зарплатой, которую я вам предложил, и теперь никто не хочет работать с вами. Это очень печально, но таково истинное положение вещей.

Практикантка не могла поверить своим ушам. О да, конечно, она знала, что существуют люди, чьи уверения в том, что «вы замечательно выглядите», служат верным знаком, что вы выглядите хуже некуда. Но в реальной жизни ни с кем, подобным своей «подруге»- художнице, нашей героине сталкиваться не приходилось. Ее использовали. Ее обманули. И ее карьера собиралась рухнуть, еще не начавшись.

Она позвонила папочке.

А тот, в свою очередь, набрал номер руководителя агентства, объяснил, как было дело, и поинтересовался, не думает ли он изменить свое решение и все-таки взять его дочь. Зарплата не имеет значения.

Ответом был твердый отказ.

Работа была потеряна безвозвратно.

Так мы узнаём, что стали взрослыми. Верный признак вступления во взрослую жизнь — когда вы впутываетесь в проблемы, которые не могут за вас решить окружающие.

Есть вещи, которые абсолютно никого, кроме вас, не касаются: размер вашей зарплаты, сумма вашего состояния, ваша история болезней и ваша сексуальная жизнь.

Не обсуждайте эти вопросы со своими коллегами по работе.

Не обсуждайте их ни с кем; именно так: НИ С КЕМ. Нет никаких причин обсуждать их с кем бы то ни было. Запомните, секрет — это когда один человек знает... а стены имеют уши!

Обращайте внимание на то, что в кабинетах, где заключаются сделки, имеются двери. Это не случайность.

Не обсуждайте свои дела там, где вас могут подслушать. Если вы видите, как какой-то человек обсуждает важные дела в месте, где его могут услышать другие, это верный признак, что с подобным субъектом вам не следует иметь никаких общих дел — он или круглый дурак, или мошенник.

Будьте осторожны.

УРОК 13. НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ БОЛЕЕ ЯРКОМУ СВЕТИЛУ ЗАТМЕВАТЬ СВОЮ ЗВЕЗДУ

Многие не согласятся с этим утверждением, потому что, казалось бы, не существует более верного способа стать заметным, кроме как держаться поближе к победителю и самому излучать отраженный свет его славы. Ряды лучших представителей тренерской профессии заполнены бывшими помощниками легендарных Ломбарди, Хейса и Брайента. И должен согласиться, что, когда вы служите в Белом доме, вы обретаёте большую известность, чем та, которая уготована служащим компании «Maskay Envelope».

Но здесь есть и подводные камни.

Одно дело — работать на компанию, управляемую первоклассным руководителем, и совсем другое — состоять в свите знаменитости. Держитесь не столь ярких личностей.

Когда работаешь под началом харизматического лидера, как правило, получается так, что ты делаешь всю работу, а лавры достаются ему. Многие годы статьи знаменитого обозревателя бродвейских сплетен Уолтера Уинчелла пишутся его помощниками. Да, им время от времени доводится погреться в лучах славы этого великого человека, когда он проходит мимо, но ни их доходы, ни их карьерные успехи далеко не соответствуют их вкладу в успех «учителя».

Если вы работаете на такого человека, вам следует уметь вовремя покинуть корабль. Если вы расчищаете дорогу для чужого успеха, вы намертво привязаны к репутации своего работодателя. Вы отчасти перестаете быть собой. И если ваш хозяин оступится, вместе с ним упадете и вы. Полагаю, вам не все равно, что о вас до конца ваших дней будут помнить, как о члене пресловутой команды Никсона.

Еще важнее (и труднее) знать, когда собирается покинуть корабль ваш «учитель».

У меня есть друг, работающий в полиции. Оказывается, в самом обычном полицейском участке интриг и дрызг даже больше, чем в коридорах мэрии. Полицейские подозрительны по своей природе. Это их профессиональное качество. И особенно они подозрительны в отношении друг друга. Они приступают к формированию враждующих группировок с самого момента окончания полицейской академии. Пока они еще стоят в шеренге выпускников, с одной стороны строя их обходит представитель «рыцарей Колумба»*, а с другой — вербовщик «масонов». Разделившись по религиозному признаку, они продолжают делиться на меньшие группировки. Те, кто ходит в гражданской одежде, против тех, кто носит форму. Отдел защиты нравственности против отдела ограблений. Дневная смена против ночной. Работающие в местных отделениях против работающих в главном управлении. И так далее.

У моего друга-полицейского был свой «раввин». Не то чтобы мой друг еврей, просто так полицейские именуют своих наставников. Его «раввином» был его непосредственный начальник. Мой друг получал от своего «раввина» все самые выгодные задания. Но в ту самую минуту, когда его начальник перестал быть начальником, началась «ночь длинных ножей», и против моего друга ополчились не только его собственные враги, но и враги его бывшего начальника. Он был вынужден уйти. Сейчас он работает в другом штате, возглавляя далеко не самое крупное отделение.

В таких ситуациях нужно быть бдительным и ловким. Место в команде суперзвезды следует воспринимать не как возможность сделать карьеру, а как переходную ступень, трамплин, обеспечивающий вам дальнейший взлет. Побудьте там год-другой, а потом двигайтесь дальше.

Эталоном карьеристов следует считать членов правительства. В администрации Рейгана только один из членов кабинета — а всего их там было тринадцать — прослужил все восемь лет на одном месте.

Если вы хотите, чтобы ваша собственная звезда воссияла, не оставайтесь в чьей-либо тени слишком долго. Подлетев слишком близко к солнцу, вы рискуете обжечь себе крылья.

* Католическое братство, особенно распространенное в Северной Америке.

УРОК 14. СВЕТЛАЯ СТОРОНА СОКРАЩЕНИЯ ШТАТОВ

Конец 1982 года стал началом самого продолжительного периода роста деловой активности со времен послевоенного экономического бума конца 1940-х и 50-х годов.

Политики имеют свойство скрывать причины этого явления, поскольку они сосредоточены на прошлом и либо горделиво выпячивают собственную прозорливость, либо выказывают тревогу — в зависимости от того, в каком свете им лучше выставить свою роль.

Бизнесмены склонны вообще игнорировать причины, поскольку они сосредоточены на будущем, устремив свой взгляд к горизонту в беспокойстве о том, когда начнется следующий спад. А причины знать нужно. Чтобы с успехом прокатиться на приливной волне, надо уметь оседлать ее.

Американский рынок всегда был уязвим перед импортом ввиду проводимой государством политики свободной торговли. Считается, что система свободного предпринимательства наделяет американцев достаточной гибкостью, чтобы они могли успевать приспосабливаться к требованиям рынка, предъявляемым всякому, кому есть что продать.

Эта концепция была подвергнута испытанию на прочность, когда на американский рынок вторглись японские товары, с качеством и ценами которых местная продукция состязаться не могла. Подобно самим японцам, после Второй мировой войны американцы должны были или приспособиться, или погибнуть.

И они приспособились.

Мы все слышали о чудесах японской системы ведения дел и организации производства, нам все уши прожужжали об этом. Но вы и сейчас не увидите, чтобы американские рабочие ломались в кружки качества, посещали занятия утренней гимнастики или хором распевали гимны своей компании. Даже внедрение новых технологий и возведение на трон концепции качества продукции — хотя все это, безусловно, важно — были отнюдь не главными из произошедших перемен.

Самым важным изменением в практике американского бизнеса стало неустанное, систематическое, непрерывное сокращение себестоимости товаров местного производства, особенно за счет сокращения доли стоимости труда. В прошлом, когда рабочие требовали повышения зарплаты, американские бизнесмены, тон которым задавала автомобильная индустрия, устраивали небольшое шоу, а потом уступали, перекладывая возросшие издержки на плечи покупателей. И так делали все. Что подходило для «General Motors», подходило для всей страны. Но к 1980 году эта старая добрая практика стала неприемлемой; если американские предприятия хотели сохранить конкурентоспособность — не только на мировых рынках, но даже у себя дома, — они должны были урезать расходы.

Главной сценой действия стали взаимоотношения работников и руководства предприятий.

Перелом в этих отношениях наступил в самом начале президентского срока Рейгана, когда был раздавлен организовавший забастовку профсоюз авиадиспетчеров. Это послужило сигналом для всех, что отныне уже не профсоюзы стоят у руля экономики. Это стало началом конца «английской болезни», терзавшей Соединенные Штаты. Эта тенденция была усилена рецессией 1982 года. Она притормозила инфляцию и слишком бурный рост заработной платы.

После этого стала понемногу меняться сама структура американских корпораций.

Все большее число компаний поручают выполнение той работы, которую они прежде выполняли сами, другим, небольшим фирмам, имеющим ту или иную узкую специализацию, которые берут на себя обязанности отделов кадров, бухгалтерий, занимаются пенсионным и медицинским страхованием и т. д. Это позволяет более рационально расходовать силы и средства и тем и другим компаниям. Например, законодательство вынуждает компании отчислять определенную часть средств в пенсионные фонды и выплачивать медицинскую страховку за тех служащих, которые в самих компаниях непосредственно занимаются пенсионным и медицинским страхованием. Вместо этого компания нанимает специализирующуюся на подобной деятельности фирму, избавляя себя от необходимости держать у себя лишний отдел. Фирме это тоже

обеспечивает большую экономию. Она ведь работает не только с вашей компанией, но и со многими другими, что позволяет ей распространять имеющиеся у нее людские и материальные ресурсы на более обширную территорию.

Чем ответят на это японцы? Долго ли они еще смогут наводнять наш рынок «тойотами», в цену которых включены расходы на клерков и бухгалтеров?

Франчайзинг — другой способ достижения той же цели (сокращения расходов на живой труд). Образуется множество компаний, которые собирают одни и те же стандартизированные товары из одних и тех же деталей. Эта работа требует минимальной квалификации. Текучесть кадров здесь зачастую носит характер эпидемии, что выбивает почву из-под ног профсоюзов. Служащие сами становятся легко заменимыми запчастями. Картина не слишком приятная глазу, но именно такая реакция на требования рынка привела нас к сегодняшнему положению вещей. Если вы наемный работник и рассчитываете одолеть в конкурентной борьбе таких же наемных работников, как вы сами, вы должны искать способы поладить с работодателями.

Бюро статистики трудовых кадров выпустило отчет, который показывает, что в среднем выпускник колледжа меняет за свою карьеру место работы 10,3 раза. Согласно заявлению бюро, недалек тот день, когда этот выпускник будет десять раз менять уже не место работы, а профессию.

Пять лет назад Кимберли устроилась на работу программистом в «Hard Edge Software», одну из компаний калифорнийской Силиконовой долины, и имела весьма радужные карьерные перспективы. «Hard Edge» весьма ценилась на Уолл-стрит, стремительно развивалась и расширялась, и шансы преуспеть в ней для расторопной и умной молодой программистки казались очень высокими. Кимберли от ее стартовой позиции до высшей должности директора по производству программного обеспечения отделяли четыре корпоративных уровня. Она вполне могла рассчитывать на то, что быстрым и уверенным шагом пройдет ступени от рядового до старшего программиста, менеджера проекта и заместителя директора.

Но два года спустя положение компании резко изменилось. В «Hard Edge» подумали-подумали и решили пойти на сокращение штата и упрощение управленческой структуры. Не успела Кимберли оглянуться, как ее карьерные перспективы развеялись, подобно утреннему туману.

Сегодня Кимберли — все еще рядовой программист. Она работает под началом менеджера по производству программного обеспечения (должность директора была упразднена). Как она иногда думает, ей повезло, что у нее вообще есть работа. Временами ей кажется, что она попала в тупик. Звучит знакомо? Держу пари, это чувство не в новинку для большого числа «белых воротничков». В одночасье их карьерные перспективы резко изменились, превратившись из шикарного автобана в ухабистую проселочную дорогу. И в ближайшее время ситуация не изменится. Компьютеры, конкуренция, передача части работы другим компаниям, слияния — все это ведет лишь к еще большему сокращению числа рабочих мест.

Что вам делать?

Следуйте этим семи правилам.

СЕМЬ ШАГОВ, КОТОРЫЕ НУЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ВЫБРАТЬСЯ ИЗ КОЛЕИ, ЗАВЕДШЕЙ ВАШУ КАРЬЕРУ В ТУПИК

1. *Убавьте прыть.* Как вы полагаете, что первым делом сделает спринтер, бегущий пятисотметровку и уже одолевший половину дистанции, если вы вдруг скажете, что ему предстоит бежать километр? Разумеется, он снизит темп, изменит длину шага, сам характер бега. Но же самое должен предпринять любой здравомыслящий служащий в компании, подвергаемой сокращению платы. Вы должны осознать, что теперь путь до следующего повышения по службе может оказаться более долгим, чем вы рассчитывали. Правила изменились в ходе гонки. Рвите на себе волосы и проклинайте богов, если считаете это действенным, но только не уговаривайте себя, что ничего не произошло, — это самый худший вариант.

2. *Изучите своих соперников.* Больше, чем когда бы то ни было вам нужно знать, с кем вы соперничаете за проникновение в немногие оставшиеся «щели». Что деспот другие ваши сослуживцы? Чего они не замечают? Не планируется ли назначить на тот пост, на который

претендуете вы, человека со стороны, чтобы «освежить кровь» и привнести в компанию «новые перспективы»? Проанализируйте и свои возможности. Насколько велики ваши шансы найти лучшее место вне этой компании? Узнайте свою ценность и имеющиеся у вас варианты.

3. *Ищите окольные пути для роста.* Если у вас пока нет возможности продвинуться вперед и вверх, может быть, имеет смысл накопить рекомендации и опыт, перемещаясь в прежнем направлении и приобретая новые навыки? Если вы программист, наберитесь знаний и навыков в маркетинге. Еще не существовало компании, которая не нуждалась бы в дополнительных возможностях продаж. Расширьте свои горизонты. Это значительно увеличит ваши шансы на повышение в долгосрочной перспективе.

4. *Изучайте корпоративную культуру.* Может быть, компания приветствует, чтобы какие-то вещи делались именно так, а не иначе? Существует ли в вашей компании некий фирменный стиль работы? Когда вы разберетесь, как ведут свои дела победители, и сравните это со своими методами работы, то, что вы обнаружите, вам может не понравиться, но тем не менее вам все-таки лучше это увидеть.

5. *Оцените факторы риска.* Разумеется, всегда находятся способы двигаться несколько быстрее, но прежде, чем нырять с головой в омут, оцените сопряженный с этим риск. Если возможностей для продвижения становится все меньше, у вас все равно могут оставаться шансы выделиться из толпы, хотя это может стоить вам головы. Вы готовы предложить начальству какие-то смелые новые идеи? Вы готовы взяться за дело, которое заставит вас по-настоящему задействовать все ваши силы и таланты? Вы можете сделать так, чтобы вас заметили, и в результате вырваться вперед, но при этом существенно возрастает и риск потерпеть неудачу.

Я за то, чтобы рискнуть. Пройдите лишнюю милю. Там никогда не бывает слишком людно.

Неудачи будут наверняка. Если их нет, значит, вы недостаточно стараетесь. Если вы хотите стать вожаком стаи, вы должны быть готовы первым высунуть голову вперед. Иногда неготовность рискнуть несет в себе куда больший риск.

6. *Разработайте план.* Сложите воедино все факторы: реальные сроки, конкуренцию, долгосрочные перспективы роста, риск и возможности продвижения. А затем составьте свой план действий — *письменно*.

7. *Оценивайте результаты.* Если это возможно, обсудите свой план с начальством, а потом отслеживайте его реализацию по заранее разработанному временному графику. Если результатов по-прежнему не видно, возможно, вам пора составлять новое резюме и искать другой карьерный путь, где вы смогли бы развернуться в полный рост.

УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ ДЛЯ УСТРЕМЛЕННЫХ НАВЕРХ

ГЛАВА IV. ЛУЧШЕ ПУСТЬ БУДЕТ СТРАШНО, ЧЕМ СКУЧНО

УРОК 15. НЕДОСТАЮЩИЙ ЭЛЕМЕНТ

В прошлом году я получил письмо, где говорилось, что в моей формуле «упорство + целеустремленность + сосредоточенность = успех» недостает важной составляющей. Письмо было от человека, который отрекомендовался как специалист по анализу формул. Его зовут Боб Хал, и он год назад получил в Гарварде степень доктора наук в области химии.

Я пишу вам, чтобы назвать четвертое качество, необходимое для достижения успеха, а именно мужество. Такой важнейший фактор, как упорство, может быть подорван страхом, который неизменно сопровождает вас в связи с любым новым начинанием. Если человек не готов к этому заранее, он проникнется страхом, когда затеет какое-нибудь действительно ответственное дело. И при недостатке мужества многие значительно умеряют свои амбиции. *Но люди не знают того, что смелость можно развить.* Этот факт известен, например, летчикам. Чем больше трудностей и страха они переживают в своей работе, тем меньше боятся следующих испытаний. Знакомство со страхом — важный элемент подготовки пилотов. С годами летчики обучаются так же хорошо управлять своими эмоциями, как и самолетом. Но это требует определенных усилий.

Я подозреваю, что многим людям не удастся достичь поставленных целей именно потому, что они боятся дела, за которое берутся, и не понимают, что к этому страху можно привыкнуть.

Позвольте мне дополнить последнее утверждение. На мой взгляд, многим людям не удастся достичь поставленных целей потому, что они слишком привыкают к «зоне комфорта» в своей повседневной работе и боятся тех испытаний, которые сулит им любой новый вид деятельности.

Я бы назвал предпринимателей настоящими героями. Я никогда — повторяю, никогда — не встречал человека, который бы, оставив свою прежнюю работу — добровольно или по принуждению — и начав собственное дело, сожалел бы об этом. Они жалеют только о том, что не решились на это раньше.

К этому же числу относятся и люди, которые потерпели неудачу на стезе предпринимательства и снова стали работать по найму. В июне прошлого года в «Wall Street Journal» была статья о некоем Джулиане Карнзе, который стал предпринимателем и спустя какое-то время потерял все, включая накопления, предназначенные для учебы сына в колледже. Он снова стал работать за зарплату. Сейчас он говорит: «Я никогда не был бы счастлив, если бы не попробовал. И при первой же возможности я снова займусь предпринимательством».

Кинорежиссеру Джону Хьюстону приходилось подвергать опасности свою жизнь. Он рисковал ею на линии фронта, будучи иностранным корреспондентом и снимая фильмы о войне.

Майкл Кейн, британский актер, как-то описал успех Хьюстона в кино такими словами: «Джон пробивал плотину и выходил с другой стороны, в то время как большинство из нас боялись даже приблизиться к воде. Выжив в пекле, он перестал бояться чего бы то ни было».

Мало того, для Хьюстона пережитая физическая опасность стала будоражающим кровь воспоминанием, неиссякаемым источником творческих порывов и художественного вдохновения.

Бойтесь взяться за что-то новое? В большинстве своем мы все этого боимся. Но страх быстро проходит, и неизбежно возникают сожаления, что мы не сделали этого раньше. Мужество — действительно недостающий элемент.

Оно может изменить всю вашу жизнь. Оно может изменить весь мир. Вы можете здесь и сейчас научиться мужеству.

ПРОЙДИТЕ ЭТОТ ТЕСТ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ БРОСАТЬСЯ В ОМУТ С ГОЛОВОЙ

ВОПРОС 1. НУЖНА ЛИ МНЕ НОВАЯ ИДЕЯ?

«Да». Ответ неправильный.

Когда-то один человек отвел меня в сторонку и, торжественным тоном взяв с меня обещание хранить тайну, сообщил, что оставляет работу биржевого маклера и намерен открыть собственный

бизнес.

— У меня есть идея, — сказал он. — Я собираюсь заняться продажей цветов на основе долгосрочных контрактов. Посмотрите на все эти рекламные агентства, офисы профессионалов и кабинеты ответственных руководителей. Для них очень важен имидж. Но что делается у них в приемных? Растения в горшках. Папоротники. Я могу завалить их свежесрезанными цветами за ту же сумму, которую они тратят на аренду пальмы в кадке. Мало того, за этой пальмой еще кто-то должен ухаживать и поливать раз в неделю.

— Хорошо, — вступил в разговор я. — Кажется, я понял вашу идею, но разве в городе нет уже завоевавших этот рынок флористов? И почему кто-то будет покупать цветы именно у вас?

— Да потому-то я и попросил вас хранить это в тайне. Дело в том, что это совершенно новая идея. Никто ничем подобным еще не занимается.

— Я не знаю, хороша ли эта это идея, но новой ее точно не назовешь.

Он мне, конечно, не поверил. Подобно миллионам других начинающих предпринимателей он был настолько поглощен своим замыслом, что не сомневался: он наткнулся на что-то новое, до сих пор неслыханное и неопробованное.

Вам не нужна новая идея.

«Делайте необычным образом обычные вещи», — считает Пол Ореффис, председатель правления «Dow Chemical».

Окажется ли ваша идея продуктивной, зависит не от самой идеи, а от качества ее реализации. Даже творческие люди, зарабатывающие себе на жизнь свежестью и оригинальностью мышления, сталкиваются с тем, что возникающие у них революционные идеи оказываются, уже кем-то придуманы раньше. Это связано с тем, что мы в большинстве своем имеем схожий жизненный опыт, воспитываемся в одной и той же культурной среде, получаем примерно одинаковое образование и потому генерируем похожие идеи. Один мой друг приобрел как-то копию работы Леонардо да Винчи и показал ее музейному специалисту. Эксперт этот сказал ему, что способен определить не только время создания копии, но и национальность написавшего ее человека. И то и другое он угадал верно — это выяснилось, когда на обороте холста обнаружили подпись художника и дату.

— Как вам это удалось? — спросил мой друг, полагая, что имеет дело с потрясающим фокусом.

— Мы все пленники своего времени, — ответил музейный работник, — особенно художники, которые пишут копии и у которых сила воображения ограничена по определению. Выбор объекта копирования, манера работы кистью, нюансы, на которых делается акцент, — все это является отражением вкусов и стилей, присущих той эпохе, когда делается копия. Все это выдает художника с головой; его личность буквально проступает на поверхности холста. Можно ли ожидать от человека, что он сумеет, выполняя копию, полностью абстрагироваться от своей собственной личности?

Отличительной чертой гения вроде Пикассо или Бетховена является его способность взять некую существующую форму и, отталкиваясь от нее, создать нечто воистину оригинальное и вечное. Признаком же таланта — способность взять существующую форму и усовершенствовать ее. Шестдесят лет назад лучшие бейсболисты обладали лишь четырьмя основными навыками: они умели бегать, ловить мяч в поле, подавать его и отбивать — и делали все это средненько. Бейб Рут, истинный гений этой игры, добавил еще одно измерение: способность отбивать мяч на определенное расстояние. С тех пор бейсбол стал совсем другой игрой.

Уоррен Баффет, инвестор из Омахи, который в 1956 году превратил взятые займы 100 тысяч долларов в 1,2 миллиарда, обладает талантом правильно выбирать акции для покупки. У него не было на этот счет новых идей. Он лишь на практике применил методiku, изложенную в известной к тому времени уже десятки лет книге Грэма и Додда «Анализ надежности». Успехом Баффет обязан своей железной дисциплинированности и целеустремленности. Это в чем-то напоминает данное генералом фон Клаузевицем описание военной стратегии: «Все в стратегии очень просто, но это не значит, что все там очень легко».

Баффет иллюстрирует эту всепоглощающую одержимость какой-то одной целью историей о бедном портном, который всю жизнь ограничивал себя во всем и экономил, пока не собрал

достаточно денег на финансирование своей давней мечты: паломничества в Ватикан. Когда он вернулся, друзья собрались послушать, что он расскажет о своей поездке.

— И ты видел Его Святейшество?

— О да, как вас сейчас.

— А можешь его описать?

— Да, конечно. Он стандартного сорок четвертого размера.

Когда я наконец уговорил своего собеседника проконсультироваться насчет своего нового замысла у местных флористов, он узнал, что эту идею они время от времени пытались реализовать, но поддерживать сотрудничество в течение достаточно длительного периода у них никак не получалось.

— А почему? — поинтересовался я.

— Насколько я понял, они просто не хотят заниматься обслуживанием своих клиентов. За срезанные цветы больше, чем за растения в горшках, не получишь, а когда горшок поставлен на место, он уже никуда не денется. Поливай его раз в неделю, да и все. А цветы долго не живут, иногда уже через пару дней начинают вянуть. К тому же у самих покупателей вызывает беспокойство тот факт, что их собственные клиенты и служащие могут подумать, будто они тратят слишком много денег на второстепенные вещи и весьма легкомысленно распоряжаются финансами.

— Иными словами, вы хотите сказать, что флористы просто слишком ленивы, чтобы хорошо обслуживать своих клиентов, и слишком слабы в торговле, чтобы вставить своих клиентов придерживаться первоначально принятых ими решений?

— Да.

— Что ж, я не вижу здесь непреодолимых проблем. Вы собираетесь заботиться о своих клиентах как о родных. Это самое простое и самое трудное дело в любом бизнесе. Секрета тут никакого нет, но это действительно трудно, потому что вы не можете ни на минуту расшибиться. Ваш товар очень заметный. Можно забыть разок полить папоротник, но с цветами этот номер не пройдет. Если вы хотя бы раз собьетесь с графика или поставите недоброкачественный товар, на это сразу обратят внимание — и ваш бизнес канет в историю.

— Да, пожалуй. А если в экономике начнется спад, будет еще хуже. Кто станет покупать цветы, когда на всем нужно экономить?

— И еще вы должны быть уверены, что, если дело наладится, ваш оптовый поставщик цветов не станет напрямую конкурировать с вами и не отобьет у вас клиентов. Так что вам нужно позаботиться о том, чтобы поставщик у вас был не один.

— Да-

— Но вы, кажется, провели неплохую подготовительную работу. Если капитал есть, я не вижу серьезных причин, почему бы вам не попробовать.

Я, конечно, *мог бы* придумать причину.

Все зависело от моего собеседника. От его целеустремленности, решимости, желания преуспеть, сосредоточенности, готовности пожертвовать всеми другими удовольствиями и обязанностями — и, конечно же, от его мужества.

Если бы он обладал этими качествами, то пришелся бы ко двору. Число американских домашних хозяйств, обладающих состоянием свыше миллиона долларов, за последние семь лет более чем удвоилось. Собственники малых предприятий составляли крупнейшую категорию миллионеров.

Лучший известный мне способ определить, действительно ли это ваша стезя, таков: вы должны хотеть этого гораздо больше, чем чего-либо другого.

И самое главное: вы должны быть уверены, что никаким иным образом вы это не получите.

Знакомые мне преуспевающие люди всегда держат перед собой труднодостижимую морковку — вне зависимости от того, сколько моркови они уже съели. Когда Лу Хольцу было тридцать, он записал на клочке бумаге список из 107 самых главных для него жизненных целей — от мечты иметь «шевроле» 1949 года выпуска до желания быть приглашенным на обед в Белый дом. К тому времени, когда ему стукнуло пятьдесят два, он реализовал уже восемьдесят шесть своих целей. С кем угодно готов поспорить, что он обязательно осуществит двадцать один оставшийся пункт, а

когда список закончится, он дополнит его новыми 107 желаниями.

Курт Карлсон, владелец группы одноименных компаний, мечтал достичь годового объема продаж в миллиард долларов. Когда он достиг этой цели, то поставил перед собой новую — два миллиарда. Он добился и этого и поднял планку на уровень четырех миллиардов. Сейчас его цель — девять миллиардов. Мне почему-то не верится, что он успокоится, когда справится и с этой задачей.

Что же произошло с моим знакомым, который захотел стать предпринимателем?

В последний раз, когда я видел его, он продолжал работать на том же месте, где и раньше, так что мечта основать собственное дело так и осталась для него мечтой.

— Я просто в последний момент не смог нажать на спусковой крючок, — сказал он мне. — Я и сейчас уверен, что у меня все получилось бы, но знаете, у меня довольно хорошая работа, пенсия будет большая, и все такое. Может быть, мне лучше оставаться на своем месте.

Может быть.

Но я, кажется, знаю, чего ему не хватает.

Настоящего бойца подобными аргументами не остановишь.

Новые идеи. Они чудесны, когда впервые приходят вам в голову. Но у вас будет куда больше шансов преуспеть, если вы избавитесь от некоторых застарелых убеждений.

ВОПРОС 2. КТО МОИ КЛИЕНТЫ?

«Все». Ответ неправильный.

Ни у кого клиентами не могут быть «все», с тех пор как канул в небытие старый журнал «Life» — собственно, он потому и канул в небытие, что был чтивом для всех, а значит, ни для кого конкретно. Если вы хотите преуспеть, вы должны определить для себя реальную целевую аудиторию, достаточно большую, чтобы ваша работа была прибыльной, но и достаточно немногочисленную, чтобы вы могли обеспечивать надлежащее обслуживание клиентов.

ВОПРОС 3. ЗА ЧЕМ КОМУ-ТО ПОНАДОБИТСЯ МОЙ ПРОДУКТ ИЛИ МОЯ УСЛУГА?

«Это необходимо всем». Ответ неправильный.

Займитесь поисками неудовлетворенной потребности, выявив сегмент рынка, который не обслуживается или обслуживается неадекватно.

В течение 125 лет государственная почта обслуживала всех и каждого — и прибылей не получала. Компания «Federal Express» нашла свою нишу среди бизнесменов, нуждавшихся в быстрой, гарантированной, своевременной доставке почтовой корреспонденции — нишу, которой государственная почта пренебрегала. Увидев это, другие компании, включая — по иронии судьбы — саму государственную почту, очнулись и заметили, что могут выделить еще более узкий сегмент того рынка, который обнаружила «Federal Express». Государственная почта взяла на себя обслуживание клиентов, наиболее чувствительных к ценам за услуги, предлагая ту же работу за меньшие деньги. Потом появились факсы, производители которых разрезали пирог на еще меньшие кусочки, нацелившись на тех предпринимателей, которых не удовлетворяла даже доставка на следующий день и которые хотели, чтобы их письма доставлялись мгновенно.

Все эти компании, за исключением государственной почты, работают с прибылью, так как ни одна из них, кроме все той же государственной почты, не пытается строить стратегию своего бизнеса на продаже своих услуг «всем».

ВОПРОС 4. КТО МОИ КОНКУРЕНТЫ?

«Их нет». Снова неправильный ответ.

Они, безусловно, есть, если только вы не занимаетесь обслуживанием чудачков, которые пишут гусиными перьями и разъезжают в двуколках, или не нацелены на какой-то другой несуществующий рынок. Если для вашего продукта или услуги рынок существует, запросы потребителей наверняка обеспечивает кто-то еще. Возможно, этот «кто-то» предоставляет другой продукт. Л может случиться и так, что его продукт практически идентичен вашему, и вы состязаетесь с ним в качестве, производительности или сервисе. В любом случае, наличие конкуренции — это хороший знак. Никто еще не ставил мировых рекордов, состязаясь с самим

собой. При наличии конкурентов у вас есть все основания найти способ работать лучше.

ВОПРОС 5. КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПО СРАВНЕНИЮ С МОИМИ КОНКУРЕНТАМИ Я ПРЕДОСТАВЛЯЮ КЛИЕНТАМ?

Здесь выбор богатый. Продукт? Качество? Местоположение? Удобство? Сервис? Цена? Ассортимент? Удовлетворение потребительского спроса? Чистота? Оформление и интерьер магазина? Надежность? Чего-то одного недостаточно. Иногда и *всего* недостаточно. См. следующий вопрос.

ВОПРОС 6. КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПЕРЕД КОНКУРЕНТАМИ ИМЕЕТ МОЯ ОРГАНИЗАЦИЯ?

Методы управления? Качество продукции? Обслуживание? Финансовая мощь? Репутация? Известность? Маркетинг? Люди?

Давайте, к примеру, рассмотрим маркетинг.

Возьмем закусочные быстро питания. Есть причина, по которой сеть «McDonald's» тратит миллиарды на рекламу и промоушн. Это работает. Это убивает конкурентов. Если вы нацелены на ту же рыночную нишу, что и «McDonald's», то автоматически попадаете в «Красную книгу» видов, которым грозит уничтожение. Вы можете превосходить «McDonald's» по каждому пункту из перечня, приведенного мною в предыдущем вопросе, но эта компания все равно вас похоронит, если вы не будете тратить достаточное количество средств на рекламу, притягивающую клиентов к дверям ваших заведений.

А можно ли вообще одолеть более богатого конкурента за счет лучшего обслуживания клиентов? Теоретически можно, но не пытайтесь делать это, если заведение конкурента, съевшего собаку в маркетинге и имеющего более глубокие, чем у вас, карманы, находится через дорогу от вас.

ВОПРОС 7. ЕСТЬ ЛИ У ВАС БИЗНЕС-ПЛАН?

Этому основательно учат в школах бизнеса, но давайте несколько упростим вопрос. К счастью, все гуманитарные науки — а предпринимательство явно не соотнесешь с ядерной физикой — похожи в одном аспекте: изучение предмета проходит примерно по одной и той же схеме. Вы обнаружите, что одинаковая схема применяется в маркетинге, планировании бизнеса, даже в социальной работе. Называйте это бизнес-планом, программой развития, контурами будущего предприятия — название сути не меняет. В качестве гипотетического примера рассмотрим план издания нового журнала. Он будет выглядеть примерно так.

Анализ ситуации

Опишите сложившееся положение в той отрасли, где вы намерены конкурировать. Начните с общего обзора отрасли, среднего уровня прибыльности работы, позиций основных конкурентов. Затем рассмотрите, как менялась обстановка за последние несколько лет, соберите все доступные факты относительно успехов и неудач недавно появившихся предприятий. После этого проанализируйте тот сегмент рынка, на который вы нацелены.

Цели

Опишите, чего вы намерены достичь, например: обеспечить доход от вложенного капитала выше среднего по отрасли показателя за счет издания журнала и предоставления сопутствующих услуг по выбору карьеры/стиля жизни/моды для состоятельных мужчин и женщин, страдающих избыточным весом.

Целевая аудитория

Опишите своих потенциальных клиентов. В издательском бизнесе, например, есть два основных источника доходов: люди, которые покупают издание, и люди, которые размещают в нем рекламу. Таким образом, вашей целевой аудиторией могут быть страдающие избыточным весом взрослые горожане 25—59 лет с доходом не менее 30 тысяч долларов в год и образованием не ниже среднего. Бывает полезно определить также численный состав потенциальной клиентуры.

Сколько вообще людей попадают в эти рамки? Какое количество из них вы рассчитываете привлечь?

Опишите, кого вы хотите видеть в качестве рекламодателей, например: производители одежды для полных и изготовители диетических продуктов. Опишите также, кто из них явно не попадает в эту категорию, например: изготовители прозрачного белья и сексуальных принадлежностей.

Формула предназначения

Это может показаться вам малозначительным этапом, который вполне можно пропустить, но на самом деле это самая суть вашего предприятия и та часть вашего бизнес-плана, на которую вы взглянете лет через пять и горько пожалеете, что так и не сумели реализовать ее. Для гипотетического журнала декларация миссии может выглядеть так: «Быть признанным общенациональным средством массовой информации, обеспечивающим информацией, советами, моральной поддержкой, товарами и услугами работающих мужчин и женщин, обеспокоенных своим избыточным весом, и получать доход от вложенного в предприятие капитала выше среднего по отрасли».

Цель

Теперь все начинает становиться на свои места, верно? Ясно, что ваша основная цель — издавать журнал и использовать его как основу для продажи сопутствующих товаров и услуг. Вы не намерены издавать сеть журналов, охватывающую всю вселенную издательского бизнеса или хотя бы всю категорию моды. Если ваше предприятие будет развиваться, вам следует расти за счет все большего внедрения в выбранный сегмент рынка, где у вас есть все возможности вроде производства продуктов, издания книг, проведения семинаров, строительства оздоровительных комплексов и т. д.

Стратегия и тактика

Я всегда путал понятия стратегии и тактики. Может, я и сейчас ошибаюсь, но мне кажется, что если стратегия означает, «что» вы намерены делать, то тактика касается вопроса «как». В данном случае тактика будет состоять из нескольких этапов. Прежде всего вы должны провести исследование рынка, чтобы определить размеры вашей целевой аудитории и ее потребности. Это поможет вам понять, будет ли на самом деле кто-нибудь покупать ваш журнал. Лучше выяснить это на данном этапе, а не после того, как вы вложите в предприятие все свои сбережения. Может быть, вам стоит предложить какие-то иные формы услуг. Может быть, вы обнаружите, что люди не станут покупать ваш журнал в киосках, так как будут стесняться попросить его. Может быть, потенциальные рекламодатели, на которых вы рассчитываете, предпочитают иметь дело с изданиями более широкого профиля. Здесь же вам нужно решить вопрос, как вы намерены выделяться среди конкурирующих изданий. Они ведь вовсе не собираются сворачиваться в тот самый день, когда ваш журнал выйдет в свет.

На этом же этапе стоит провести небольшое исследование в связи с выбором названия журнала, поскольку это очень важный вопрос.

Когда я писал свою первую книгу, в контракте с издателем, компанией «William Morrow», указывалось, что заглавие должно быть «взаимоприемлемым». Не получилось. Издателю не понравился предложенный мною заголовок «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо». Во-первых, оно было слишком длинным. Во-вторых, не объясняло читателю, о чем эта книга. В-третьих, сбивало с толку. Невнимательный читатель мог подумать, что это книга о ныряльщиках. Было еще что-то в-четвертых, в-пятых, в-шестых, в-седьмых, в-восьмых, в-девятых и в-десятих. Оно им не нравилось. Оно им не нравилось. Оно им не нравилось. Оно звучало странно для книги о бизнесе. Заголовок подобного издания должен перечислять десять способов сделать то-то и то-то, как бизнес-план, который мы обсуждаем. Мы собрались и проголосовали. Получилось 11:1. Против. Я оказался в явном меньшинстве. Но здесь и одного моего голоса было достаточно. Вспомните: заголовок должен быть взаимоприемлемым.

Будучи человеком здравомыслящим, я должен был признать хотя бы теоретическую возможность того, что одиннадцать профессионалов, управляющих одним из самых

процветающих издательских домов в Америке, могут лучше, чем ни разу не публиковавшийся изготовитель конвертов, знать, с какими заголовками книги продаются быстрее.

Но все-таки я не был готов признать их правоту, поэтому я обратился к фирме «Janz/Abrahamson», чтобы они провели рыночное исследование по поводу заголовка. Они дали дюжине творческих личностей прочесть пятидесятистраничную выдержку из моей книги, а потом провели эксперимент. Участникам представили список из восьмисот заголовков и не сказали, какой из них выбрал я. Большинство отдали предпочтение заголовку «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо».

Я вернулся в «Mogrow», вооруженный самым мощным оружием в любых переговорах: информационным превосходством. И наконец мы пришли к *взаимному* согласию, как того требовал контракт. Я получил «Плавать среди акул и не быть съеденным заживо», они добились устранения слова «как».

Исполнение

Детально опишите свой продукт.

Цена, периодичность, содержание, формат, оформление, доступность. Всё. Опять же, ради примера, вернемся к журналу. В некоторых случаях бывает полезно выпустить пробный номер — так часто делают в издательском бизнесе. На этом же этапе вы должны определить, сколько времени вам потребуется, чтобы встать на ноги, а также разработать программу экстренных мер, если что-то пойдет не так (а что-то всегда идет не так, как вы задумали).

Бюджет

Здесь мы обычно попадаем в мир фантазий. Каковы бы ни были ваши оценки, истинные расходы окажутся вдвое больше. Бюджет должен включать в себя источники капитала, расчеты доходов и расходов в форме предварительного финансового баланса вплоть до планируемого размера прибыли.

Критерии успеха

Обычно здесь речь идет о неких статистических критериях. Например, вы нацелены на тираж 150 тысяч экземпляров к шестому номеру, 300 тысяч к концу года и т. д. В случае необходимости вы можете добавить свои собственные критерии, если они имеют для вас значение: например, частота, с которой ваше издание цитируется в других публикациях, количество авторов, предлагающих свои материалы, качество этих материалов и т. д.

Резюме

Это вывод. Он может быть очень простым: «Ввиду благоприятных рыночных условий — существования и привлекательности сегмента рынка, который, как показывают исследования, недостаточно удовлетворяется, — и нашей способности разработать превосходный и испытанный в рыночных условиях продукт, который может быстро приспосабливаться к изменениям спроса, мы намерены...»

Способны ли вы разработать подобный бизнес-план? Это совсем не трудно. Он отвечает нескольким очень полезным целям, побуждая вас обстоятельно продумать как начальный процесс создания предприятия, так и ваши долгосрочные цели. Бизнес-план является также документом, который вам потребуется, если вы собираетесь получать внешнее финансирование не только от ваших родственников. Если он не покажется убедительным и эффективным не зависимо от вас предпринимателю, это может подсказать вам кое-что насчет реальных шансов вашего предприятия на успех. И это подводит нас к следующему вопросу.

ВОПРОС 8. ЧТО ГОВОРIT МОЙ БАНКИР?

Банкиры рассматривают и оценивают различные бизнес-планы целые дни напролет. Это их работа. Чем они старше и опытнее, тем больше повидали на своем веку. Как ни странно, они наверняка уже видели нечто похожее на ваш бизнес-план. Попросите своего банкира указать на сильные и слабые стороны вашего проекта. Затем задайте главный вопрос: «Вы ссудите мне деньги для финансирования этого предприятия?» Если ответ отрицательный, это еще не конец света.

Выясните, что заставит его переменить свое решение. А потом пообещайте, что вернетесь.

ВОПРОС 9. ЧТО ГОВОРIT МОЙ ЮРИСТ?

У вас есть юрист? Юрист с большим опытом работы в бизнесе, а не тот, который лишь поддакивает вам? Отнесите свой план к такому юристу и попросите его указать, какие проблемы юридического характера могут возникнуть в процессе осуществления вашего проекта и какие шаги вам следует предпринять уже *сейчас*, чтобы избежать их. Но всегда помните: работа юриста — защищать вас, а не принимать за вас деловые решения.

Одна крупная юридическая фирма пошла еще дальше и создала специальный отдел из двадцати пяти юристов, именуемый превентивной группой. Там трудятся адвокаты, специализирующиеся на контрактах, ответственности за брак, интеллектуальной собственности, природоохранном законодательстве, охране здоровья и антимонопольных законах. На мой взгляд, туда следовало бы привлечь еще нескольких специалистов по налогам и работе с недвижимостью.

Зачем тратить время и деньги на попытки предотвратить проблему, которая, вполне может быть, никогда и не возникнет? По той же причине, по которой вы приходите на профилактический осмотр к врачу, чувствуя себя вполне здоровым.

Сходите к юристу сегодня: это может уберечь вас завтра.

ВОПРОС 10. ЧТО ГОВОРIT МОЙ НАСТАВНИК?

Если вы последовали всем моим советам и проконсультировались у банкира и юриста, вы уже оставили позади 90 процентов конкурентов. А вот как вам обойти 99 процентов. Найдите себе «зубра», много повидавшего и побывавшего во всяческих передрягах. Так называемые отставные бизнесмены — отличный источник нужных вам знаний. Они на короткой ноге с людьми из самых разных деловых кругов, у них есть время, терпение, знания, мудрость и бесценный практический опыт. Если вы достаточно умны, то без труда раскроете одну из наиболее свято хранимых тайн Америки. Это организация под названием КОД, что означает «Корпус отставных директоров». В данную организацию, имеющую 736 отделений и офисов по всей Америке, входит более 12 тысяч отставных и действующих руководителей компаний, которые всегда готовы оказать бесплатную помощь начинающим предпринимателям.

Когда я сам только начинал, я пользовался советами всех, кто готов был выслушать меня, — банкира и юриста, которые были намного старше и опытнее меня, а также отца, который всегда приводил в порядок мои сумбурные мысли. Неформальным советом директоров для меня стали мои компаньоны по игре в гольф. Я без зазрения совести спрашиваю у всех совета по любым вопросам.

Не забывайте также о своем предпринимательском инстинкте.

ВОПРОС 11. БЫЛ ЛИ Я ЧЕСТЕН ПРИ САМОАНАЛИЗЕ?

Вы действительно этого хотите или пытаетесь избежать каких-то проблем? Оставить одно дело ради другого — все равно что развестись и жениться во второй раз. Если бы будете разбрасывать по дому свои носки, вторая супруга будет «пилить» вас за это точно так же, как первая. Прежде чем решиться на такой шаг, убедитесь, что проблема не в вас самих.

Управлять своим собственным бизнесом легко, особенно если вы относитесь к категории людей, которые не испытывают иной потребности, кроме как приходиться на работу первыми, и которых вечером едва не силой приходится выволакивать за ворота предприятия.

Уиллард Марриот, основатель одноименной корпорации, долгие годы работал по восемнадцать часов в сутки. «В этой жизни за сорок часов в неделю далеко не уедешь», — говаривал он.

«Какие-то из моих инвестиций приносили доход, а какие-то нет, — замечал Рудольф Миллер, мой тесть. — Я обнаружил одну вещь: как ты ни стараешься работать за свои деньги, всегда найдется человек, готовый еще больше постараться, чтобы отнять их у тебя».

Тех, кто достиг успеха в бизнесе, как правило, не отнесешь к числу всесторонне развитых или особо счастливых людей. Но у них есть качество, которого нет у других: они целеустремленны и умеют сосредоточиться на своих целях. Они преуспели именно потому, что не отвлекались на

другие свои потребности и идеи. Нельзя сказать, что они получают при этом большое удовольствие, но работа есть работа.

Многие считают, что для достижения успеха совсем не обязательно быть трудоголиком. Согласен, трудоголики, как правило, не самые милые и приятные люди. Но вопрос здесь не в любви окружающих. Главное, обладаете ли вы качествами, без которых достичь успеха в бизнесе невозможно. Предприниматели становятся трудоголиками не в силу необходимости, а потому, что хотят этого, невзирая на отношение к ним со стороны окружающих. Они затевают свой бизнес не для того, чтобы подзаработать денег и потом заняться любимым делом. Эти люди занимаются бизнесом ради самого бизнеса. Они становятся предпринимателями, потому что им нравится быть предпринимателями. Как говорится, определись, что ты любишь делать, и тебе никогда не придется работать.

Писательский труд наилучшим образом иллюстрирует суть предпринимательства. Литератор совершенно ни от кого не зависит, работает сам по себе; все производство сосредоточено у него в голове. Наконец, после многих месяцев или даже лет работы он собирает свои мысли в художественное произведение, уместающееся в грошовой стопке бумаги, а потом ходит по издательствам, пытаясь убедить кого-нибудь рискнуть своими деньгами и попытаться продать книгу. Вам следует знать, каковы тут шансы на успех. Каждый год в США пишется порядка около полумиллиона рукописей. Только 10 процентов из них, то есть пятьдесят тысяч, когда-нибудь увидят свет. И лишь маленькая толика попадает в списки бестселлеров. Так что это дело не для слабонервных.

Помните Уэйна Дайера? История о том, как он начинал свою карьеру писателя, почти столь же знаменита, как и его книга «Жить, чтобы жить». Дайер с большим трудом нашел издателя, но вера и интуиция всегда оставались при нем. Книга, однако, продавалась плохо, и, чтобы подстегнуть этот процесс, он отправился в путь. У него была своя схема. Он заранее звонил в какой-нибудь город и пытался договориться о своем выступлении на одном или нескольких местных телевизионных ток-шоу. Какой город, какое шоу, в какое время, значения не имело. Затем он набивал багажник автомобиля стопками своих книг, ехал в данный город, обходил там все книжные магазины и, рассказав о своих планах выступить сегодня в таком-то шоу, уговаривал книготорговцев взять у него несколько экземпляров. После этого он «светился» на телевидении и отправлялся в следующий пункт назначения.

Так он скитался два года. Это стало для него основным видом деятельности — продавать книги из багажника автомобиля. Однажды он оказался в Сан-Франциско. Было три часа ночи. Для телешоу явно не прайм-тайм. Во всем мире нашлось лишь семнадцать человек, посмотревших передачу. И так случилось, что среди этих семнадцати оказался знаменитый телеведущий Джонни Карсон. И Карсону его выступление понравилось.

Думаю, вы догадались, что было дальше. Дайер выступил в шоу Карсона, и скорость продажи его книг преодолела звуковой барьер.

Несколькими неделями позже Дайер отправился на собрание выпускников своей школы. Он, вероятнее всего, не осмелился бы появиться там, если бы не история с Карсоном. На собрании один из бывших одноклассников сказал ему: «Эй, Дайер, повезло же тебе попасть на шоу Джонни Карсона!»

Повезло? Уэйн Дайер сам был творцом своего везения. Если вы собираетесь заняться предпринимательством, вы должны верить только в себя.

ВОПРОС 12. ЧТО Я БУДУ ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ПОТЕРПЮ НЕУДАЧУ?

Молитесь за то, чтобы вас постигла неудача.

Немногим предпринимателям удается достичь желаемого с первой попытки. На самом деле, если вы хотите повысить свои шансы на успех, вам нужно вдвое чаще проигрывать. Карьеры многих ранних «китов» американской промышленности, Эндрю Карнеги, например, отмечены яркими взлетами от бедности к богатству, крахами и спасением. При каждом крушении надежд они извлекали уроки из своего опыта, отряхивались и начинали все с нуля.

ЗМ, компания с оборотом в десять миллиардов долларов, выпускающая более 60 тысяч наименований продукции, была построена на неудаче. Первоначально руководство компании

планировало заниматься изготовлением наждачной бумаги. Но минерал, закупленный для производства абразивного материала, в чистом виде оказался непригодным, и они встали перед выбором: пойти ко дну или что-то придумать. После многих бесплодных попыток специалисты ЗМ наконец-то добились первой серьезной удачи — разработав сорт наждачной бумаги, которую можно было использовать и в сухом, и в мокром виде. В 1929 году ЗМ разработала клейкую ленту «скотч», первоначально применявшуюся в качестве изолянта. Ныне ее ежегодные объемы продаж составляют порядка 750 миллионов долларов. Журнал «Business Week» цитирует слова Уильяма Макнайта, первого руководителя компании, до сих пор остающегося ее духовным лидером: «Если руководство нетерпимо и слишком критично относится к ошибкам своих сотрудников, это убивает инициативу».

В ЗМ инициатива — это двигатель компании. Примерно одна четвертая часть их сбыта приходится на продукты, изобретенные в последние пять лет, а еще через пять лет 25 процентов выручки будет приходиться на продукты, которых сегодня еще не существует.

В компании всячески поощряются научные исследования — у них есть даже программа финансирования проектов, которые в настоящее время не имеют коммерческой выгоды. Если сотрудник ЗМ хочет заняться каким-то проектом, он получает специальный грант. В настоящее время компания поддерживает примерно сотню подобных научных проектов, общая стоимость которых оценивается в миллионы долларов. Чистый научный альтруизм? Разумеется, нет. В ЗМ понимают, что, если хотя бы даже одна из этих идей обернется коммерческим продуктом, их инвестиции не только окупятся, но и принесут немалую прибыль.

А если ни одна из идей не найдет практического применения? Что будет, если все эти проекты провалятся?

ЗМ все равно извлечет пользу. Демонстрируя веру в своих служащих, руководство компании создает среду, в которой расцветают лучшие научные кадры.

Но где же взять средства на то, чтобы все начать сначала? Кто ссудит деньги неудачнику?

Банкиры обычно предпочитают подождать, пока вы совершите первую крупную ошибку, прежде чем дать вам более или менее серьезные деньги. Они знают, насколько осторожнее вы будете обращаться с ними в следующий раз. Их вера в вас усиливается, когда вы способны продемонстрировать мужество, упорство, решимость и умение извлекать уроки. Но они предпочитают, чтобы первый свой опыт вы приобретали за счет кого-нибудь другого.

Мало кто из нас может похвастаться тем, что никогда не оступался в личной или профессиональной жизни. Никто не застрахован от ошибок, главное — умеете ли вы их исправлять. Теологи любят повторять, что вера ничего не стоит, пока ее не испытают. Среди грехов нет такого, который не был бы совершен общепризнанным святым. Раскаяние и преодоление грехов — вот что сделало их святыми.

Какой важный урок можно извлечь из любой неудачи?

Неудачи учат нас не бояться неудач. Если вы сделали неверный шаг, но способны возобновить борьбу, это нельзя назвать неудачей. Вы лишь больше научились ценить успех. Хорошо сказал об этом Ницше: «Все, что нас не убивает, делает нас сильнее».

Линда Готлиб работала старшим вице-президентом «Highgate Pictures», ныне не существующего подразделения «Learning Corporation of America». Она рассказывает, что, когда компания разрослась, «качества, которые мой босс прежде ценил во мне: моя прямолинейность, убежденность в своем мнении, упорство при ведении переговоров, — стали его раздражать. Из-за увеличения штата под моим началом оказалась толпа людей, и мне предложили главным образом заниматься руководством, а не тем, что я умела делать лучше всего, — созданием фильмов».

Вскоре Готлиб ушла и стала независимым продюсером. Она долгое время не могла найти денег на свой давно задуманный проект стоимостью пять миллионов долларов (очень скромный по голливудским меркам), пока не обратилась в компанию «Vestron Pictures». Картина: «Грязные танцы». Общий доход: 140 миллионов долларов.

«Неудача освободила меня, — говорит она. — Уход из компании дал мне возможность заниматься тем, о чем я давно мечтала».

К сожалению, если вы не извлекли урока из неудачи, вы не сможете оценить и свой успех.

Вы будете думать, что заслужили его.

Успех должен научить вас тому, что его опасаться нужно больше, чем неудач.

Снова и снова я встречаю людей, которые полагают, что однажды достигнутый успех — состояние столь же необратимое, как и утрата девственности. Если однажды они оказались на высоте — особенно если они были правы, когда все остальные считали, что они ошибаются, — значит, впредь любая их задумка обязательно является блестящей идеей. В бейсболе команда, отлично отыгравшая один сезон, редко добивается такого же успеха в следующем году. Очередной сезон почти неизбежно становится провальным. Дон Берр, создавший компанию «People Express», пробив, вопреки всем ожиданиям, новую концепцию коммерческих авиаперевозок, обанкротился, когда стал слишком быстро расширяться.

Брет Джонсон, чей портрет красовался в журнале «Fortune», после того как он в двадцатипятилетнем возрасте ввел в подростковую моду скромный берет, что носят художники, через год уже вылетел из бизнеса, то ли недооценив неустойчивость рынка, на который он рассчитывал, то ли из-за чрезмерной самоуверенности.

Небесный мандат дается вам не навсегда. Понятие непогрешимости к нам с вами неприменимо.

Нам хотелось бы верить, что мы заработали свой успех тяжким трудом, решимостью, умом и дальновидностью. Разумеется, мы бы не преуспели без всего этого. Но очень многие люди, обладая такими же качествами, успеха не достигают.

Успех часто приходит к нам по причинам совершенно неожиданным, в обстоятельствах, нам почти неподвластных, и порой вне всякой зависимости от наших усилий.

И последний урок, который необходимо извлечь при достижении успеха: так же удивляйтесь своему успеху, как удивляются ему ваши друзья. Если при этом вы будете искренни, у вас гораздо больше шансов на новую удачу.

УРОК 16. ЗДЕСЬ ВАМ НЕ АРМИЯ: ДОБРОВОЛЬЦЫ

Джеймс Майкл Керли, покойный мэр Бостона и прообраз продажного, но обаятельного политика из фильма «Последнее ура», приобрел известность в связи с постройкой туннеля, связавшего бостонский аэропорт с юродом. Когда было принято решение о строительстве, деньги переходили из рук в руки, и часть из них осела в карманах, для них не предназначенных. Нарушители закона отправились за решетку, включая Керли.

Однако.

Если бы туннель строился согласно букве закона, если бы принятому решению было позволено плыть по воле бюрократических волн, не поддаваясь влиянию со стороны, вполне возможно, вы бы до сих пор добирались из аэропорта Логан до Бостона паромом. И даже если бы после всех многолетних «слушали—постановили» он был построен, то обошелся бы бостонским налогоплательщикам в десять раз дороже.

О демократии можно много говорить, но двух вещей о ней сказать нельзя: то, что она дешева и эффективна.

Иногда плохие намерения приносят хорошие результаты.

Это подводит меня к разговору о волонтерской деятельности.

Ясно, что некоторые люди вовлекаются в добровольческую и благотворительную деятельность, надеясь извлечь из этого личную выгоду. Но, на мой взгляд, делать хорошее дело с плохими намерениями гораздо лучше, чем не делать ничего из добрых побуждений. Очень многие полезные для общества вещи были сделаны карьеристами, преследовавшими свои собственные интересы в политике или бизнесе, но каковы бы ни были причины, доставленная ими польза все оправдывает.

Не вижу ничего плохого в том, чтобы, творя добро другим, одновременно извлекать пользу и для себя.

Пусть пуристы воротят от вас нос на благотворительном балу, за участие в котором вы заплатили целое состояние, и утверждают, что вы недостаточно для этого страдали. Не обращайтесь внимания. Не обязательно быть матерью Терезой или жить согласно установленным неизвестно кем принципам политически корректного поведения, чтобы иметь право помогать другим.

Став волонтером, я обнаружил, что добровольческая работа и налаживание знакомств — почти синонимы. К пятидесятой годовщине своего существования компания Курта Карлсона заказала скульптурное изображение своего основателя, и я как-то спросил художника, как ему удалось получить заказ. Он рассказал, что его жена работает в комитете общественной организации «Общий путь», где она и познакомилась с женой Курта Арлин. Одно звено цепочки соединилось с другим, и художнику наконец довелось познакомиться с Куртом лично. И вот семь лет спустя он получил заказ. Я считаю, это здорово. Как скульптору заявить о себе? Делать фигуры из льда для свадебных церемоний?

Да, разумеется, самой важной рекомендацией для зачисления в правление любой благотворительной организации в Америке до сих пор остается толщина кошелька, но это вовсе не означает, что благотворительностью заниматься не следует.

И не надо жертвовать себе во вред. Жертвуйте столько, в какой мере это доставляет вам удовольствие. И вам хорошо, и другим приятно.

Многие сведения о торговле, публичных выступлениях, сборе средств на благотворительные цели, работе в составе единой команды, управлении организациями — иными словами, информацию, необходимую любому руководителю предприятия, — я почерпнул в процессе волонтерской деятельности. Когда я допускал ошибки (а допустил я их, работая добровольцем, немало), они были частью процесса обучения, и извлеченные уроки я применял впоследствии к своему собственному бизнесу.

Самый главный урок, который я усвоил, имел отношение к умению уговаривать людей.

Каждая добровольческая и благотворительная организация нуждается в деньгах, и последнее дело, которым кому-либо хочется заниматься, — это сбор средств. Люди просто испытывают ужас

перед словом «нет», поскольку воспринимают отказ как пощечину, а когда собираешь деньги в благотворительный фонд, отказы слышишь бесконечно.

Согласно обычной практике, волонтеры собираются вокруг руководителя группы, и тот зачитывает карточки, на которых значится то или иное имя. На одних карточках написаны имена людей, которые уже делали значительные пожертвования в прошлом, и указаны размеры этих пожертвований. На других карточках помечены имена людей, которые никогда ничего не жертвовали, но предполагается, что на этот раз они должны согласиться. Когда называется очередное имя и предполагаемая сумма взноса, ожидается, что кто-то из добровольцев возьмет этого человека на себя, так чтобы в итоге все карточки были распределены примерно поровну.

Тогда-то я и узнал, как трудно быть торговым агентом.

Люди цепляются за свои деньги; вы обнаруживаете, что даже ваши лучшие друзья начинают относиться к вам по-другому, а именно гораздо хуже, когда вы просите у них сделать взнос.

Очень скоро вы оказываетесь в тисках известного всем начинающим торговым агентам страха — боязни получить очередной отказ. Этот страх парализует агентов в течение двух лет — пока они не распродадут все, что могут, своим родственникам, а потом пару сотен раз будут посланы подальше. Если торговому агенту удастся пережить этот период, дальше он обычно расцветает и зарабатывает очень неплохо.

Волонтеры приобретают аналогичные боевые шрамы после одной-двух кампаний по сбору средств.

Величайший урок торговли состоит в следующем: никогда не говори «нет» за другого.

Это напоминает историю о страховом агенте, который утверждал, что ежедневно обращается с предложением к пятидесяти потенциальным клиентам. Это совсем нетрудно, если вы начинаете свою презентацию словами: «Вы ведь не хотите застраховаться, не правда ли?»

По мере того, как страх перед словом «нет» усиливается, у многих торговых агентов возникает тенденция уговаривать себя: «Этого я знаю. Он обязательно откажет. Нет смысла к нему обращаться». И он предпочитает не обращаться к данному человеку.

Если никому ничего не предлагать, это, по сути, то же самое, что получить отказ, но есть два важных отличия: 1) вы оберегаете свое самолюбие от очередного отказа и 2) вместо пусть даже одного процента вероятности продать свой товар имеете нулевые шансы.

Совсем не обязательно, чтобы каждое ваше обращение заканчивалось заключением сделки.

Более 95 процентов писем, рассылаемых компанией «Publishers Clearing House», получатели выбрасывают в мусор, даже не читая. Однако, даже заключая договоры лишь с одним из двадцати пяти потенциальных клиентов, эта фирма стала эталоном для компаний своей отрасли.

Когда Лу Хольц работал тренером в Миннесоте, мы достигли огромного успеха в продаже сезонных абонементов по телефону. Мы «пристроили» таким образом шесть тысяч билетов, и это вызвало большой шум в СМИ. Вот только мы никому не рассказывали, что для продажи одного абонемента мы делали в среднем семьдесят пять звонков.

Измеряйте свой успех по масштабам самого успеха, а не по количеству неудач, ему предшествовавших.

УРОК 17. «УБОРЩИКИ МУСОРА БУДУТ ПОЛУЧАТЬ 30 ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ В ГОД

В тот день, когда я прочел в газете этот заголовок, я понял, что мне грозит беда.

Хелен, одна из моих основных помощниц, тоже прочла эти слова.

— Посмотрите-ка, — сказала она, швыряя газету мне на стол. — Уборщики мусора получают больше меня. Или я буду получать столько же, или ухожу!

— Хелен, — ответил я. — У меня для вас есть только один совет. Я думаю, вам действительно нужно уйти и с завтрашнего утра начать убирать мусор, потому что я не знаю, где еще вы могли бы зарабатывать тридцать тысяч в год.

Я постарался объяснить ей, что по крайней мере, одной из причин столь высокой зарплаты мусорщиков является закон спроса и предложения. Большинство людей не горят желанием убирать мусор с улиц, копать могилы и обезвреживать бомбы в Бейруте. Каждая относительно высокооплачиваемая работа несет в себе определенные тяготы, связанные с риском, имиджем или требуемыми навыками.

Хелен в экономической теории не была сильна, но мои слова несколько остудили ее пыл. Правда, лишь на время. Потом она все-таки ушла от меня на более высокую зарплату. И все у нее было хорошо, пока ее упрямый профсоюз не перегнул палку. Служащие устроили забастовку, а хозяевам наконец хватило твердости сказать «черт с вами» и нанять штрейкбрехеров. С тех пор она уже шесть лет проводит время в пикетах и все ждет, когда кто-нибудь предложит ей тридцать тысяч.

Кстати, тридцать тысяч долларов — действительно непомерно высокая зарплата для мусорщиков, и я как-то спросил члена городского совета, почему этой категории работников так много платят.

— Потому что это самая опасная профессия, — ответил он.

— Да перестаньте. Вы хотите сказать, что горожане их обстреливают из-за угла? Не могу поверить.

— Дело не в этом. Среди уборщиков мусора самый высокий уровень травматизма и заболеваемости по сравнению с любой другой категорией городских рабочих. Выше, чем у копов. Выше даже, чем у пожарных. Редко встретишь пожилого мусорщика. Это действительно трудная работа.

Если бы я все это знал, когда уговаривал Хелен! Хотя сомневаюсь, что это возымело бы действие.

УРОК 18. «МАККЕЙ-33»TM ДЛЯ СЛУЖАЩИХ

В каждом учреждении существует собственная система ценностей.

Если речь идет о компании, свод этих ценностей в памятке для работников вы не найдете. В силу традиционного для американского общества эгалитаризма мы стесняемся говорить об этом, но некоторые отрасли экономики превратились практически в колонии тех или иных этнических групп: в сталелитейной промышленности, в банковском деле и сфере страхования большинство составляют белые протестанты, в строительстве — итальянцы и ирландцы, в киноиндустрии — евреи.

Существуют корпорации, где система ценностей осталась в наследство от деспотичного основателя. Когда компанией IBM руководил Томас Уотсон, от служащих требовали ходить на работу в белых рубашках. Однажды сам Уотсон появился в офисе в синей рубашке.

— Как вы думаете, означает ли это, что и мы теперь можем носить синие рубашки? — прошептал один из директоров другому.

— Подождем шесть недель, — ответил второй. — Это может оказаться ловушкой.

В качестве высшего проявления самодостаточной, замкнутой в себе корпоративной системы ценностей можно привести историю, которую рассказывали о компании Metro-Goldwyn-Mayer», когда Луис Майер руководил операциями компании на Западном побережье, а Николас Шенк держал в руках вожжи, правя всей своей компанией из шикарного офиса в Нью-Йорке. В 1941 году, когда страна оправилась от первого шока, вызванного неожиданной атакой японцев на Перл-Харбор и президент Франклин Рузвельт произнес страстную речь о «дне позора» и объявил о вступлении Соединенных Штатов во Вторую мировую войну, Майер собрал совет директоров.

Он очень трогательно и очень длинно говорил о необходимости укрепления моральных устоев, о важности сильного руководства и духа коллективизма перед лицом тех испытаний, которые предстоит преодолеть Америке. Наконец, увлеченный собственным ораторским искусством, он поднялся на ноги и, смахнув скупую мужскую слезу, предложил тост: «Леди и джентльмены, за нашего президента... Николаса Шенка».

Где бы вы ни работали, вы окружены этими странными традициями и причудами, о происхождении которых уже мало кто помнит. Чтобы вы могли ближе познакомиться с традициями и ценностями, господствующими в вашей компании, я предлагаю вам проделать следующее упражнение. Я не рекомендую вам, однако, показывать эту анкету всем и каждому, когда вы заполните ее.

Свой собственный экземпляр я храню в папке, озаглавленной «Черновик отчета о прекращении операций в Канаде», а еще лучше держать его дома.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: САМОАНАЛИЗ ДЛЯ СЛУЖАЩИХ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Отношение компании к работникам

1. Как компания обращается со своими работниками? (Справедливо? Несправедливо? В зависимости от ситуации? Беспорядочным образом?)
2. Насколько велики существующие в компании оклады и льготы по сравнению с другими схожими компаниями?
3. Каковы условия работы? (Продолжительность рабочего дня? Ожидается ли от служащих не оплачиваемая дополнительно переработка? Красивые, чистые, современные кабинеты и обстановка?)
4. Какие возможности для продвижения по службе? Насколько поощряются карьерные амбиции?
5. Каково отношение компании к образованию? (Платят за обучение? Имеется ли библиотека

для служащих? Является ли уровень образования поводом для продвижения?)

6. Каково отношение компании к национальным, сексуальным и иным меньшинствам? К женщинам? Занимают ли представители данных категорий руководящие посты?
7. Какие результаты работы компания ценит более всего? (Объем продаж? Снижение себестоимости? Лидерство в общественных делах?)
8. Каково отношение компании к деятельности служащих на стороне? (Поощряется? Осуждается? Безразличное? В зависимости от вида деятельности?)
9. Какие нормы личного поведения и жизненные приоритеты среди своих служащих компания ценит превыше всего? (Волонтерская деятельность? Семья? Дорогие машины и одежда? Скромный образ жизни? Политическая активность?)
10. Какие нормы личного поведения и жизненные приоритеты своих служащих компания более всего осуждает? (Профсоюзная активность? Сексуальные домогательства? Нестандартные политические или личные пристрастия?)
11. Каков уровень текучести кадров? (Высокий в масштабах отрасли? Низкий? Нормальный?)

Самовосприятие и взаимоотношения с окружающим миром

12. Какую репутацию имеет ваша компания в городе?
13. Насколько самооценка компании совпадает с ее репутацией?
14. Какой стиль руководства преобладает в компании? (Начальство ожидает от вас самостоятельности? Водит «за ручку»?)
15. Какова критическая оценка работы служащих? (Справедливая? Несправедливая? Такое редко происходит? Часто? Регулярно?)
16. Как компания реагирует на критику со стороны служащих? (Терпимо? Нетерпимо? Ответственно? Безразлично?)
17. Как компания реагирует на внешнюю критику? (Со стороны прессы, акционеров, клиентов, профсоюзов.)
18. Как компания относится к своим конкурентам?
19. Как конкуренты относятся к вашей компании?
20. В какой мере внутренние интриги влияют на принятие решений?
21. Как компания доносит важные решения до своих работников? (Через начальников подразделений? На собраниях? Письменными уведомлениями со стороны высших руководителей? Вы узнаете об этом по слухам? Из газет?)
22. Сообщает ли руководство компании о важнейших своих решениях общественности? Какие приемы при этом используются и насколько они эффективны? (Реклама и пиар? Избирательно, намеренно стараясь, чтобы узнало, как можно меньшее число людей? Стремятся ли руководители к славе?)

Цели и ожидания

23. Каковы долгосрочные цели компании? (Лидерство в отрасли? Приобретение фирм конкурентов? Обеспечение средствами существования членов семьи владельца?)
24. Что компания предпринимает для достижения этих целей? Эффективны ли эти меры?
25. Что компания делает для приобщения служащих и общественности к своим целям? Эффективны ли эти меры? (Через признание заслуг? Посредством системы оплаты труда? Участия в выставках? Периодических публикаций?)
26. С каких личностей или компаний ваша компания берет пример в своей работе? Почему?

27. Какое самое надежное средство обеспечить себе продвижение по службе? (Заслуги? Другое?)
28. Каковы самые сильные стороны компании?
29. Что компания делает, чтобы извлечь максимум пользы из своих преимуществ?
30. Каковы самые слабые стороны компании?
31. Что предпринимает компания для устранения недостатков?
32. Что является гордостью вашей компании? (Высокие прибыли? Новаторская продукция? Обслуживание потребителей? Выплата высоких дивидендов? Высокий уровень зарплаты? Удовлетворенное самолюбие высших руководителей?)
33. Гордитесь ли вы тем, что работаете в этой компании? Или вы предпочли бы работать где-то в другом месте? Почему?

«Маккей-33»™ © 1990, Mackay Envelope Corporation

Теперь вы сами видите, что, если кто-то обнаружит заполненную вами анкету, это чревато неприятностями. В таком случае стоит ли ее вообще заполнять?

Стоит, если вас волнует, в какую сторону движется ваша компания, а следовательно, и ваша карьера. И вам определенно необходимо заполнить эту анкету, если вы отвечаете за участки работы, требующие улучшений. В идеале начальники должны попросить заполнить такую анкету всех своих подчиненных — разумеется, анонимно.

По идее, эта анкета наиболее полезна тем, кто еще не приступил к работе на ту или иную компанию. Эти люди могут проголосовать ногами, если ответы им не понравятся. Я, правда, не советую вам задавать эти вопросы потенциальным работодателям напрямую, но сам я, прежде чем положить свои профессиональные навыки на алтарь какой-либо фирмы, постарался бы заполучить ответы на возможно большее число вопросов косвенным образом.

А как быть, если вы уже работаете на какую-то компанию, но наделены достаточными полномочиями, чтобы пытаться изменить установленные там порядки?

В любом случае, вам будет полезно заполнить эту анкету. Если фирма хорошая, ваши ответы это только подтвердят. Если нет, быть может, это в какой-то мере стимулирует вас попробовать изменить свою трудовую биографию и попытать счастья в каком-то другом месте.

**ГЛАВА V. ЕДИНСТВЕННЫЙ
ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ВСЕГДА
РАД ПРЕПОДАТЬ ВАМ УРОК, -
ВАШ ГЛАВНЫЙ КОНКУРЕНТ**

УРОК 19. СЛЕДУЙТЕ ЗА ФЛОТИЛИЕЙ

Моей первой настоящей работой после подметания полов в компании по производству конвертов «Quality Park Envelope» (что составляло основной предмет в моей программе постижения азов бизнеса и торговли в качестве стажера) стало место младшего торгового агента. Мне исполнился двадцать один год. Конверты я воспринимал лишь как средство защитить письмо любимой девушке от любопытных глаз ее родителей. Любые другие послания, на мой взгляд, гораздо удобнее было отправлять на открытках с красивыми картинками.

В поисках потенциальных клиентов я целую неделю изучал телефонный справочник. Потом отец посоветовал мне попытаться снискать расположение кого-нибудь из покрытых боевыми шрамами ветеранов конвертных войн из числа моих сослуживцев по отделу продаж. На следующее утро, приехав на стоянку компании, я устроился в засаде и, дождавшись первого припарковавшегося «кадиллака», последовал за его хозяином.

Это был наименее дружелюбный из всех работников компании. За всю предыдущую неделю мне не удалось вытянуть из него ни слова — лишь недовольное мычание. Пока я стоял перед его столом и в ожидании, когда он удостоит меня вниманием, разглядывал носы его ботинок, он неторопливо допивал свой кофе и небрежно перебирал какие-то забавные бумажки. Наверное, в это утро бумаги попались ему особенно смешные, потому что он наконец поднял на меня глаза и что-то невнятно пробурчал.

— Можно задать вам вопрос? — начал я.

— Спрашивайте.

— Может быть, вы дали бы мне какой-нибудь совет — как новичку?

— Только из колледжа?

— М-м-м-м, да, — сказал я.

— За кого вы принимаете своих клиентов? Вы поэтому нацепили на палец свое университетское колечко?

Я над этим не задумывался, но он явно видел и знал больше, чем я полагал. Обо мне. О моих клиентах. В те дни большинство покупателей конвертов не имели высшего образования. Я быстро снял кольцо с пальца и сунул его в карман.

Еще одно бурчание, на этот раз несколько более дружелюбное.

Он поднялся из-за стола и поманил меня пальцем за собой.

— Вы все равно сегодня дурака валяете, — сказал он при этом.

Мы вернулись на стоянку, сели в его машину и, к моему несказанному удивлению, поехали к заводу нашего главного конкурента, расположенному километрах в пяти от нас. Неужели я столь безнадежен, что он сейчас высадит меня на пороге компании «Tension Envelope» с приколотой к моему пиджаку запиской: «Это Харви. Попробуйте добиться от него хоть какого-то толку. Бог свидетель, мы пытались, но не смогли»?

Мы остановились в пятидесяти метрах от склада компании «Tension» и подождали, пока оттуда начали выезжать грузовики с заказанными на этот день партиями конвертов. Потом мы до конца дня колесили за этими грузовиками. Сколько «наводок» мы получили! Один грузовик даже сделал остановку у одного из любимых клиентов моего наставника. Он пригнул голову к рулю, чтобы его не заметили. «Черт побери, когда я чему-нибудь научусь? — выругался он. — Какие все-таки прохвосты некоторые покупатели. Они уверяют, что ты их единственный поставщик, но сами не собираются замыкать свой бизнес на одном продавце». Ему не терпелось вернуться в офис и подготовить новое предложение, опирающееся на те реальные объемы поставок, которые его клиент, как оказалось, потребляет.

Как добыть список клиентов вашего главного конкурента? Да он же перед вашими глазами! Все, что вам нужно сделать, — это поколесить за конкурентом по городу.

УРОК 20. САМОЕ ГЛАВНОЕ ОРУДИЕ ЛЮБОГО ПРОДАВЦА

Несколько покупателей одновременно.

Двадцать лет назад Боб Штейн, игравший в футбол за команду университета Миннесоты, был в пятом раунде драфта отобран профессиональным клубом «Kansas City Chiefs». Отбор в конце драфта не сулит игроку больших денег: к тому времени, когда до него доходит очередь, в клуб уже приглашено не меньше сотни игроков. И эта сотня молодых ребят, которые рассматриваются руководством клуба как более талантливые и перспективные, раз были отобраны раньше, вся эта сотня голодных парней сражается за свой кусок денежного пирога. Как давний знакомый Боба и его семьи я взял на себя роль его бесплатного советника.

Каждый игрок, включенный в список для драфта, в силу определенных причин считает, что к нему необходимо отнестись как-то по-особенному, а не слепо следовать заранее установленной в клубе схеме оплаты услуг игроков в зависимости от раунда драфта. К счастью для Штейна, у него оказалась самая лучшая причина из всех: у него была альтернатива. Он был круглым отличником, и его наградили стипендией, позволяющей учиться на юридическом факультете Гарвардского университета.

Непосредственно в переговорах я не участвовал. Поскольку Штейн представлял из себя странную комбинацию (в духе Джекила и Хайда) потенциального выпускника Гарварда и неплохого футбольного защитника, ему пришлось предстать перед самым генеральным менеджером клуба. Снова и снова я твердил Бобу, что он должен объяснить руководству «Kansas City Chiefs», что если они не готовы отказаться от своего менталитета относительно пятого раунда и платить ему столько же, сколько они платят отобраным во втором раунде, то следующей осенью он будет штудировать законы, а не перехватывать атакующих соперников. Единственная ошибка, которую, как мне казалось, он допустил в ходе этих бесконечных переговоров, заключалась в том, что он каждое утро на рассвете выбегал из подъезда на пятнадцатикилометровую пробежку, чтобы поддерживать себя в спортивной форме.

Когда я услышал об этом, то тут же вызвал его к себе в офис.

— Боб, ты даже не представляешь, насколько эти люди умны, — сказал я ему. — Если тебе так нужно побегать, отправляйся туда, где тебя никто не увидит. Ты что же, думаешь, они станут вкладывать в тебя деньги, которые ты просишь, не присматривая за тобой? Ты ведешь себя как заядлый спортсмен, а не как «ботаник», изнывающий от желания грызть гранит науки в Гарварде.

— Подождите, Харви, успокойтесь. Я и хочу, чтобы они меня видели.

— Хочешь? Да нет же, ты не такой дурак, чтобы испортить все дело!

— Харви, минуточку, дайте я вам объясню!

Штейн расстегнул куртку. Под ней оказалась ярко-малиновая спортивная майка с надписью белыми буквами: «Гарвардская юридическая школа».

Он получил от клуба хороший контракт, эквивалентный отбору в *третьем* раунде драфта, — его партнеры по переговорам были все-таки не наивными детьми. В первый же сезон пребывания Боба в команде «Chiefs» выиграли Суперкубок, и он помимо обычной зарплаты получил долю от полагавшейся победителям премии — чек на двадцать пять тысяч долларов. Вкус к победам у него так и остался. Сейчас он президент клуба НБА «Minnesota Timberwolves».

То, что сделал Боб Штейн, было классическим «перевертышем» обычных взаимоотношений покупателя и продавца. Он сумел превратиться из безмолвного, низкооплачиваемого статиста, похороненного в самом конце списка, в человека, реально претендующего на главный приз. Вместо того чтобы состязаться за деньги с сотней других таких же парней, он предоставил «Chiefs» соперничать за него с другим «покупателем», Гарвардским университетом.

Когда вы покупатель, для вас всегда лучше, если за вас борются несколько продавцов. Если вы продавец, вам всегда лучше работать сразу с несколькими покупателями. В любом случае стремитесь к тому, чтобы по другую сторону стола переговоров была конкуренция.

УРОК 21. ВАЖНОЕ НЕ ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ, А ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЭТО ЧЕСТНО

Если вас когда-нибудь интересовал вопрос, как случилось, что в Лос-Анджелесе, где нет никаких озер, баскетбольная команда называется «Lakers»*, знайте, что это отголосок тех времен, когда клуб располагался в Миннеаполисе. С тех пор мы неоднократно пытались заманить профессиональный баскетбол в Миннесоту, и десять лет назад в одной из таких попыток я принял самое непосредственное участие.

Все началось с того, что у меня зазвонил телефон и человек на другом конце провода поведал мне следующее:

— Здравствуйте, Харви. Меня зовут Джон Браун, я владелец баскетбольного клуба НБА «Buffalo Braves». Насколько я понимаю, вы один из тех людей, с которыми мне нужно договориться, если я захочу перевести свою команду в ваш город. Я бы хотел прибыть завтра в Миннеаполис, чтобы встретиться с руководителями вашего города и штата, а также представителями общественности и присмотреться друг к другу.

Я, наверное, не был бы счастлив больше, если бы мне позвонила хоть сама королева Англии.

Это был человек, который продал компанию «Kentucky Fried Chicken» за 285 миллионов долларов и о котором говорили как о реальном претенденте на пост губернатора Кентукки. Неплохой старт для человека, которому нет еще и сорока.

Мне удалось собрать всех больших шишек нашего города, и вместе с Джоном Брауном мы нанесли визит губернатору. Все остались весьма довольны друг другом.

Следующие несколько недель шли оживленные переговоры по телефону. Браун давал понять, что наша адская работа, связанная с тем, чтобы представить наш регион в наиболее привлекательном свете, не пойдет насмарку. Как-то в пятницу он позвонил снова.

— Харви, я действительно намерен перебазировать команду из Буффало в Миннесоту. Есть только одна альтернатива. Я с детства мечтаю владеть клубом «Boston Celtics». В эти выходные я беру с собой семерых юристов и еду в Бостон, чтобы попытаться обменяться командами. Ясно, что, если это у меня получится, о переводе «Celtics» в Миннеаполис речи быть не может. Но я уверен, что эти семеро юристов сочтут сделку невозможной, так что в понедельник я собираюсь прилететь в Миннеаполис. Я просто хотел, чтобы вы знали обо всем на тот случай, если чудо все-таки произойдет.

Чудо случилось. За выходные Браун обменял своих «Braves» из Буффало на «Boston Celtics». Рассердился ли я, услышав эту новость? Нет. Он же открыто предупредил меня, что такое может случиться.

Но что бы меня ожидало, узнай я обо всем этом в понедельник из газет, не услышав предварительно от самого Брауна?

Я был бы далеко не столь добродушен.

Если бы Браун не предупредил нас, мы бы сочли, что он водил нас за нос с самого начала, чтобы иметь более крепкую позицию на переговорах с хозяином «Celtics». Мы, сами того не ведая, помогли ему повернуть сделку.

Если мы действительно были всего лишь прикрытием для его сделки с «Celtics», Браун пошел на большой риск, посвятив нас в это дело заранее. Есть покупатели, которые не преминут вмешаться, если обнаружат, что товар, о приобретении которого они ведут переговоры, оказывается, уже продается другим без их ведома.

Судя по всему, Браун действительно использовал нас как рычаг давления на владельцев «Celtics», давая им понять, что есть и другие желающие приобрести его команду. Но, предупредив меня об этом заранее, он дал мне шанс тут же сообщить об этом своим соратникам — что я и сделал — и тем самым не потерять перед ними лицо. Человек, которого я представил им, все-таки

* Это слово можно перевести как «жители озер».

не жульничал за их спинами. Более того, у нас как у соучастников — пусть и невольных — даже появилось определенное чувство гордости за успешно провернутую Брауном сделку. Мы были посвящены в подробности истории или, по крайней мере, в ее возможный ход развития раньше, чем это просочилось в средства массовой информации.

Были ли у нас потом еще общие дела с Брауном? Нет. Может, мне и хотелось бы, чтобы это было так, но наши пути больше как-то не пересекались.

И все-таки я вспомнил эту историю, когда получил письмо от своего друга, который процитировал мне слова Чарлза Хендриксона Брауэра из рекламного агентства BBD&O: «Честность — не только лучшая политика; это весьма редкое и потому очень заметное явление».

От этого опыта у меня остался лишь один сувенир: приглашение на бракосочетание Джона Брауна и Филлис Джордж, бывшей «Мисс Америка». Руководил церемонией Норман Винсент Пил, и я никогда ее не забуду. Невеста была так хороша собой, что я трижды подошел к ней, чтобы расцеловать. Так что история с Брауном не была для меня полным поражением.

УРОК 22. КАК ПОВЫСИТЬ ШАНСЫ В БОРЬБЕ ЗА КЛИЕНТОВ

Просто появляйтесь... Так вы окажетесь победителем в *80 процентах* случаев. Большинство покупателей можно завоевать просто потому, что никто другой к ним не обращается.

Появляйтесь вовремя... Что может вызывать большее раздражение, нежели торговый агент, который не в состоянии доставить вовремя даже первое, что он обещает доставить, — свое собственное тело? Компания «Mars, Inc.», известная миру конфетами «M&M's» и шоколадными батончиками «Snickers» и «Mars», является частным предприятием с оборотом в 6 миллиардов долларов. Эта многонациональная корпорация действительно платит премии тем, кто приходит вовремя. Каждый работник компании, включая самих братьев Марс, по приходе на службу пробивает пропуск, фиксируя время своего прихода, и любой, кто появляется до 8.30, получает 10-процентную надбавку к окладу, называемую «премией за пунктуальность». Итак, всегда делайте обещанное вовремя, и вы победите в *85 процентах* случаев.

Появляйтесь вовремя с готовым планом... Итак, вы на месте. Что дальше? Вам нужно узнать сильные и слабые стороны своего потенциального клиента и уметь предвосхитить его вопросы и развеять тревоги. Объясните клиенту полезные качества своего продукта и конкретизируйте цену, условия доставки, правила обслуживания и т. д. Не рассчитывайте отделаться туманными или неполными ответами на какие-либо возражения со стороны потенциального клиента. Если вам что-либо известно о потенциальных проблемах, не умалчивайте о них, не обманывайте клиента — он должен знать обо всем заранее. Давая честные и точные ответы на вопросы, вы получите заказы, которых не видать тем, кто не столь убедителен и откровенен в своих доводах, даже если их продукция лучше отвечает потребностям клиента, чем ваша. Делайте все это должным образом, и вы победите в *90 процентах* случаев.

Появляйтесь вовремя с готовым планом и твердым намерением осуществить его... Если вы сами не верите в свой товар, можно ли ожидать, что вам поверит кто-то другой? Недостаток уверенности в себе и своем товаре проявляется подобно ржавчине на подержанном автомобиле и губит сделку еще быстрее, чем ржавчина автомобиль. Вы должны выглядеть, вести и чувствовать себя так, чтобы у клиента не возникало никаких подозрений. Вот почему самомотивация является главным отличительным признаком всех лучших продавцов и самым трудным психологическим качеством. Если вы им обладаете, вы победите в *95 процентах* случаев.

Появляйтесь вовремя с готовым планом и твердым намерением осуществить его, а потом его исполняйте... Нет ничего опаснее для отношений между продавцом и покупателем, как, впрочем, и для любых отношений между людьми, нежели нарушенное обещание. Чего бы вы ни наобещали, вам лучше постараться выполнить это, а если вы обнаружите, что не в состоянии сдержать слово, тогда уступки в цене или условиях поставки и обслуживания должны быть настолько щедрыми, чтобы покупатель был даже рад вашей оплошности. При наличии всех остальных факторов, если вы выполняете (а еще лучше — перевыполняете) обещанное, вы одолеете своих конкурентов в *100 процентах* случаев.

УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ГЛАВА VI. РУКОВОДСТВО ПО САМОБОРОНЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

УРОК 23. СЕМЬ СОВЕТОВ ПО ЗАКАТЫВАНИЮ РУКАВОВ

Эра руководителя, который восседает за девственно чистым столом, «задает политику», поручает всю работу своим помощникам, а потом просто сидит и смотрит, как вертятся запущенные им колеса, канула в прошлое.

Поглощение компаний, снижение себестоимости продукции, сокращение штатов, иностранная конкуренция — все это ключевые слова новой экономической эпохи.

Мы вернулись во времена практического менеджмента.

И вот как сегодняшние руководители трудятся на переднем крае.

1. ЭТО ЗАНИМАЕТ НЕ ТАК МНОГО ВРЕМЕНИ, КАК ВАС ХОТЯТ УБЕДИТЬ.

Подвергните сомнению то количество времени, которое вашим людям якобы необходимо для разработки новых продуктов или внедрения новой производственной политики. В компании «Honeywell» первоначально оценивали срок разработки нового термостата в четыре года. Когда один крупный клиент пригрозил уйти к другому поставщику, не желая так долго ждать, в «Honeywell» создали «команду тигров», и новый термостат был готов уже через двенадцать месяцев.

Если эти новые структуры справляются со спецпроектами, они должны так же оперативно решать и текущие вопросы. Когда служащему ЗМ приходит в голову новая идея, он набирает команду для ее основательной проработки, причем оплата труда и потенциал продвижения по службе жестко привязаны к успехам данной команды.

2. У ТИГРОВ ХОРОШИЙ АППЕТИТ.

Поощряйте нововведения материально. В компании «S. C. Johnson» создан специальный фонд размером в 250 тысяч долларов, призванный помочь местным рационализаторам доводить свои идеи до ума. ЗМ ежегодно выдает до 90 грантов по 50 тысяч долларов каждый сотрудникам, работающим над своими собственными проектами, и списывает до 15 часов рабочего времени на доказательство практической пользы от их идей. Схожие программы поощрения новаторства существуют в компаниях «Rubbermaid», «Hewlett-Packard», «Merck» и других.

3. ДЕЛАЙТЕ ВСЕ ПРАВИЛЬНО С ПЕРВОЙ ЖЕ ПОПЫТКИ.

Для финансовых дел компании и ее отношений с покупателями нет ничего губительнее, нежели брак в работе. Основательно тестируйте весь производственный процесс, а потом проверяйте продукцию перед самой отгрузкой. Не мешает еще проверить и проверяющих, дабы убедиться, что они знают толк в своем деле.

4. ДОСТАВЛЯЙТЕ ЗАКАЗЫ РАНЬШЕ ОГОВОРЕННОГО СРОКА.

В памяти заказчиков остаются два типа поставок: товары, доставленные позже оговоренного срока и раньше (но не слишком рано). Угадайте, какой тип поставок губит вашу репутацию, а какой укрепляет ее.

5. СДЕЛАЙТЕ ПАРТНЕРОВ ПО ГОЛЬФУ СВОИМИ «КОНСУЛЬТАНТАМИ».

Все большее число компаний налаживают связи между собой для совместного решения проблем. Зачем платить бешеные деньги посторонним консультантам и пытаться действовать вслепую, когда у следующей лунки вас поджидает всегда готовый к работе неофициальный «совет директоров»?

6. ЕСЛИ НА «ШЕВРОЛЕ» НАПИСАНО «КАДИЛЛАК», «КАДИЛЛАКОМ» ОН НЕ СТАНЕТ.

Не каждый товар продается на основе качества, но, если в вашем случае это так и качество оставляет желать лучшего, вы пропали. У вас будет столько же шансов восстановить свою репутацию, сколько у Мадонны вернуть девственность. «Кадиллак» пытается сделать это, воссоздавая имидж старого «сухопутного крейсера» за счет увеличения размеров автомобилей и

добавления всяческих прикрас, но, я думаю, эта марка никогда не вернет себе долю рынка, утраченную после того, как она из соображений экономии начала строить свои машины на тех же шасси, что «General Motors» всегда использовала для менее престижных марок.

Может быть, в пивоваренной компании «Schlitz» полагают, что люди не способны отличить один сорт пива от другого, но их подвели чутье и вкус, и они уже никогда не вернут себе покупателей, утраченных после того, как «Schlitz» изменили производственный процесс. Компания Берта Рейнолдса, которая некогда была первым в стране организатором зрелищных мероприятий, после серии неудачных представлений канула в небытие.

Впрочем, Берт Рейнолдс вернулся. Но если вы не в состоянии оправдать возлагаемых на вас надежд, избавляйтесь от своего бизнеса, пока он еще имеет хоть какую-то ценность, вместо того чтобы потом влачить жалкое существование.

После того как прежние хозяева журнала «Esquire» потерпели неудачу в попытках расширить круг читателей и привлечь рекламодателей мужского пола, журнал был выкуплен и полностью видоизменен двумя молодыми издателями из Теннесси.

Впрочем, если вам будет так угодно, существуют корпоративные «мародеры», которые за хорошие комиссионные продадут вашу компанию за вас.

7. «УСПЕХ ЗАКРЫВАЕТ СОБОЙ МНОЖЕСТВО ПРОСЧЕТОВ» - ДЖОРДЖ БЕРНАРД ШОУ.

Относитесь к неудачам терпимо. Это цена, которую вы платите за успех. «Philip Morris», которую обычно относят к числу компаний с наилучшим в стране менеджментом, пережила в свое время длинную цепочку неудачных управленческих шагов. «New York Times» пишет, что несколько лет назад, когда «Miller», пивоваренное подразделение «Philip Morris», стало наступать на пятки «Budweiser», руководители «Miller» слишком возомнили о себе. Компания «Anheuser-Busch», владеющая маркой «Budweiser», воспользовалась ситуацией и вырвалась вперед. Таким образом, корпорация «Philip Morris» упустила прекрасный шанс выйти на первое место на пивном рынке Америки. Они также переоценили и маркетинговые возможности приобретенной ими компании «General Foods». Теперь, слившись с компанией «Kraft», «Philip Morris» постарается сделать новую попытку. Что удерживает «Philip Morris» на плаву? Чем эта компания так мила сердцу Уолл-стрит? Тем, что хотя эти ребята кое в чем и спотыкаются, они никогда не оставляют без внимания свой основной бизнес, табачный, и свой главный брэнд, «Marlboro», который остается финансовой опорой для всего остального.

УРОК 24. РАССКАЖИТЕ МНЕ ВСЁ

— Ладно, Левша, давай послушаем все с самого начала.

— Но я уже рассказывал всё вашим людям сто раз.

— Так расскажи в сто первый. И ничего на этот раз не упусти.

Звучит знакомо? Это диалог из ста полицейских фильмов, так пусть будет и сто первый. И этим же приемом мы пользуемся в реальной жизни.

Людам, как правило, хватает здравого смысла не лгать напрямую. Но правду бывает трудно сказать. И люди ищут компромисс. Они говорят полуправду. Вторую половину они «забывают». Или считают «малозначительной». Мой знакомый адвокат, один из лучших известных мне специалистов по бракоразводным процессам, которому по роду службы приходится иметь дело с чувствительными вопросами межличностных отношений, так «раскрывает» новых клиентов:

— Если бы я был вашим врачом, и вы пришли ко мне с болями в груди и в голове, но рассказали мне только о головной боли, любое лечение, которое бы я предложил, скорее всего, принесло бы вам больше вреда, чем пользы. Если вы хотите услышать от меня полезный совет, вы должны рассказать мне всё, как бы вас это ни смущало. Только так я смогу помочь вам.

Это хороший способ вызвать человека на откровенность, если ваша работа — помочь ему.

Но как быть, если человек думает, что ваша работа — навредить ему?

Вы опять сталкиваетесь с проблемой выяснения правды.

На работе что-то произошло. Какое-то оборудование пропало или сломалось.

В этой ситуации вам лучше забыть о детективах и мелодрамах в зале суда.

Ведь если вы будете слишком сильно давить, проблема пропажи со склада нескольких старых пишущих машинок может закончиться предъявленным вам многомиллионным иском о защите чести и достоинства.

Первым делом попросите дать письменные объяснения всех, кто был или мог быть связан с этим делом.

Ищите не подозреваемых, а просто информацию.

Затем поговорите с каждым по отдельности, и пусть каждый рассказывает свою версию случившегося до тех пор, пока вы не будете уверены, что все факты у вас в руках.

Перед началом разговора спросите собеседника, не возражает ли он, чтобы ваша беседа записывалась сторонним наблюдателем или фиксировалась с помощью диктофона. С самого начала заявите, что ваша цель — просто выяснить факты. Старайтесь просто задавать вопросы, не делая выводов. Ни в коем случае не унижайте собеседника, не угрожайте ему, не обвиняйте его. Если вы сомневаетесь в его честности, скажите: «Меня смущает то обстоятельство, что... Может быть, еще раз объясните?» В конце разговора поблагодарите собеседника за сотрудничество.

Признается ли виновник? Откроется ли правда, как это случается в телефильмах?

Нет.

Вы Перри Мейсон?

Нет.

Однако вам и нет необходимости найти и наказать виновного. Вам вообще не стоит предпринимать серьезных действий, пока вы не будете твердо уверены, что их нельзя будет оспорить в судебном порядке. Но даже и в этом случае подумайте несколько раз, прежде чем что-то предпринять.

Для вас достаточно того, что после столь обстоятельного расследования подобное у вас едва ли повторится, если только вы не имеете дело с профессиональным преступником.

Ваша цель — не поиск того, кто совершил «преступление».

Ваша задача — восстановить контроль над ситуацией.

А детективную работу предоставьте полицейским из телесериалов.

УРОК 25. ВЫ УПРАВЛЯЕТЕ НЕ ПЕРЕМЕНАМИ, А КОНФЛИКТАМИ

Я привык думать, что так как мое предприятие относится к классической низкотехнологичной отрасли, мне приходится тратить гораздо больше времени на решение внутренних проблем, нежели на поиски возможностей внедрения самых последних достижений науки и техники в производство конвертов. Даже компания IBM, служащая моделью успеха в высокотехнологичной, быстро развивающейся и столь же стремительно изменяющейся отрасли, часто пропускает вперед своих конкурентов с какими-то новшествами, прежде чем выйти на рынок с аналогичными нововведениями.

Большинство руководителей отнюдь не имеют контроля над переменами. Перемены застигают их врасплох. На самом деле их основное занятие — управлять конфликтами, которые вызваны этими переменами.

Когда мы в своей компании проводим совещание по бюджетным вопросам, все руководители отделов обращаются с одной и той же просьбой: мы, дескать, легко похороним всех этих выскочек-конкурентов, если нам дадут больше ресурсов.

Производственный отдел просит больше станков, отдел продаж требует увеличения размера комиссионных, отделу доставки нужно больше грузовиков, бухгалтерии — больше компьютеров, а администрация жаждет открыть новый филиал в Шри-Ланке.

Этот конфликт интересов между отдельными подразделениями и компанией в целом неизбежен. Каждый хочет облегчить достижение своих целей, и понятно, что, если удовлетворить все интересы трудящихся, поставленные цели, конечно, станут доступнее. Но всякий раз чья-то цель оказывается орешком покрепче, и торг возобновляется с новой силой. Вместо коллективных усилий получается, что каждый тянет одеяло на себя, и так изо дня в день. Но поверьте мне, коллективные усилия стоят того, чтобы к ним стремиться. Баскетболисты «Boston Celtics» шестнадцать раз выигрывали чемпионат НБА, но ни разу в этой команде ни один из игроков не признавался лучшим в лиге.

Если вы не проявите бдительность, управление компанией может уподобиться неудачной политической кампании. В политике вы сначала полтора года соперничаете с представителями своей же собственной партии, чтобы стать единственным кандидатом от нее на выборах, а потом только три месяца воюете с кандидатом от другой партии. Если вы не проявите должной осмотрительности, может получиться так, что внутренние противоречия в вашей собственной партии достигнут такого накала страстей, что выборы вы проиграете еще задолго до их начала. Так, Республиканская партия вымотала себя в 1964 году, когда ее кандидатом стал Голдуотер, а внутрипартийные либералы не согласились с этим решением и не поддержали ставленника своей партии. То же самое произошло четыре года спустя с демократами, члены левого крыла которых не поддержали Хэмфри, назначенного кандидатом от своей партии.

Прежде чем вы сможете одолеть другую команду, вам нужно сплотить ряды своей собственной команды.

Хороший руководитель должен уметь решать такого рода внутренние конфликты. Для этого недостаточно просто распределять ресурсы, оперируя цифрами. Для этого и директор не нужен — если бы управление компанией ограничивалось лишь подобными действиями, хватило бы и счетовода. Каждый из руководителей отцепов сам по себе является вполне добросовестным и трудолюбивым человеком. И когда отделы ведут сражение за большой кусок капитала и влияния, они делают, но не из эгоистических побуждений. Они стараются делать то, чему их учили, — добиваться успеха в конкурентной борьбе. И подавить эту агрессивность, посеянную в их душах, очень трудно — даже когда они состязаются в рядах одной команды.

Мой добрый друг Ицхак Адизес, адъюнкт-профессор школы бизнеса Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, так описывает роль идеального руководителя: «Хороший менеджмент обеспечивает единство различий на основе взаимоуважения».

Но хороших руководителей найти нелегко. В отличие от многих других талантов, это штучный товар.

УРОК 26. ВАМ НЕ НУЖНО, ЧТОБЫ ЗА ВАС ГОЛОСОВАЛИ

Каждый раз, когда у кормила власти становится новый президент, комментаторы любят говорить о новых тенденциях в стиле руководства компаниями. Когда у власти был Картер, в моде были технократы. С Рейганом на первый план вышла харизма. В конце 1980-х в ходу был более добродушный и мягкий стиль Буша-старшего; харизма якобы умерла, а директора-автократы стали чем-то вроде динозавров. Так вот забудьте об этом. У каждого человека свой собственный стиль, и то, что хорошо работает в одной ситуации или на одном предприятии, может быть неуместным в других условиях.

Мир был бы, безусловно, лучше, если бы мы могли руководить людьми, просто вовремя замечая и вознаграждая старания своих подчиненных. Однако этот прекрасный мир будет нам наградой в лучшем случае в другой жизни. А в реальном мире все еще полно лодырей и разных разгильдяев. Поэтому руководство людьми подразумевает не только роль заводилы-болельщика, но отчасти и роль жесткого главного тренера.

Один из счастливейших эпизодов в карьере Лу Хольца был в конце сезона 1988 года, когда на повестке дня стоял выигрыш в национальном чемпионате. За несколько часов до решающего матча он отстранил от игры двух звезд своей команды, которые два дня подряд опаздывали на тренировки. Пока Нотр-Дам громил без них «Тrojans», эти двое возвращались самолетом в Саут-Бенд. Автократия? Конечно. Но такими же автократами были и предшественники Хольца, легендарные Лихи и Рокни, и это ничуть не навредило их командам. Будьте настолько ласковы, насколько можете, и настолько суровы, насколько должны.

УРОК 27. ПОЧЕМУ ДЕЛО НЕ ДВИЖЕТСЯ, ЕСЛИ ВЫ ЛЮБИТЕ УХОДИТЬ С РАБОТЫ ПОРАНЬШЕ

Всего лишь минуту назад я сказал: «Вам не нужно, чтобы за вас голосовали». Теперь я хочу внести небольшую поправку: «Вам не нужно, чтобы за вас голосовали на основе личной популярности». Каким чудом ваша собака по шевелению вашего тела на диване знает, что вы собираетесь повести ее на вожделенную прогулку, безошибочно отличая эти движения от тех случаев, когда вы пошелохнулись просто для того, чтобы переключить телеканал? Ответ прост: если вы следите за своим псом лишь 1 процент своего времени, он следит за вами 99 процентов своего. Ваша собака очень восприимчива к языку вашего тела — она этим, можно сказать, зарабатывает себе на жизнь. Но разве не логично предположить, что ваши подчиненные, по крайней мере, так же восприимчивы к вашему поведению, как и ваша собака?

Если вы кричите на служащих, ваши менеджеры тоже будут повышать голос на своих подчиненных. Если вы носите золотую цепочку и перстень с красным камнем, ваши менеджеры тоже обвешаются золотыми цепями и перстнями с камнями (впрочем, они могут делать это и без вашего примера). Если вы позволяете себе нарушать данное слово, и они будут делать так же. Если вы относитесь к своим подчиненным по-отечески толерантно, вашему примеру будут следовать и ваши помощники. Ваши подчиненные копируют и увековечивают ваш стиль. Он будет сохраняться в компании еще долгое время после вашего ухода. Корпоративная культура — это ваше поведение.

УРОК 28. ВАША КОМПАНИЯ НЕ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ЕЕ РЕПУТАЦИЯ В ОБЩЕСТВЕ

Вы должны подавать не только личный пример, но и стремиться к тому, чтобы ваша компания тоже заслужила соответствующую репутацию. Она должна активно и заметно участвовать в общественной жизни и благотворительных программах. Это не просто благое пожелание, а весьма дельный совет.

В 1987 году «охотники за корпорациями» попытались захватить под свой контроль компанию «Dayton Hudson», гиганта розничной торговли и головную компанию сети магазинов «Target». Чтобы защититься, корпорации необходимо было добиться внесения поправок в законы штата, касающиеся безопасности корпораций, а это нелегкая задача даже в самых лучших обстоятельствах. И представьте, что этого нужно добиться в тридцатидневный срок, иначе ваша компания канет в раскрытой пасти атакующей вас акулы.

В течение недели губернатор созвал специальную сессию законодательного собрания, и необходимые законы были проведены с перевесом голосов 131:5. Акулам пришлось убраться несолоно хлебавши.

Компании «Dayton Hudson» весьма помогло то, что у нее были очень сильные позиции по всему штату и ее покупатели были одновременно избирателями. Все крупные общественные организации, пресса, политики, губернатор, вне зависимости от принадлежности к правым или левым, высказывались за сохранение самостоятельности корпорации. «Dayton Hudson» заслужила такую поддержку, участвуя в бесчисленных общественных мероприятиях, волонтерских комитетах, советах неприбыльных организаций и немало жертвуя на благотворительные нужды.

Известная своей помощью другим, компания смогла опереться на поддержку общественности, когда в том возникла необходимость.

Серьезные кризисы, подобные тому, который пережила компания «Dayton Hudson», случаются, конечно, нечасто. Важнее то, как ваша репутация сказывается на вас в вашей повседневной деятельности. Репутация «Dayton Hudson» как компании прогрессивной проявилась и в других сферах, в том числе финансовой. Это самая прибыльная компания розничной торговли в нашем регионе и одна из самых прибыльных во всей стране. Покупатели доверяют ей. Служащим нравится здесь работать, несмотря на не слишком большую зарплату. Конкурс на любую открывающуюся вакансию оказывается в этой компании больше, чем у всех других работодателей города. И за все время существования корпорации в ней не было ни одного серьезного трудового конфликта.

Хорошие ребята финишируют первыми.

УРОК 29. «МАККЕЙ-33 ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Ни для кого не должно быть сюрпризом, что тот же воспаленный разум, который разработал анкеты «Мак-кей-66» для учета клиентов, «Досье на конкурента» из 12 пунктов и «Маккей-33» для служащих, решил поглубже проникнуть в настроения и заботы работников своей компании.

Подход тот же самый, но цель другая. Эта анкета позволит менеджерам поближе познакомиться с людьми, которыми они руководят.

Анкета рассматривает служащего в трех ипостасях: служащий как таковой, служащий в его отношениях с окружающими и служащий в связи с его целями.

Собрав всю эту информацию и проанализировав ее, мы получаем хорошее представление о том, как лучше мотивировать того или иного работника. Хороший руководитель— это, как правило, еще и хороший учитель. И для этого необязательно быть профессором Гарвардской школы бизнеса. Как пишет в своем «Пророке» Халил Гибран, хорошие учителя открывают вам то, что «дремлет на окраине вашего сознания», помогая вам «постичь ваш собственный разум».

Эти анкеты абсолютно конфиденциальны и должны храниться под замком. Личные сведения — информация порой очень щекотливая. И использовать эту информацию следует очень осторожно. Сведения необходимо регулярно обновлять. Эта информация, как и любая другая, полезна только в том случае, когда она эффективно используется. Поэтому при ежегодном отчете менеджеров о своей работе мы учитываем и то, как они используют эти данные о работниках.

Личная информация

1. Что является предметом гордости этого человека? (Какие трофеи, фотографии, дипломы и т. п. можно обнаружить на его рабочем месте?)

2. а) Каково отношение работника к образованию?

б) Посещает ли он занятия? Готовится ли получить ученую степень?

в) Как он поддерживает свои профессиональные навыки на должном уровне?

3. Является ли этот человек лидером?

Как он демонстрирует свои лидерские качества или их отсутствие?

4. Что движет этим человеком? Каким образом мы бы могли мотивировать его?

5. В какой мере ему можно доверять конфиденциальную информацию?

6. Как внеслужебная деятельность этого человека, его интересы и проблемы отражаются на его работе в нашей компании? (Членство в клубах, общественная деятельность, награды, нездоровая домашняя обстановка?)

7. Как этот человек относится к критике в свой адрес? Как часто вам приходится исправлять за ним одну и ту же ошибку?

8. Какие качества этого человека в наибольшей степени обеспечивают успех его работы? (Технические навыки, упорство, опыт и т. п.?)

9. Какие недостатки мешают ему справляться с работой? (Плохое отношение, отсутствие опыта, ограниченные навыки решения проблем и т. д.?)

10. Главным достоинством этого человека является:

В полной ли мере он использует это качество?

11. Как бы мы отнеслись к тому, чтобы этот человек работал на наших конкурентов?

Самовосприятие и отношения с окружающими

12. Насколько этот человек осознает свои сильные стороны и в какой мере их использует?

13. Насколько он осознает свои слабые стороны и как борется с ними?

14. Не считают ли его сослуживцы интриганом?

15. Кто является наставником или ролевой моделью для этого человека в нашей компании?

16. Подходящие ли это люди для ролевых моделей?
Почему? Если да, то как мы побуждаем работника меняться в лучшую сторону?

17. Насколько он умеет работать в команде? На каких ролях в коллективной работе он наиболее

эффективен? Неэффективен?

18. Есть ли в нем прирожденные задатки учителя?
Если да, то как бы мы могли это использовать?

19. Следует ли ему выступать в качестве ролевой модели для кого-нибудь в компании? Если да, то для кого? Как это можно использовать с наибольшей эффективностью?

20. Насколько эффективно этот человек мог бы олицетворять нашу компанию? Способен ли он публично выступать от имени компании? Если да, то как мы могли бы использовать его талант с максимальной отдачей?

21. Что говорят о результатах работы этого человека сослуживцы? Работники других отделов?

22. Как отреагировали бы сотрудники, если бы этого человека повысили?

Цели и устремления

23. Какое положение этот человек хотел бы занимать и что хотел бы делать через пять лет? Через десять лет?

24. Учитывая сильные и слабые стороны этого человека, насколько реалистичны его цели?

25. Что мы сделали для того, чтобы помочь этому человеку в достижении его целей?

26. Есть ли в нашей компании работа или задание, справившись с которыми этот человек мог бы скорее достичь своих целей?

27. Какие учебные программы вне нашей компании пригодились бы этому человеку в порядке подготовки к следующей ступени служебной лестницы?

28. Какие существуют возможности учебы без отрыва от производства, чтобы подготовить этого

человека к повышению, и как конкретно мы можем использовать эти возможности?

29. Считает ли этот человек, что кто-то или что-то мешает его дальнейшему успеху в нашей компании? (Какой-то человек, прошлые проблемы, недостаток образования и т. п.?)

30. Достиг ли этот человек своих ранее поставленных целей?

31. Считает ли этот работник, что будет справляться лучше или хуже на более высоком карьерном уровне по сравнению с ныне занимаемой должностью?

32. Обсуждались ли с ним цели нашей компании?

33. Насколько личные цели этого человека совпадают с целями нашей компании?

Как видите, в этом вопроснике нет ничего «модного», никаких хитрых вопросов, никаких попыток фрейдистского анализа. Мы даже оставляем довольно немного места для ответов, чтобы писать — и читать — было не слишком утомительно.

И все-таки здесь есть второе дно.

Помимо достоинств и недостатков своих подчиненных, менеджеры, заполняя это досье, узнают кое-что еще. Вопросы эти являются также средством донести до менеджеров наши стандарты качества труда, дать понять, что они должны обращаться со своими людьми объективно, справедливо и разумно. Анкета помогает менеджерам избегать предрассудков, связанных с полом, расой или возрастом своих подчиненных (например: «Он слишком стар, чтобы назначать его на новую должность», или «Она бы идеально справилась со этой работой, но ходят слухи, что она собирается завести ребенка», или «Когда я узнал о его вступлении в профсоюз, я понял, что переходить на руководящую должность он уже не захочет»).

Стоит вам хотя бы раз обмолвиться о чем-то подобном вслух, и результатом станет ухудшение морального климата в коллективе, чья-то загубленная карьера и, возможно, многолетние и дорогостоящие судебные тяжбы.

Попросите менеджера заполнить эти анкеты не только на каждого из его подчиненных. Первым делом он должен заполнить подобное досье на самого себя. Если его самовосприятие не соответствует действительности, насколько вы можете полагаться на его оценку окружающих?

Ознакомившись с этими анкетами, вы сможете поближе узнать не только тех, кто там описан, но и о людях, которые их составляли.

Если все, кого описывает Джон, выглядят «неуверенными в себе и озабоченными своим будущим», вполне может статься, что такую неуверенность вызывает в них управленческий стиль Джона.

Существуют ли на вашем предприятии трения между отделами? Вот как можно выявить их причину. Пусть менеджеры составят досье на сотрудников чужих отделов. Например, если менеджеры производственного отдела и бухгалтерии воспринимают всех сотрудников отдела сбыта как людей «высокомерных и недобросовестных», это может дать вам представление о том, как начальник отдела сбыта учит своих людей взаимодействовать с другими работниками.

Иммунитета нет ни у кого. Служащие смутно представляют себе цели компании? Это вполне надежное свидетельство того, что генеральный директор не справляется с задачей донесения этих целей до служащих.

Когда эти анкеты должным образом подготовлены и правильно используются, они могут стать источником прорывов в деятельности вашей компании.

Вот несколько примеров из реальной жизни.

Склад — обычно не то место, где рабочие стараются продержаться до пенсии, но на нашем складе текучесть кадров была столь высока, что по сравнению с ней работа уборщика в закусочной быстрого питания казалась пожизненной должностью вроде федерального судьи. Анкеты открыли нам причину. Согласно составлявшему их мастеру, на складе не было ни единого человека, чьи недостатки компенсировались бы достоинствами и от кого можно было бы ожидать лучшей работы. Мастер считал всех своих рабочих бездельниками и обращался с ними соответственно. Как только он ушел, показатели работы резко улучшились и текучесть кадров вернулась в нормальное русло.

В некоторых других компаниях отдельные ответы на вопросы анкеты оказались для руководства настоящим откровением. Фотография ребенка на рабочем столе объяснила причину, по которой недавно пережившая развод молодая юрист компании отказалась от повышения. Новая должность означала множество командировок, не позволяя ей проводить дома достаточно времени.

Один простой вопрос насчет двух необычных камней, использовавшихся для поддержания книг на полке, и программист признался, что он геолог-любитель и мечтает о переводе в юго-западный регион.

Молодой специалист по связям с общественностью считал, что его способности задействуются не в полной мере, и мечтал проявить себя. Ему было дано задание на сто долларов в месяц завтракать с местными политическими лидерами и представителями крупных общественных организаций. Компания рисковала потерять специалиста, который мог сам уйти в политику, но, в конце концов, свои люди в горсовете не помешают любой фирме.

Эти анкеты действительно эффективны. Они расскажут вам о том, что вам необходимо знать и о чем никак иначе вы узнать не сможете.

Не ограничивайтесь выявлением лишь негативной информации. Мы стараемся отыскать возможности признания заслуг и поощрения как можно большего числа служащих — написать о ком-то статью в нашей внутренней газете, отправить кого-то представителем компании на семинар. И эти анкеты — неисчерпаемый источник необходимой в таких случаях информации. Служащие должны знать, что сведения о них используются им во благо.

УРОК 30. ЛЮДЕЙ НЕ ВОЛНУЕТ, ЧТО ВАМ О НИХ ИЗВЕСТНО, ЕСЛИ ОНИ ЗНАЮТ, КАК ВЫ ЗАБОТИТЕСЬ О НИХ

Кто-то из читателей может сейчас возразить, что сбор информации о служащих и потенциальных клиентах — не их стиль. Нельзя совать свой нос в чужие дела и ворошить чужое белье.

Не согласен.

Я вовсе не хочу, чтобы в моей компании практиковался подход в духе Эдгара Гувера. У нас совсем иная цель.

Эти сведения на самом деле выполняют только одну функцию: они представляют собой не более чем памятки для менеджеров и продавцов, помогающие им в их отношениях со служащими и клиентами. За каждым фактом должен стоять живой и заботливый человек, который хочет знать о людях больше, чтобы иметь возможность *мотивировать* их, а не *манипулировать* ими.

Я согласен, что собрать информацию намного легче, чем правильно использовать ее. Я включил в эту книгу несколько бланков анкет, но еще раз хочу повторить, что эти анкеты бесполезны или могут быть даже опасны, если попадут не в те руки. Держите их подальше от юных детективов, от людей любопытных, любящих совать свой нос в чужие дела, короче говоря, от всех, кому знать эту информацию совершенно необязательно. А еще лучше не брать к себе на роли менеджеров и торговых агентов людей подобного сорта.

Но насколько эффективны могут быть эти сведения, когда они используются по назначению!

Позвольте привести еще один пример.

Когда наш производственный менеджер устраивает разносы в цеху и, приблизившись к Мэри, работающей у станка, вопрошает, отчего она производит столько брака, мне очень хочется, чтобы следующей его фразой была такая: «Мэри, кажется, ваша дочь на следующей неделе заканчивает школу? Поздравляю! Она планирует поступать в колледж?»

Брак, допущенный Мэри, все-таки не столь важен, как неполадки с космическим кораблем на стартовой площадке. Мы же делаем конверты, а не ракеты. Что произошло, то произошло. Это не конец света. И разнос, устроенный Мэри, не поможет ей работать ни качественнее, ни быстрее. А вот если приободрить женщину и при этом внести в ее работу необходимые коррективы, это куда лучшая гарантия, что она станет трудиться лучше.

Корпорации тратят огромные суммы на подготовку менеджеров, на бизнес-обучение, конференции, семинары (и книги, подобные этой), но есть один навык, значение которого невозможно переоценить: умение ладить с людьми. Это краеугольный камень успеха любого бизнеса. Если отношения между людьми плохие, никакие стратегии, никакое превосходство в продукции, никакие прибыли не уберегут вас от краха.

Ошибки в этих вопросах способны навсегда испортить прежде хорошую работу служащих. Джек Шумейкер, бывший президент компании «Wal-Mart», рассказывает историю о менеджере, который отказался отпустить служащего с работы на несколько часов раньше, чтобы тот мог попасть на семейное торжество. Компания заставила этого человека отработать время, за которое ему платили, но потеряла гораздо больше из-за его недобросовестного отношения к работе и снижения производительности труда, вызванных бессердечием менеджера.

Хорошая новость, однако, заключается в том, что навыкам человеческих отношений можно научиться. Это не значит, что вы должны отправлять своих менеджеров на какие-то семинары, где они денек-другой посидят-послушают, а потом опять будут работать по старинке. Я имею в виду, что *каждый день* и при *каждом контакте* вопросы межличностного общения должны быть в фокусе внимания ваших менеджеров и торговых агентов. Любому менеджеру на всех иерархических уровнях компании есть чему поучиться в этом отношении. Заботливость и взаимовыручка заразительны.

УРОК 31. СУПЕРМЕН ЗДЕСЬ БОЛЬШЕ НЕ ЖИВЕТ

Если в вашем лексиконе нет выражения «не могу», это ваши проблемы. Но в нем определенно должно быть выражение «мне не следует». Его нужно применять к тем ситуациям, когда кто-то другой способен выполнить ту или иную работу лучше, чем вы сами.

В одной из наших местных газет водопроводчик поместил объявление: «Чиним протечки, засоры и последствия ремонта, выполненного вашим мужем».

Я тоже не ангел. Мне следует прикусывать язык всякий раз, когда я приезжаю на станцию техобслуживания и начинаю объяснять механику, что в моей машине не так. Если я вовремя не останавливаю себя, мне приходится платить двойную цену — за ремонт того, что я просил, плюс за ремонт того, что нуждалось в починке на самом деле.

Но это все мелочи личного порядка. Ситуация становится куда серьезнее, когда вы начинаете разыгрывать «супермена» у себя на работе.

Разумеется, вы способны выполнить работу за своего подчиненного — если придется. Но для чего вы тогда держите этого человека? Пусть этим занимается он. Если вы знаете, как сделать лучше, объясните ему. Можете даже продемонстрировать. Но не делайте всю работу сами.

Даже лучших менеджеров порой охватывает нетерпение, и они хватают вожжи, когда видят, что дело никак не движется. Тренер Лу Хольц как-то хотел научить молодого игрока правильно бить по мячу. И он показал, как это делается. Уверен, тот парень получил хороший урок, когда Хольц сломал палец в восьми местах. Такое может случиться и с вами.

Если вы сами не знаете, как это делается, найдите соответствующего специалиста.

Обратиться за советом при возникновении сложного делового вопроса вроде выбора места дислокации фирмы, финансирования, реорганизации, приобретения другой компании или найма ключевых сотрудников отнюдь не зазорно. Это вовсе не означает, что вы расписываетесь в своей служебной некомпетентности.

Я скептически отношусь к качеству советов, которые у нас раздают все кому не лень. Многие из тех, кто называет себя экспертами, далеко не соответствуют этому высокому званию. В то же время ко многим настоящим специалистам за консультациями никто не обращается.

Гастроэнтеролог Томас Селф преподает в Калифорнийском университете в Сан-Диего. Согласно сообщению журнала «Pediatric News», он опросил сотню педиатров и семейных врачей, которые утверждали, что регулярно прописывают своим пациентам диетическую программу «БРЯГ» (бананы, рис, яблочный соус и гренки), и с глазу на глаз поинтересовался у них, как расшифровывается эта аббревиатура. Оказалось, очень многие этого не знали: кто-то полагал, что «Б» означает «бутерброд», а «Г» — «горох».

К сожалению, многие из тех, кто выдает себя за специалистов, слишком часто используются лишь для отвода глаз, и неудивительно, что доверие ко всей породе этих людей стремительно падает. Например, нанимают эксперта, чтобы он предложил наилучшее местоположение для новой штаб-квартиры корпорации, и это обеспечивает генеральному директору необходимое прикрытие, чтобы выбрать вариант, ближайший к дому.

Прежде чем обращаться за помощью к посторонним, попытайтесь сами сделать то, что сделают приглашенные консультанты, приступив к работе. Опрашивайте хорошо знакомых вам людей, которые знают вашу ситуацию, — своих собственных подчиненных. Постарайтесь ввести в традицию, чтобы ваши торговые агенты рассказывали вам, какой из продуктов имел наибольший успех или какие характеристики потребители хотели бы видеть в вашей новой продукции. Хвалите их и вознаграждайте, когда они делятся с вами этой информацией.

Опрашивайте клиентов. Экспериментальные группы покупателей — удивительно эффективный способ узнать, что волнует ваших клиентов, и развернуть отличную рекламную акцию. Спрашивая совета у покупателей, вы демонстрируете свою заботу о них.

Опрашивайте своих коллег по бизнесу. В большинстве мелких и средних компаний проблемы схожие. Их руководители устраивают «обмены мнениями» и снабжают друг друга свежими идеями.

Вы буквально окружены экспертами — людьми, которые используют ваши продукты (быть может, самым неожиданным для вас образом) и которым ваши продукты помогают зарабатывать на жизнь. У каждого из них наверняка есть свое мнение. Возможно, это не даст вам общей картины, поскольку их мнения могут быть субъективными. Но они могут затронуть весьма интересные вопросы, о которых вы даже не догадываетесь. Человек, подметающий лестницы в вашем офисе, может заметить снижение продуктивности труда от введения нового распорядка работы быстрее, чем ваш главный бухгалтер.

И вопросы эти не будут стоить вам ни цента.

Вам может не понравиться то, что вы услышите, но никогда не преследуйте человека, высказывающего свое мнение. Задав вопрос, вы всегда будете знать, по крайней мере, не меньше, чем раньше.

Решив испытать свои силы на литературном поприще, я понимал, что без советов мне не обойтись. Мне предложили представить рукопись слушателям курсов для издателей в Стэнфордском университете, чтобы они могли критически проанализировать ее в рамках учебной программы. Там было двадцать восемь опытных издателей и редакторов, которые решили посвятить несколько летних дней усовершенствованию своих знаний и навыков. Они буквально растерзали мою рукопись, но я сомневаюсь, что моя книга была бы когда-нибудь опубликована, если бы я не воспользовался этими критическими замечаниями для доработки рукописи.

Чем выше вы стоите на служебной лестнице, тем более высока вероятность, что вас держат на работе из-за вашей системы ценностей и способности вдохновлять других, а не ради ваших технических навыков. Рыба водится там, где вы ее ловите. То же относится и к информации. Не пытайтесь все делать сами. Не отрезайте себя от потенциальных источников знаний.

Чем больше вы привлекаете экспертов, тем сильнее разнятся их точки зрения, тем сложнее общая картина, которую вы получаете, и, разумеется, тем более противоречивы советы, которые вам дают. Чтобы разобраться с этой массой информации, разбейте ее на три части: собственно новую информацию, анализ и выводы. Выводы сразу отбросьте. Представьте экспертов как шестерых слепых мудрецов, описывающих слона в классической басне, или как противные стороны судебного процесса. Каждый имеет дело с одинаковым набором фактов, но по-разному представляет и анализирует их и потому приходит к разным выводам.

Ваша роль — это роль судьи. Используйте советы мудрецов грамотно. Получайте от них информацию и анализ, а выводы делайте сами. В этом заключается суть вашей работы. Просто толкуйте понятие «эксперт» шире: эксперт — это человек, который знает то, чего не знаете вы.

УРОК 32. НЕОБЯЗАТЕЛЬНО ПРОВОДИТЬ ВСЮ ЖИЗНЬ РЯДОМ С ЧЕЛОВЕКОМ, КОТОРОГО ВЫ НАНЯЛИ НА ПОЧАСОВУЮ РАБОТУ

Ничто не вызывает такого разочарования, как ситуация, когда садишься за стол переговоров и обнаруживаешь, что члены твоей группы поддержки — юристы и счетоводы, которых ты привел с собой, — оказываются слабее своих оппонентов. Их, конечно, можно заменить, и я без колебаний выставлял их за дверь, хоть и понимал, что это верный признак моей слабости.

Просто помните: как бы плохо все ни получилось в этот раз, будут еще другие ситуации, и теперь вы знаете, кого вам нужно нанять. У меня был случай, когда за время ведения переговоров, которые длились два с половиной года, я сменил две команды юристов, прежде чем сделка была заключена, и все закончилось тем, что я нанял юриста своего оппонента.

Это стоило того, чтобы подождать.

Можно менять не только автомобили, на которых вы ездите, и не только дома, в которых вы живете.

ГЛАВА VII. РУКОВОДСТВО ПО САМОБОРОНЕ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

УРОК 33. СТАНЬТЕ САМЫМ СЧАСТЛИВЫМ ЧЕЛОВЕКОМ В СВОЕЙ КОМПАНИИ

Ясно, что, если бы вы не были довольны своей работой, вам не следовало бы ею и заниматься. Но никто не может быть на подъеме в любую минуту каждого дня.

Как преодолеть неизбежный упадок душевных сил, когда приходится заниматься делами, которые вы ненавидите, но без которых достижение успеха невозможно?

Я применяю к самому себе все ту же концепцию «сначала каша, потом пирожное». Если мне нужно заниматься тем, что мне не нравится, я обещаю себе по окончании этого дела вознаградить себя, занявшись особенно приятными моему сердцу вещами. Обязательно в тот же самый день. Что это будет, Харви? Я с трепетом мысленно перебираю варианты, пока изучаю ненавистные ежемесячные отчеты и счета. Затем, четыре часа и шесть таблеток аспирина спустя, я готов попотчевать себя новой теннисной ракеткой, обедом в ресторане или чем-то еще, что захочется на тот момент моему капризному «я».

Вы же столько работаете! Побалуйте себя. Никто другой этого не сделает.

УРОК 34. ЕСЛИ ЭТО ВАША КОМПАНИЯ, ВЫ И РАБОТАЙТЕ

Некоторые начинающие предприниматели мечтательно полагают, что наконец-то им больше не придется заниматься той нудной работой, от которой, собственно, они и бежали в бизнес. Не обманывайте себя. Прежде чем что-то улучшится, на какое-то время неизбежно станет хуже. Поберегите деньги, которые вы приготовили на новую офисную мебель и медную табличку с надписью «Президент». Эти вещи вам еще долго не понадобятся. Я гарантирую, что в первые годы во главе собственной компании вам придется переделать больше черной работы, чем вы выполнили за всю свою предшествующую жизнь, когда имели строго определенный круг обязанностей и использовали все достижения науки и технологии, даже если были простым уборщиком.

Не должно быть таких дел, к которым бы вы оказались не готовы или неспособны приложить руку, если в том возникнет необходимость. Филлипу Пилсбери, владельцу компании «Pillsbury Pillsburys», можно было бы вообще не работать, но он был активен, энергичен и занимал в своей компании пост президента. В его послужном списке много свершений; когда-то он даже играл за непобедимую футбольную команду Йельского университета. Однако достижением, которым он гордился более всего, была потеря кончиков трех пальцев. Так он попробовал себя в должности подмастерья мельника. Его руки с тех пор безошибочно выдавали его как человека, занимающегося мукомольным производством, чьи пальцы многократно попадали в гигантские жернова. Филлип Пилсбери знал, что значит заниматься тяжелым и опасным трудом. Но что еще важнее, все в компании знали, что Пилсбери это известно.

Пока колеса вашего бизнеса не завертятся по-настоящему, вам придется делать всё. Вы должны освоить все профессии, представители которых работают у вас, знать, чем занимаются люди на каждом рабочем месте, и отслеживать, на что вы тратите каждый свой доллар. Вам следует стать наиболее информированным и квалифицированным работником на своем предприятии. В противном случае вы обречены работать на того, кто им является.

УРОК 35. НЕ ПУТАЙТЕ ХАРИЗМУ С ГРОМКИМ ГОЛОСОМ

Некоторые очень эффективные руководители фирм являются самыми настоящими тихонями. Их едва слышно. Людям приходится *напрягаться*, чтобы услышать их. В этом и весь фокус.

С. И. Ньюхаус, медиамагнат, утверждал, что за тридцать пять лет всего трижды выступал публично. И, подобно многим другим владельцам СМИ, он наотрез отказывался подвергнуться процедуре, составляющей важнейший элемент деятельности любых средств массовой информации, — он не давал интервью.

В те дни, когда в Миннесоте еще не было клубов высшей лиги, Седрик Адамс был нашей главной знаменитостью общенационального масштаба — будучи самым известным в штате журналистом. Его сын Стив ныне владеет компанией «Adams Communications», и меня не удивит, если однажды он попадет в список «Forbes-400». Он тоже не дает интервью.

У нас когда-то был шеф полиции, который не мог произнести ни единой фразы без того, чтобы не посетовать на якобы бедность своего интеллекта. Это сводило с ума его недругов и помогло ему стать одним из самых популярных в городе людей. Он относился также и к числу самых умных и амбициозных наших горожан, но ему удавалось ловко скрывать это с помощью самоиронии.

Ирвин Вайнберг сорок лет занимался продажей марок, и благодаря ему некоторые из его клиентов собрали воистину грандиозные коллекции. Одно время он обладал самой ценной в мире маркой, одноцентовиком Британской Гвианы. Этот крошечный квадратик грязной бумаги ему удалось продать почти за миллион долларов. Недавно в одном журнале появилась его статья, где он писал:

В начале 70-х благодаря филателии мне посчастливилось завести дружбу со Стивеном Бехтелем. Он недавно скончался в возрасте почти 90 лет. Биография этого основателя одной из крупнейших в мире строительных компаний (носящей его имя) публиковалась многократно; он был на короткой ноге со многими королями и президентами. Стивен говаривал, что достижение, которым он более всего гордится, — дамба Гувера. Я очень хорошо помню наш первый приватный обед с ним, имевший место несколько лет назад, когда на вопрос моей жены: «Чем вы занимаетесь, мистер Бехтель?» — он ответил: «Джинни, можно сказать, что я всю жизнь копал канавы». После завтрака он велел шоферу заехать в цветочный магазин, где он приобрел для моей супруги очаровательный букетик. Таким был этот человек — скромным и щедрым, как большинство истинно великих людей. И вот какой мне запомнилась дружба с одной из самых героических фигур нашего времени.

Чем значительнее человек, тем меньше ему приходится доказывать это.

УРОК 36. ПОЗНАКОМЬТЕСЬ С ВАШИМ НОВЫМ БОССОМ: МОЙ СЫН

Пару лет назад аудиторская фирма «Laventhol & Horvath» проводила опрос семей предпринимателей и обнародовала такой результат: 61 процент опрошенных заявили, что их родственники активно заняты в семейном бизнесе, а половина из них хотели бы видеть в числе партнеров своих детей.

Но забудьте о вступлении в брак с дочерью или сыном хозяина компании как пути в семейный бизнес. Согласно опросу, в 31 проценте случаев отец занимается бизнесом с сыном, в то время как участие зятя в делах фирмы наблюдается лишь в 7 процентах случаев, дочерей — в 11 процентах, а невестки участвуют в семейном предприятии только в 3 процентах случаев.

Одной из положительных сторон усилившейся в наши дни конкуренции является то, что она оставляет в компаниях значительно меньше места для балласта, в том числе для отпрысков, не желающих активно заниматься делами.

«Существует качество, более редкое и значительно более тонкое, чем талант, — способность распознавать талант», — говаривал Элберт Хаббард.

Да, действительно редкое качество. Хаббарду, должно быть, доводилось знать людей, которые пытались передать бизнес своим детям. Ваш успех — достаточно тяжелая ноша для ваших детей. И если вы ждете, что они последуют по вашим стопам, это лишь увеличивает бремя, возложенное на их плечи.

Передача начатого вами дела вашим потомкам может быть весьма рискованным шагом.

УРОК 37. ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО РЫНОЧНЫМ НИШАМ ДЛЯ МЕЛКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Как только в бизнесе закрепляется новое модное словечко, оно тут же обрастает мифами. «Ниши» в этом смысле не исключение.

Миф первый: «Ниша должна быть связана с чем-то шикарным». Компания «Turtle Wax» много лет занимала надежную (и весьма значительную) нишу на рынке воска для автомобилей — рынке, который является почти синонимом занятия, ненавидимого всеми. Они производили продукт, известный тем, что работать с ним гораздо труднее, чем с другими сортами воска, предлагая его людям, буквально «влюбленным» в свои автомобили. Есть ли лучший способ продемонстрировать свою любовь, нежели принесение жертв объекту обожания, бережный уход за ним и посвящение ему всей своей жизни? Есть. Это в поте лица добиться того, чтобы ваш объект обожания сиял как ничей другой. Романтическая чушь, скажете вы? Пиццерия «Domino's» не принадлежит к числу самых известных, но там нашли способ преуспеть, доставляя горячую пиццу людям прежде, чем они успеют опомниться и предпочесть более модное заведение. Фирма «Waste Management» добилась успеха, делая то, что не удосуживаются делать гиганты вроде IBM и «General Motors», — убирая мусор за людьми. Ниши и роскошь — никак не связанные понятия.

Миф второй: «Ниша должна быть новой». 57 процентов супружеских пар в Америке отказались от традиционного представления о том, что единственным кормильцем в семье должен быть муж. И все производители теперь нацелены на работающих женщин и семьи с обоими работающими супругами. Но стоит ли забывать про 13 миллионов женщин, остающихся в традиционной роли домохозяек? Глупо пренебрегать этим все еще гигантским сегментом рынка.

Миф третий: «Ниша не должна быть слишком узкой». С недавних пор юристы и врачи занялись маркетингом своих услуг. Будучи профессионалами, далекими от рыночного шума и гама, они согласились на участие в этой программе без особого энтузиазма. И будучи осторожными и консервативными по природе своей, они старались оперировать исключительно цифрами.

В нашем регионе все клиники сорвались с линии старта почти одновременно и опубликовали свою рекламу. Перед этим каждое учреждение в порядке исследования рынка провело аналитическую работу с экспериментальными группами пациентов, и все независимо друг от друга пришли к выводу, что потребители медицинских услуг самой важной характеристикой медицинского обслуживания считают «сочувствие и заботу о них».

Ниша «сочувствие и забота» была названа как самая важная 44 процентами опрошенных. Второе место заняла такая традиционная ценность, как «качество лечения». Ее на передний план выставили 28 процентов пациентов.

Поэтому рекламные материалы семи из девяти больниц оказались очень похожи: исполненные тонкого юмора и напичканные фотографиями, где счастливо улыбающиеся пациенты общаются с добрыми и ласковыми врачами и медсестрами. Каждый был заботлив и исполнен сочувствия.

Поскольку все рекламодатели пытались донести до потенциальных потребителей одну и ту же идею и, кроме заботы и сочувствия, ничего более конкретного не предлагали, у потребителей не было никакой возможности отличить одну клинику от другой.

Исследования были точные, но вот стратегия оказалась ошибочной.

Одновременно начатые рекламные кампании больниц слились в одну общую туманную картину.

Но нашлись две клиники, которые сосредоточились на меньшей нише, связанной с «качеством лечения». И им удалось значительно увеличить свою долю рынка, даже при том, что нацеливались они на меньшую аудиторию.

Не надо думать, что «больше» всегда означает «лучше».

Что лучше: получить половину сегмента, составляющего 28 процентов рынка, или седьмую

часть от 44 процентов?

Миф четвертый: «Ниша должна быть четко очерченной». Не всякая ниша вырезается с аккуратностью и точностью хирургического скальпеля. Винные магазины в фешенебельных кварталах Манхэттена, Золотого берега Чикаго и Беверли-Хиллз примерно в равных объемах торгуют и дешевыми винами пятничного разлива, и «Chateau Lafite-Rothschild» урожая 1895 года. Никто, каким бы состоятельным он ни был, не ест каждый день икру с шампанским. Не то чтобы богатые не могли себе этого позволить; просто это становится таким же скучным занятием, как и все остальное, если превращается в рутину. Существует гораздо больше богатых людей со вкусами Элвиса, нежели с запросами Эпикура. Цель ведь не в том, чтобы удовлетворить нишу; ваша задача — удовлетворить покупателей.

УРОК 38. ГУСЬ СВИНЬЕ НЕ ТОВАРИЩ

Ваши служащие ведут вас к вашей мечте, так поделитесь с ними долей наград. Они будут значительно больше стараться, зная, что в награду их ждет доля прибылей и акций. Выпускающая автомобильные подвески фирма «Hutchens Over» вдвое увеличила свои прибыли при повышении объема продаж лишь на 10 процентов, когда руководство предоставило работникам долю акций компании. Компания «Rubbermaid» не терпела убытков ни в одном квартале за последние восемь лет. Доходы все это время устойчиво росли на 18—20 процентов в год, а уровень дохода от инвестиций превысил 21 процент. Качество — вот что отличает выпускаемые этой компанией товары для дома от продукции ее конкурентов. А за качеством следят сами рабочие, своевременно выявляя дефекты. Программа участия служащих во владении компанией осуществляется в «Rubbermaid» с 1944 года.

Обе эти компании строят свои отношения с рабочими на основе взаимной выгоды.

Когда у вас возникает проблема, в поисках ее решения обратитесь к своим служащим. «Бывает так, — пишет в журнале “Nation’s Business” бывший президент компании “Wal-Mart” Джек Шумейкер, — что решения проблем, с которыми тщетно борется руководство фирмы, прекрасно известны простым служащим». Только их никто не спрашивает.

Когда проблемы, в том числе семейные, возникают у ваших работников, старайтесь продемонстрировать свою личную заботу.

Старайтесь обходиться без структурных перегородок, разделяющих менеджеров и служащих. Совершенно нет необходимости подчеркивать классовые различия роскошью кабинетов или разделением столиков в столовой согласно корпоративной иерархии. Производственные достижения следует поощрять на всех уровнях, а не только в среде менеджеров. Конечно, бывают ситуации, когда руководителям нужны отдельные помещения и службы, но это скорее исключения, нежели правило. И чем больше вы стараетесь поддерживать хорошие отношения с простыми служащими, тем легче вам решать и их, и ваши собственные проблемы.

УРОК 39. РАССТАВАЯСЬ С КЕМ-ТО, ПРОСЛЕДИТЕ, ЧТОБЫ ОН НЕ ПРИХВАТИЛ С СОБОЙ НА ПАМЯТЬ ВАШ БИЗНЕС

Вспомните, не случилось ли вам подложить кому-нибудь такую свинью.

А теперь подумайте, как не допустить, чтобы подобное случилось с вами.

Когда в двадцатилетнем возрасте я ушел из «Quality Park Envelope», я прихватил с собой три сотни клиентов этой компании. Я бы, наверное, нанес фирме меньший урон, если бы угнал грузовик и вывез на нем сейф. Я отнял у них будущее.

Это было справедливо. Это было совершенно законно. Да, это было даже этично. У нас в стране пока еще господствует система свободного предпринимательства. И если вы работаете на кого-то, это вовсе не означает, что вы должны отказаться от всякой мысли стать его равноправным партнером.

У меня с «Quality Park» не было никакого контракта. Мои клиенты были *моими* клиентами. Когда я начинал работать в качестве торгового агента компании, она не предоставила мне наработанных клиентов; мне вручили лишь телефонный справочник. Мои клиенты доверились мне лично, а не фирме или ее продукции. С таким же успехом я мог продавать им не конверты, а игрушки.

Вам кажется, что я оправдываюсь? Есть немного.

Ведь у другой стороны тоже имеются аргументы в свою защиту. «Quality Park» дала мне работу и товар для продажи. И поскольку мое намерение покинуть компанию было вызвано желанием самому стать работодателем, я хотел быть уверенным, что в своем новом качестве смогу защитить себя от того, что я сам проделал в качестве работника.

Я нашел юриста, и тот разработал справедливый, простой и юридически обязывающий не конкурировать со мной договор, который должны были подписать все мои служащие. Этим договором в почти неизменном виде мы пользуемся уже тридцать лет — за этот срок в компании сменилось почти все остальное. Кто-нибудь очень умный скажет вам, что подобные договоры не имеют силы. Это неправда. У меня есть все юридические документы, доказывающие это, и, что еще важнее, есть примеры безуспешных попыток судиться со мной.

Каждое из перечисленных мною качеств контракта — этичность, простота и правовая обеспеченность — является необходимым, если вы хотите, чтобы договор выполнялся. Позвольте объяснить почему.

Во-первых, большинство контрактов подобного рода призваны запретить служащим работать на *любого* конкурента *в любом месте* и *в любое время*. Это несправедливо. Если вы занимаетесь продажей конвертов, вы должны иметь право на то, чтобы эта работа обеспечивала вам безбедное существование.

Вторая проблема заключается в том, что эти договоры зачастую содержат хитро составленные положения, призванные не допустить прямой конкуренции со стороны бывших работников. Разумеется, вы можете запретить своему бывшему служащему присваивать вашу собственность, будь то идея, план или документ. Это интеллектуальная собственность компании.

Но не перегибайте палку. Даже когда договор позволяет бывшему служащему работать на конкурирующую организацию, если в нем содержится запрет, например, на то, чтобы бывший служащий на новом рабочем месте «учитывал» стратегический план бывшего работодателя, такой контракт не будет иметь силы. Как вы можете утверждать, думает ли ваш бывший служащий о вашем стратегическом плане? Как вы можете приказать кому-то в течение пяти минут не думать о слове «гиппопотам»? Никакой суд не поддержит подобные искусственные требования, призванные запретить вашим бывшим служащим работать в той же отрасли.

Не поддавайтесь искушению громоздить слишком много барьеров. Ваши бывшие работники лишь посмеются над ними. Они все равно не будут иметь силы. Один неудачный пункт способен свести на нет весь контракт.

У меня другой подход, базирующийся на таком положении: каждому торговому агенту «Mascau Envelope» предоставляет территорию, образно говоря, «фруктовый сад», который он может обрабатывать и расширять. Когда они приходят к нам на работу, в этом саду уже есть деревья. Мы посадили их. Мы вырастили их. Пока человек работает на нас, он может брать себе часть урожая, но, когда он уходит, он не вправе выкопать деревья и унести их с собой.

Поэтому договор о найме (на этих страницах для него места нет, но я с удовольствием вышлю копии желающим) содержит список клиентов, который мы предоставляем новоиспеченному сотруднику, когда он приступает к работе. Человек соглашается с тем, что, уходя, он не имеет права прихватить с собой эту клиентуру. Поскольку данное требование необходимо уравновесить правом торгового агента зарабатывать себе на жизнь, такое ограничение действительно лишь в течение года. Я исхожу из того, что, если я не способен защитить свой сад по истечении этого срока, агент был прав, что ушел от меня, — я недостоин его. С другой стороны, я знаю, что, если, потеряв агента, который работал непосредственно с данным клиентом, смогу восстановить доверие этого клиента в течение года, он, скорее всего, останется со мной и на более долгий срок.

А как быть с клиентами, которых агенты нашли сами? Здесь мы очерчиваем территорию, на которой нашим агентам после их ухода не дозволено конкурировать с нами. С точки зрения юридической неотразимости наших требований, чем меньше территория, тем лучше. Проанализировав свой рынок, мы обнаружили, что 80 процентов наших клиентов сосредоточены в том самом округе, где находится головной офис компании. Этот округ и стал нашей вотчиной, где конкуренция со стороны наших бывших служащих запрещена. И эта территория включает в себя многие из тех деревьев, которые наши бывшие агенты посадили сами.

Опять же срок действия ограничения — один год.

Да, кстати, я не первый человек на планете, который защищает себя подобным образом, поэтому вам было бы полезно выяснить, каким контрактом связан тот замечательный работник, которого вы пытаетесь переманить у своего главного конкурента. Вы знаете, кого я имею в виду... того самого, который притащит с собой весь бизнес своего бывшего нанимателя.

УРОК 40. ПОДСТАВЫ

Сценарий А. Руководство крупной компании, к которой вы никак не могли подступиться, неожиданно связывается с вами и просит подготовить свое предложение по проекту, способному обеспечить вам год безбедного существования. Они утверждают, что стоимость услуг имеет первостепенное значение, а других претендентов пока нет. Вы стараетесь не упустить шанс и делаете компании предложение, от которого невозможно отказаться. Хотя руководители компании-заказчика с предложенными вами ценами не спорят и не требуют никаких существенных поправок, они в то же время не отвечают ничего определенного на вопрос, когда же они намерены разместить заказ.

Сценарий Б. Директор еще более крупной и престижной фирмы звонит вам и сообщает удивительную новость, что он давно, хоть и издалека, восхищается вами и хотел бы перейти на работу к вам. Вы вступаете в переговоры. Он просит вас составить договор о найме, и вы предоставляете его, но на этом дело и заканчивается.

Сценарий В. Руководитель компании, которую вы хотели бы приобрести, с восторгом отзывается о вашем щедром предложении и не просит внести никаких изменений. Хотя он неформально продолжает разжигать ваш интерес, вступить в официальные переговоры с ним никак не удается.

Мы не говорим здесь о ситуации, когда вы проделываете большую подготовительную работу в надежде воплотить мечту в реальность, или о ситуации, где вы один из многих известных претендентов.

Здесь описываются ситуации, связанные с затягиванием времени и неискренними *предварительными* переговорами, которые зачастую сигнализируют о том, что вас не воспринимают всерьез, а лишь используют, чтобы сделать более уступчивым какого-то другого кандидата.

Конечно, все описанное, может быть, всего лишь законными маленькими хитростями, связанными с ведением переговоров, и вы действительно являетесь единственным достойным внимания претендентом. Но если вы подозреваете, что вас используют, вполне вероятно, что так оно и есть.

Признаки классической подставы: когда первоначальный контакт происходит как гром среди ясного неба; когда к вам обращаются весьма солидные люди, с которыми вы никогда раньше не имели дела; когда вам предлагается в потенциале умопомрачительная сделка или баснословный личный куш; когда от вас требуют предложить весьма конкретные условия и расценки.

Огромный ломоть нового бизнеса? Никто не предложит вам солидную сделку ни с того ни с сего. Клиенты обычно хотят посмотреть, насколько хорошо вы работаете, прежде чем делать на вас ставку.

К вам явился мистер Суперзвезда собственной персоной? Суперзвезды сами к незнакомцам не ходят. К ним нужно пробираться. Они обычно не склонны рекламировать свою общедоступность; на создании сетей знакомств они собаку съели. Ищут новую работу? Лучшие специалисты знают, что сейчас плохое время заводить новых друзей. Вот зачем им столько старых.

Меня так проводили дважды. Один раз это сделал директор фирмы, занимающейся розничной торговлей, с оборотом, в тридцать раз превышающим мой. Ему очень понравилась бумажка, на которой я изложил свое деловое предложение с достаточно крупными цифрами рядом с его именем. Но он перестал отвечать на мои звонки в ту самую минуту, когда эта бумажка попала в руки человека, который и был его истинной целью. Интересно, как это получилось?

Вторым моим «соблазнителем» стал футбольный тренер, которого я пытался переманить к нам в Миннесоту и который в частном порядке благосклонно реагировал на мои предложения. Естественно, он водил меня за нос. Полагаю, он должен был бы выплатить мне комиссионные за тот контракт, который он получил благодаря мне как прикрытию.

Сделка века? Бывает такое, что аутсайдерам удается приобрести привлекательную фирму. Но продажа таких компаний редко происходит публично. Чаще же вы впопыхах покупаете совсем не

то, на что рассчитывали.

Короче говоря, если вы спрашиваете себя: «С чего бы мне так повезло?», вам, скорее всего, вовсе не повезло. Будьте честны перед собой. Спросите себя: «Даже при том, что я действительно могу представлять ценность как партнер для этих людей, достаточно ли я силен и серьезен, чтобы создать для них проблемы, если буду обманут?» Если ответ отрицательный, вполне может случиться, что вы попросту бесплатно помогаете кому-то сбить или поднять цену.

УРОК 41. ОДНА ВЕЩЬ, КОТОРОЙ ВЫ МОЖЕТЕ НАУЧИТЬСЯ В ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА

Как-то я посетил семинар по вопросам предпринимательства, проводимый профессором Гарвардской школы бизнеса. Он перечислил нам десять вещей, которым пытается научить студентов, стремящихся стать предпринимателями.

Первым пунктом в списке было «Не оставайтесь без денег». Последний пункт в списке был точно такой же: «Не оставайтесь без денег». И я бы сказал, что какие бы восемь пунктов ни стояли между ними, на самом деле вам нужно запомнить лишь первый и последний.

УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ

**ГЛАВА VIII. ПРОДАЖА
НАЧИНАЕТСЯ ТОГДА, КОГДА
ПОКУПАТЕЛЬ ГОВОРИТ «ДА»**

УРОК 42. НЕ ОБЕЩАЙТЕ, ЕСЛИ НЕ СОБИРАЕТЕСЬ ВЫПОЛНЯТЬ

Покупатель входит в павильон, где выставлены новенькие авто, так же страстно желая купить машину, как и дилер жаждет продать ее. Затем продавец обнаруживает, что подержанная машина, которую он получил в обмен на новую, стоит меньше, чем висящий на ней непогашенный кредит*. Эта ситуация является настоящим кошмаром также и для страховых компаний, поскольку именно такие машины гораздо чаще воруют и разбивают.

Примерно так же, как описанный покупатель, ведут себя некоторые продавцы. Они слишком много обещают, чтобы добиться заключения сделки, но за их обещаниями ничего нет. Это бизнес ленивый, жадный и бесчестный. Да к тому же и совершенно бесполезный.

Несколько лет назад, ослепленный блеском новых технологий, я приобрел кое-что, не вполне понимая, что я покупаю и на каких условиях. Моя новая, не имеющая отношения к AT&T, телефонная система прекрасно работала в автономном режиме. Мы могли без всяких проблем перезваниваться между кабинетами дни напролет. Но наш экзотический цветок быстро увял, когда нам понадобилось позвонить во внешний мир. Позвонить, в принципе, можно было, но только когда позволяла погода и в надлежащей конфигурации располагались астрологические знаки. Это могло сгодиться для человека, который хочет лишь принимать звонки — как букмекерская контора, например, — но нам по делам службы нужно было часто звонить и самим.

Как можно избежать подобной ошибки?

Слишком низкая цена и незнакомая торговая марка — главные предупредительные сигналы, особенно когда речь идет о новых продуктах.

Но вам это наверняка известно и без меня.

Более тонкими подсказками является долгосрочная аренда и обещания технических чудес, которые находятся за пределами понимания непосвященного человека.

Если бы я приобрел эту систему, я мог бы судиться с продавцом по поводу нарушения гарантийных обязательств. Но, к сожалению, я ее не купил, а подписал договор об аренде и лишил себя этого права. Договор предусматривал огромные штрафные санкции, если я по каким-то причинам откажусь от аренды.

Избегайте длительных сроков аренды, от которой нельзя отказаться без выплаты штрафа.

Прежде чем покупать какое-то дорогостоящее высокотехнологичное оборудование, наймите независимого консультанта.

Остерегайтесь продавцов высокотехнологичных товаров, которые обещают вам большую производительность за меньшие деньги, чем крупные компании с проверенной репутацией. Предлагаемые ими системы могут работать в момент проверки или еще какое-то время. Но проработают ли они достаточно долго, чтобы вы окупили хотя бы свои затраты на них?

Возьмем, к примеру, IBM.

Корпоративный мир усеян костями фирм, которые восстали против IBM и определенное время имели успех, получая большие прибыли и достигая пика продаж. Но торжество длилось лишь пару лет, после чего их ожидал крах. А IBM стоит как скала.

Интересно почему? Потому, что стратегия IBM заключается в том, чтобы не пытаться погубить всех «агрессоров» в момент атаки. Со временем она их разгоняет, но не сразу. Она выжидает, чтобы посмотреть, что из этого получится. IBM — слишком крупная и авторитетная компания, чтобы гоняться за каждым мелким конкурентом, перебегающим ей дорогу. Она предоставляет другим фирмам возможность потратить силы и средства на выяснение того, достаточно ли велик рынок для их продукции и стоит ли IBM ради него ломать копыя. Если рынок

* В США практикуется такая продажа автомобилей, при которой покупатель оставляет свою старую машину продавцу, и какая-то часть ее стоимости вычитается из цены нового автомобиля.

невелик, IBM предпочитает оставаться в стороне. Она не пытается конкурировать со всеми и каждым. Всех девушек не перецелуешь. Но если рынок достаточно большой, чтобы оправдать присутствие на нем такого гиганта, как IBM, эта компания вступает в бой и сметает всех со своего пути. Вот совет Наполеона, который применим к конкурентам IBM: «Пусть китайцы спят, потому что, когда они проснутся, весь мир содрогнется». В сущности, именно по этой причине правительство каждые двадцать лет заводит очередное антимонопольное разбирательство против компаний вроде IBM и AT&T. Уже один их масштаб представляет угрозу свободной конкуренции.

Сам я человек тоже маленький и, мне кажется, понимаю, каково это — слышать за своей спиной топот гиганта. Но, думаю, в эпизоде с неудачной телефонной системой самую большую ошибку допустил не я, а те люди, которые мне ее подсунили. Я сделал неудачную покупку. Они же навредили своему бизнесу.

Они сослужили себе двойную медвежью услугу. Забудем о том, что оборудование было неисправным. Продавая нам то, чем мы пользоваться не умеем и только ломаем, они лишают себя возможности продать это человеку, которому их товар оказался бы полезен. Если бы они продавали эту продукцию, называя все вещи своими именами — то есть как чрезвычайно чувствительное к неправильному использованию высокотехнологичное оборудование, они наверняка нашли бы нужного покупателя. Давая же невыполнимые обещания, они, во-первых, навсегда потеряли нас в качестве клиентов, а во-вторых, не нашли тех, кто мог бы стать для них куда более благодарным покупателем и привести им новых клиентов.

Что я сделал? В своем кабинете я отключил все агрегаты, что они мне установили, и вернулся к старой проверенной системе. В других помещениях компании новая система остается, пока я решаю вопрос о том, чем ее заменить. Основные кандидаты? Крупнейшая телефонная компания Соединенных Штатов. В минуту жизненных невзгод куда идти, как не домой, к старой доброй маме?

Профессионалы киноиндустрии хорошо знают, что любые уловки, которые вы можете применить, чтобы заманить людей в кинотеатры на новый фильм, действуют лишь первые пару недель. А дальнейший успех фильма зависит лишь от оценки, которую дадут ему первые зрители.

Позвольте привести другой пример.

«Renault» и «Toyota» появились на американском рынке почти одновременно — в конце 1960-х годов. Обе компании представили на суд американцев довольно слабые машины — «рено-дофин» и «тойота-корона».

«Тойоту-корона» никто уже не помнит. Особого шума вокруг нее не было. Реклама была довольно скромная. Цена была разумная, но конкурировать с самой популярной на то время маркой компактного класса, «фольксваген-жук», «корона» явно не могла. Самой запоминающейся характеристикой японских машин того времени была их раскраска. Японцы полагали, что ярко-красные и зеленые цвета должны импонировать вкусу, точнее безвкусице, американцев. Когда руководство «Toyota» поняло, что на этот раз на американский рынок им проникнуть не удастся, они убралась и вернулись только тогда, когда смогли предложить действительно конкурентоспособные по цене и качеству модели. Первый блин вышел комом. Но рынок как таковой японцы для себя не потеряли, поскольку не давали никаких невыполнимых обещаний.

Воротилы же из «Renault» повторили одну и ту же ошибку трижды. Сначала они попробовали пробиться с «дофин», моделью технически явно несовершенной. Затем они довольно агрессивно попытались утвердить свою модель «ле-кар» как достойного соперника «жука». В неистовстве саморекламы они даже написали на боках своих машин название «ле-кар» буквами примерно такого же размера и той же «красоты», как пишут логотип «Domino's Pizza» на фургонах, доставляющих пиццу. В отличие от японцев, компания «Renault» допустила не только эстетический ляп. Она, казалось, этим попыталась сказать американцам, что «Настоящая Машина» есть только у них и что американцам пора учиться называть автомобили с французским прононсом*.

Модели «ле-кар» до «жука» оказалось далеко, и «ле-фиаско» получилось полным.

* «Car» — по-английски «автомобиль», а впереди приставлен французский определенный артикль «le», придающий данной продукции оттенок единственной в своем роде.

Когда «Renault» вернулась снова, она предварительно заручилась партнерством с самой слабой из американских автомобилестроительных компаний, к тому времени уже превратившейся лишь в сборочный конвейер, «American Motors». Хотя их новая модель, «рено-альянс», была машиной неплохой и по цене вполне конкурентоспособной, она не была все же достаточно хороша, чтобы изгладить воспоминания о «дофин» и «ле-кар» или подозрения, что это очередная никчемная поделка «American Motors». «Renault» провалилась в третий раз. Полагаю, больше они пробовать не будут.

Продажа на самом деле начинается только тогда, когда покупатель говорит «да». Только тогда его начинает по-настоящему интересовать, что, собственно, кроется под капотом. Если вы доставляете покупателю именно то, что обещали, у вас появляется клиент, который будет приходить к вам снова и снова. Он станет фундаментом вашего бизнеса, клиентом, который уже ваш, которого не надо заново уговаривать, который знает, что может достаточно доверять вам. И который хочет иметь с вами дело.

Есть продукты хорошие и плохие. Бизнес можно строить как на тех, так и на других.

Но есть то, чего никогда не бывает вдоволь: покупатели.

Если вы хотите, чтобы они у вас были, не забывайте: значительно важнее ваше поведение *после* продажи, нежели ваши усилия, направленные на заключение сделки.

УРОК 43. В ТОРГОВЛЕ НЕТ МЕСТА РУТИНЕ

Когда вы обращаетесь к клиентам со своим предложением, ваша презентация укладывается в классическое определение скуки? Люди отводят взгляд при вашем появлении?

Пересказ анекдотов из «Playboy» тут не поможет. Здесь нужен профессиональный подход. Прежде чем обращаться к клиенту, подумайте, что новое вы можете ему предложить. Вы должны быть предельно сосредоточены, чтобы избежать самой губительной ловушки: предсказуемости ваших реплик. Настоящий продавец должен каждый раз приходиться к клиенту другим человеком.

Дон Бозольд, работающий в качестве торгового агента на поставщиков оборудования для горнодобывающей промышленности, заранее готовит карточку, где расписаны визиты, планируемые на предстоящую неделю. У Бозольда свой способ напоминать себе о необходимости всегда оставаться оригинальным: внизу каждой недельной карточки он пишет одно слово заглавными буквами: «УДИВИТЬ».

Вот что Бозольд говорит о своем методе торговли: «Вы должны вести себя естественно и чувствовать себя комфортно. Ваши слова должны звучать так, словно вы никогда раньше ничего подобного не говорили. Такое не получается экспромтом. Вы должны репетировать снова и снова, пока не получится так, как надо. И еще одно: я никогда не использую один и тот же прием дважды».

Почему?

«По той же причине, почему тренер никогда не объявляет заранее состав команды и схему игры — противнику гораздо легче обороняться, если он знает, с кем ему предстоит играть».

Я очень хорошо знаю, что Бозольд имеет в виду, когда говорит о репетициях. Мне как-то надо было попросить денег у Курта Карлсона, гения бизнеса и богатейшего человека в моем штате, далеко не всегда излучающего дружелюбие. Я собирал пожертвования для университета Миннесоты.

— Сколько вы просите, Харви?

— Двадцать пять миллионов долларов, Курт!

Попробуйте произнести такую цифру, и вы увидите, что без предварительной тренировки ваш язык прилипнет к нёбу, подобно хлебу, намазанному арахисовым маслом.

УРОК 44. НАЧИЩЕННЫХ БОТИНОК И УЛЫБКИ НЕДОСТАТОЧНО

Когда-то я написал: «Если бы процесс торговли сводился лишь к выяснению вопроса, кто предложит дешевле, мир не нуждался бы в продавцах».

Какие справедливые слова!

Даже когда вам кажется, что значение имеет действительно лишь наименьшая цена при удовлетворении требуемых спецификаций, если вы хотите получить заказ, от вас потребуются все же нечто большее, нежели исполнение неких стандартных процедур и крепкое рукопожатие.

Один мой знакомый имеет исчисляемый шестизначными цифрами годовой доход, продавая телефонные системы местным государственным учреждениям вроде школьных советов или администраций округов.

Если и существует сделка, которая *выглядит* абсолютно простой и шаблонной, это должно быть что-то вроде продажи телефона агенту по снабжению администрации округа. Правда, после разделения AT&T дело несколько усложнилось, но телефонная система для государственного учреждения — вещь достаточно стандартная, не правда ли? А иметь дело со служащим затерянного в глуши округа, который последние пятнадцать лет сидит на федеральных дотациях, — совсем не то, что договариваться с опытным инспектором по строительству в Чикаго, правда? Я хочу сказать, что эти богобоязненные провинциальные жители захотят лишь посмотреть, как подключаются провода, и понажимать на кнопки, прежде чем сделать заказ, верно?

Но все не так просто.

На самом деле чем дальше вы находитесь от якобы погрязших в коррупции больших городов, тем меньше шансов найти там независимых наблюдателей с достаточно мощными ресурсами вроде крупных газет или отчаянно конкурирующих между собой партий, которые бы хоть как-то держали в узде местных политиков.

И чем отдаленнее и беднее район, тем вероятнее, что в своих доходах он зависит от правительства. Это означает, что заказы для государственных учреждений имеют для местной экономики колоссальное значение. Где крутятся деньги, там, какой бы прекрасной ситуация ни казалась со стороны, может происходить много любопытного.

Позвольте я расскажу вам, как все происходит на самом деле.

Мой друг — назовем его Майком Сэндерсоном — занимается своим делом достаточно долго, и ему известно, что, делая заявку на тендер, нужно подавать ее лично и как можно ближе к предельному сроку. Это убережет вас от того, что кто-то «случайно» заглянет в конверт с вашей заявкой перед самым закрытием тендера и передаст информацию вашему конкуренту. Фирма Сэндерсона даже отправляет на место событий сразу две бригады сотрудников — на тот случай, если одну команду что-то задержит на пути в офис агента по снабжению, и она опоздает.

Вам такие меры предосторожности кажутся чрезмерными? Вы бы так не думали, если бы знали обо всех тех случаях, когда у агентов «почему-то» перестают заводиться машины или их задерживают за мнимое превышение скорости, когда они направляются на конкурс. А в одном случае даже всех этих мер оказалось недостаточно.

— Мы выехали из города рано утром, чтобы попасть в этот маленький городишко, затерянный в северо-западном углу штата, к двум часам дня, когда было назначено вскрытие заявок, — рассказывает Сэндерсон. — Ехать с вечера и ночевать там не хотелось, поскольку каждый местный житель моментально будет знать, кто мы такие, а владелец мотеля наверняка является дальним родственником агента округа.

На этот раз в округе придумали новую заморочку. Они наняли в городе «консультанта», который якобы должен был давать им советы по сложным техническим вопросам. Этот консультант уже закидывал к нам удочку насчет небольшой взятки, которая помогла бы нам победить в конкурсе, и, отвергнув его предложение, мы знали, что нам всячески будут вставлять палки в колеса.

Условия тендера устанавливали один и тот же срок подачи заявок как консультанту, так и в округ, то есть до 14 часов такого-то дня. При том что консультанта и округ разделяли четыреста километров, очевидно, их идея состояла в том, что один из двух конвертов будет доставлен несколько раньше, чем другой, и у них будет достаточно времени, чтобы вскрыть его и передать информацию «своему» кандидату.

Мы, разумеется, проинструктировали нашего человека в городе, чтобы он доставил копию заявки консультанту в 13.59, не раньше и не позже. К тому времени мы намеревались быть уже в округе и подать заявку точно так же за минуту до предельного срока. Так у них не будет времени на мошенничество.

Наш человек в городе подъезжает к офису консультанта в 13.45, но там закрыто. Он стучит в дверь. Никакого ответа. Он звонит — телефон, разумеется, при нем (в таких ситуациях благодаришь судьбу, что работаешь на телефонную компанию), — но ответа по-прежнему нет. Наш человек не то, чтобы слышал тяжелое дыхание за дверью, но был уверен, что консультант на месте. Ладно, не надо паниковать. Он делает в точности то, что ему было велено, — ждет. И в 13.59 просовывает заявку под дверь кабинета консультанта.

Мы в это время в другом конце штата выжидаем у кабинета агента по снабжению и ровно в 13.59 вручаем ему конверт. Никого вокруг нас нет, но это не значит, что в конкурсе больше никто не участвует. В 14.00 я прошу его вскрыть конверты. Он начинает тянуть время. «Послушайте, в условиях сказано в два часа, а уже два, — говорю я. — Если вы позвоните вашему консультанту, он скажет, что мы доставили заявку точно в срок и ему тоже. Посмотрите на часы. Вы должны вскрывать заявки публично. Мы публика. Так что приступайте».

Тот продолжает тянуть время. 14.02. Я говорю: «Если вы не вскроете конверты немедленно, я предупреждаю вас, что самая могучая телефонная компания в мире подаст на ваш округ в суд за мошенничество, и газеты растреляют об этом по всей стране. Время!»

Уже 14.03, никого вокруг по-прежнему нет, телефон не звонит, и агент по снабжению наконец вытаскивает из ящика стола два других конверта и вскрывает их вместе с нашим. В одной заявке там, где должны стоять цены, пусто. Во второй заявке цены явно выше наших. В 14.05 звонит телефон. Это консультант. Разговор их я не разобрал, но это было и неважно. Уже стало ясно, что консультант позвонил слишком поздно, чтобы они могли что-то предпринять в пользу «своего» претендента.

Многие люди, в том числе и некоторые продавцы, полагают, что суть торговли заключается в уговоре потенциального клиента сладкими речами. Найдите у покупателя слабое место, произнесите волшебные слова, улыбнитесь завораживающей улыбкой, и заказ ваш.

Так не получается.

Торговля не похожа на работу у станка, где вы стоите восемь часов в день и вытаскиваете одинаковые детали. Конечно, и в торговле есть много рутинной работы, зачастую одного продавца не отличишь от другого, когда речь заходит о каждодневных переездах с места на место, назначении встреч, дежурных улыбках.

Но в отличие от станочника у продавца основная масса времени уходит на подготовку к тому главному делу, которое обеспечит ему доход несмотря на то, что в итоге может занять какие-то пять минут.

Вот эти пять минут и отличают преуспевающего продавца от тех, кто «тоже участвует».

Настоящие профессионалы от торговли — не просто специалисты по трёпу. Они могут быть приятными в общении людьми, но прекрасно понимают, что этого недостаточно. Они знают свой товар и свою целевую аудиторию. Как и Сэндерсон, они уделяют много времени подготовительной работе. И они могут проявить достаточную жесткость, когда это нужно для заключения сделки.

Обаяние не заменяет знаний и интуиции, а лишь дополняет их.

УРОК 45. ПОЧЕМУ Я НЕ МОГУ ПОЛУЧИТЬ ЭТОТ ЗАКАЗ?

Лайл Кейзел восемнадцать лет работает торговым агентом одной промышленной фирмы, а в целом в рекламе, маркетинге и торговле крутится уже сорок пять лет. Теперь ему шестьдесят пять, и он говорит, что открыл для себя секрет молодости: у него тринадцатилетняя дочь.

Существует четыре типа труднопробиваемых покупателей, считает Лайл.

1. *«Политик»*. Покупатель такого типа желает приобретать товар только у своих приятелей — в знак признательности за то, что они играют с ним в гольф и делят другие радости жизни. Такого клиента нельзя уговорить ни ценой, ни качеством, ни обслуживанием, поскольку он настроен совсем на другую волну. Как вам получить свою долю?

2. *«Пришлите мне буклеты»*. Возможно, самая распространенная уловка со стороны покупателей. То ли они не умеют читать, то ли сразу выбрасывают ваши материалы в мусорную корзину, но сколько им брошюр ни шли, ответного звонка не дожدهшься.

3. *«Круговая оборона»*. Он не хочет ничего слышать. Новый ассортимент? Низкие цены? Лучшее обслуживание? Забудьте об этом. Копии он предпочитает делать через копировальную бумагу, считает с помощью пальцев рук и ног, а для общения с окружающим миром пользуется голубями.

4. *«Черепашка в панцире»*. Этот даже встречаться боится с торговыми агентами, считая всех их назойливыми приставалами в клетчатых костюмах и двухцветных ботинках.

У всех этих покупателей есть две общие черты.

Они предпочитают покупать у кого-то другого, и, когда они отказывают вам, их доводы редко соответствуют действительности. Возьмите газету за любой день недели, и она будет переполнена фразами типа «уходит в отставку по личным мотивам», «реструктурирование корпорации», «изменения в политике компании» и еще тысячей формулировок, призванных замаскировать правду. Покупатель, который просит вас «прислать материалы», отнюдь не собирается их читать. Он так от вас избавляется.

Ваша цель — узнать, почему он не хочет иметь с вами дело, и принять соответствующие меры.

«Publishers' Clearing House», фирма, оформляющая подписки на различные журналы и использующая для этого почтовые рассылки, заманивая потенциальных подписчиков розыгрышем призов, постоянно проводит тестирование рынка. «Главный приз» для подписчиков всегда включает в себя на выбор дом или определенную сумму наличными. Но никто и никогда, выиграв главный приз, не отдавал предпочтение дому — всегда забирают деньги. Тогда зачем они предлагают дом? Тестирование рынка показывает, что возможность выиграть дом вызывает больше отклика со стороны потенциальных клиентов, чем возможность выиграть одни только деньги, причем дома разного типа вызывают разную реакцию. В следующий раз, когда вы вскрыете прибывший по почте конверт, посмотрите, какого стиля дом разыгрывается — «тюдор» или «колониальный». «Колониальный» стиль — постоянный лидер, но «Publishers' Clearing House» экспериментов не прекращает.

Никогда не переставайте совершенствовать технику торговли. Меняйте агентов. К «черепашке» отправьте самого безобидного на вид человека. Вручите потенциальному покупателю подарок от фирмы. Предложите «черепашке» провести исследование рынка для его товаров, анализ эффективности его рекламы — все что угодно, лишь бы быть ему полезным. Станьте для него подсобным рабочим.

Представитель «круговой обороны» не то, чтобы совсем против новшеств, но он просто боится. Гарантируйте ему возврат денег. Обеспечьте бесплатное обучение. Пришлите образцы. Организуйте презентацию с демонстрационными элементами. Выясните, в чем он нуждается, а потом окажитесь для него полезным.

Изучайте конкурентов. Что же они такого делают, чего не делаете вы? Позвольте в этой связи

порекомендовать вам главу «Узнайте своего врага» из книги «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо» от (я краснею) Харви Маккея.

У нас когда-то была своя «черепаха», которая никак не хотела высунуть голову из панциря, и я никак не мог понять почему. Мы проштудировали досье на него (см. в «Акулах») полдюжины раз, но никак не могли подобрать ключик. Когда мы провели экспериментальное исследование на тему «удовлетворение требований покупателей в отношении обслуживания», наш клиент дал понять, что ему очень не понравился продавец, который постоянно отпускает грязные шутки. Грязные шутки? Я думал, мы давно покончили с этим, но, когда я начал расспрашивать нашего агента, он залился краской и чувствовал себя весьма неловко.

Мы поменяли агента, но в данном случае это не помогло. Первое впечатление оказалось неизгладимым.

Будьте другим. Если ваш конкурент, чтобы получить заказ, дарит ящиками спиртное, поступайте противоположным образом. Не дарите ничего. Возможно, вам достанется не тот же самый клиент, который попался

вашему конкуренту, но на свете существуют покупатели, которые не любят виски и отвергают подарки вообще. Конкурент поступает так, вы поступайте по-другому. Он делает ставку на цену, вы делайте ставку на качество. Не играйте в чужие игры.

Разумеется, вам может и повезти. Есть еще один тип покупателей, о котором я не упомянул и о котором мечтает каждый продавец. Автодилеры называют таких покупателей «хлоп». Это люди, которые приходят в магазин, спрашивают, сколько стоит такая-то машина, а потом, ни словом не возражая, хлоп, открывают чековую книжку и выписывают чек на всю сумму.

Как и Лайл, я всегда недоумеваю, почему на сотню «черепах» приходится всего один такой «хлоп».

УРОК 46. ФАКТОРЫ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ ОТ РЭЙМОНДА Б.

У нас в «Маскау» был агент по имени Рэймонд («Только не называйте меня Рэй»). Он был не лучший и не худший среди наших продавцов. Честный, добропорядочный, всегда в классическом костюме-тройке, разъезжал на «вольво»-универсал, что, в общем-то, необычно для бизнеса, где все носят костюмы в клетку и ездят на «кадиллаках». У Рэймонда была еще одна отличительная черта: он любил играть на бегах.

— Рэймонд, а вы действительно разбираетесь в этом — как делать ставки, я имею в виду?

(Он заполнял карточки прямо у себя в кабинете. Я был не то, чтобы против — у нас здесь не воскресная школа. Мне было просто любопытно.)

— Пожалуй, да. Гораздо лучше большинства. Знаете, у меня вполне научный подход.

— То есть?

— Видите ли, здесь есть определенные факторы, которые можно выделять и учитывать для каждой лошади. Разные лошади по-разному выступают на разных ипподромах. У каждой своя любимая дистанция. Это дело непростое, но мне это очень интересно. И я уже немало в нем поднаторел.

Это звучало действительно интересно, хотя и верилось с трудом, и мне хотелось порасспросить его подробнее, но, боясь продемонстрировать свое полное невежество, я оставил Рэймонда в покое. Но думать о его словах не перестал. Если такое возможно с лошадьми, то почему не с людьми?

Успех — понятие многогранное, и его можно рассматривать с разных сторон. Вам лучше удаются продажи в определенное время суток? Вы добиваетесь большего успеха с конкретным типом покупателей? Вам лучше удается продавать товары, а не услуги? Вам лучше работается под началом такого-то менеджера? Вы уверенно чувствуете себя с клиентами на поле для гольфа, но не в конференц-зале?

Естественно, я с Рэймонда не слез и попросил его разработать анкету, которая позволила бы нашим продавцам обобщить их торговый опыт.

Вот результат:

Факторы успешных продаж от Рэймонда Б.

1. Реальный опыт продажи и ожидания:

Продажа оказалась труднее или легче, чем я ожидал?

Оказалась ли она настолько успешной, как я надеялся? Соответствовали ли возражения покупателей моим ожиданиям? (Плохие продавцы раз за разом готовятся не к тем вопросам.)

Мог ли я продать больше?

2. Условия продажи:

Как я получил наводку на этого клиента?

В какое время суток это произошло?

В какой день недели?

Это было в деловой обстановке или в процессе личного общения?

Сколько времени продлилась встреча?

Кто со мной конкурировал?

3. Процесс продажи в техническом плане: как я тренировался, упражнялся?

Репетировал ли я свои реплики?

Работал по конспекту?

Использовал ли брошюры и иные наглядные материалы?

Как я приступил к завершению сделки?

4. Процесс продажи в плане межличностного общения: изменилось ли настроение клиента или атмосфера встречи после того, как я что-то определенное сказал или сделал?

Какие посторонние темы затрагивались в процессе разговора?
Что покупателя заинтересовало больше всего?
Как клиент воспринял переход к основному предмету разговора?
Как много клиент говорил?
Как много говорил я?
Отличалось ли поведение клиента в данной ситуации от того, что было в прошлом?
Что я делал по-другому?

5. Клиент как субъект сделки:

Какими полномочиями обладает этот человек в своей фирме?
Разбирается ли он в продуктах, которые мы предлагаем его компании?
Что обеспечило мне успешное заключение сделки с этим клиентом?
Что затрудняло этот процесс?
Что мне следует делать иначе при следующем обращении к этому клиенту?

Быть может, этот подход не настолько научно обоснован, как осуществляемые Рэймондом расчеты шансов на бегах, но я гарантирую, что, если вы будете уделять должное внимание деталям, упомянутым в этом вопроснике, вскоре вы начнете замечать некоторые закономерности в ваших отношениях с клиентами.

Знание этих закономерностей поможет вам значительно улучшить качество вашей работы.

Главное — разобраться в причинах вашего успеха. Используя эту информацию, вы можете попытаться подобрать ситуации, наиболее подходящие вашим навыкам и темпераменту («подбирать лошадей на забеги», как выразился бы Рэймонд), или постараться усилить свои слабые места — точно так же человек, который считает калории, имеет больше шансов похудеть, чем тот, кто подбирает диету наугад.

В итоге вы сможете сделать на себя значительно большую ставку. И если вы хотите одержать победу, вам нужно знать себя так же хорошо, как и своих клиентов.

УРОК 47. ВСЕ ПО-СТАРОМУ

В 1843 году один журналист из континентальной Европы посетил знаменитые лондонские аукционы, включая «Сотбис». В то время на аукционах было модно торговать редкими книгами. Журналист понаблюдал за техникой работы аукционистов, за тем, как умело они разжигают страсти у богатых клиентов. Вот выдержки из его отчета:

Работа лондонского книжного аукциониста требует множества талантов, которые есть далеко не у каждого... Он должен... неустанно расширять круг своих знакомств. Он должен с первого взгляда уметь распознавать энтузиастов, которых от слов «редкий экземпляр» бросает в дрожь, которые не могут устоять перед «неразрезанной копией», воображение которых распаляется при словах «первое издание» и которые, заслышав, что «переплет от Льюиса», готовы идти за вами на край света. Каждый, кто продает книги, должен уметь в нужный момент вставить слова «прекрасно переплетенный том» и «восхитительная печать», но именно в определенный момент и буравя глазами именно нужного участника торгов... Это требует чувства такта и глубокого знания человеческой природы... Одного человека может зажечь улыбка аукциониста, другого подстегивает хмурое выражение лица, третий приободряется, лишь завидев, как аукционист пожимает плечами. Аукционист должен уметь правильно определить, какой метод окажет наибольшее воздействие на данного потенциального покупателя. Он должен уметь читать мысли присутствующих и помогать им претворять эти мысли в действия.

Самое удивительное в этом пассаже то, сколь мало изменилось положение вещей за те более чем полтора века, что прошли после его написания. Разве что большинство нынешних продавцов все меньше души вкладывают в свое ремесло, полагаясь все больше на традиционную рекламу в виде брошюр и постеров, нежели на процесс продажи в истинном смысле этого слова.

Некоторые обходятся и без этого.

Но если вы проанализируете ситуацию, то увидите, что продавцы с наибольшим объемом продаж лучше других понимают человеческую природу.

ГЛАВА ІХ. ИСКУССТВО ТОРГОВЛИ

УРОК 48. САМЫЙ ТРУДНЫЙ ТОВАР ДЛЯ ПРОДАЖИ: ЧТЕНИЕ, ПИСЬМО И АРИФМЕТИКА

Я всегда считал, что труднее всего продавать полисы страхования жизни, поскольку это единственный товар, который компания предпочитает продавать не тем, кому он действительно нужен.

Потом я получил с почтой вот это наставление и понял, что существует тип товара, продавать который еще труднее.

Знания.

Вот «Открытое письмо директора школы начинающему учителю», составленное Робертом Грейджером.

Учитель,

класс познает жизнь по тому, что видит в вас, слышит от вас и постигает из ваших манер и психологических установок.

Изъясняйтесь четко. Если считаете необходимым, повторяйте фразы. И почаще делайте ПАУЗЫ, давая ученикам время выстроиться в цепочку и каким-то образом упорядочить свои впечатления от сказанного вами. Ничто так не мешает обучению, как беспорядочность мыслей и слов.

Не ждите, что дети немедленно уловят суть ваших слов, примеров или ссылок. Ведь излагаемый вами материал только *для вас пройденный этап; для них он в новинку*.

Разве вы сами сразу усвоили содержание урока, когда впервые ознакомились с материалом?

Удерживайте внимание каждого ученика. Когда сознание не сконцентрировано, блуждают и мысли, и, как это бывает с роем пчел, одна *непоседливая пчела может увести за собой в лес весь рой*. Будьте готовы к этому. Всегда держите наготове что-то новое, неожиданное и увлекательное. Задайте вопрос, расскажите интересную историю, уроните на пол книжку, просто сделайте паузу, если почувствуете в этом необходимость, а потом продолжайте изложение материала.

Но никогда не жалуйтесь на *отсутствие внимания*. Вы сами в этом виноваты! Вы должны уметь заинтересовать класс. Звание учителя надо еще заслужить. Лучше отвлечься от предмета урока и поддерживать интерес, нежели долдонить урок в пустоту. Например, если в выходные намечается важное мероприятие, не пытайтесь плыть против течения. Удивите ребят: дайте упражнение на пять минут, а потом заведите разговор на волнующую их тему. Хороший учитель предвидит такие перерывы в учебном процессе и загодя планирует их.

Будьте энергичны и исполнены *энтузиазма*, особенно когда рассказываете *о своем предмете*, и при этом сознавайте, что ученики тоже хотели бы разделять ваш энтузиазм. Возможно, вам придется какими-то мерами соблазнить их, прежде чем они научатся так же любить ваш предмет, как любите его вы. Хотя молодежь зачастую прикрывается маской безразличия, юные души в то же самое время любят смеяться. И смех может стать солью обучения. Заметьте, я сказал «может», поскольку нужно иметь вкус и здравый смысл, чтобы понимать, когда следует смеяться, а когда хмуриться, когда поощрять, а когда наказывать. В этом — суть учебы. Как может быть иначе? Но Боже сохрани вас от однообразия — будь то остроумие и фривольность или занудство и педантичность. Быть скучным — величайший грех учителя. Это все равно что быть мертвым. Учеба — это жизнь и развитие, а вы одна из заметных вех на учебном пути детей.

Не предъявляйте к ученикам завышенных требований. Вы не можете требовать ничего сверх того, что заложили в них сами. Однако следите за тем, что вы сеете в их головы, и не перекладывайте вину за скудость знаний на самих учащихся, «безнадежно тупых лодырей, не желающих учиться, не имеющих никакой базы» и т. д. и т. п.

Вы отвечаете за свой класс и знания учащихся, и ваше дело — обеспечить хорошие результаты. Не нужно никого винить, равно как и повышать голос. Не прибегайте к праву

сильного. Двух одинаковых уроков не бывает, поэтому постоянно продумывайте, что вам и вашим ученикам понадобится или поможет на следующем уроке. Вы имеете дело с юными умами, и каждый ваш контакт с ними бесценен, поэтому небрежное с ними обращение не допустимо ни на секунду. Никогда не приходите на урок неподготовленным. Это, как если бы плотник явился на работу без инструментов. Если вы не знаете, «чем заняться с ними на третьем часу» (а такие вопросы неизбежно будут возникать), будьте искренни. Такие ситуации случаются и объяснений н? требуют. Задайте классу тему для дискуссии, посадите за работу над ошибками или вовлеките в одну из заготовленных «игр». Но не пытайтесь блефовать. Чтобы смыть с себя пятно позора, требуются месяцы, а некоторые очистить так и не удастся. Потому что вы не сможете до них дотянуться.

Хорошо, а теперь мы сделаем вот что. Вернемся к началу письма и заменим слово «учитель» словом «продавец». Разве это не замечательный совет всем нам?

УРОК 49. ЛУЧШИЙ ПРОДАВЕЦ, КОТОРОГО Я ЗНАЮ

Мне неизвестно, играл ли проповедник Билли Грэм когда-нибудь в бейсбол, но он обладает примерно такими же качествами, которыми славился легендарный Эдди Стэнки. Тренер отзывался о своем втором бейсмене так: «Он не умеет бегать, не умеет отбивать, не умеет ловить, не умеет подавать. Все, что он умеет, — побеждать». Другие проповедники, быть может, остроумнее шутят, чем Билли Грэм, ярче иллюстрируют отрывки из Библии и организуют свои проповеди, но никто из них не умеет так, как Билли Грэм, призвать людей к алтарю, чтобы они выступили вперед и принесли клятву Господу. В переводе с языка евангелической церкви на наш коммерческий это и есть то, что называют «завершением сделки».

Билли Грэм начинал свою карьеру в качестве торгового агента, работая на компанию «Fuller Brush».

«Это не случайность, что Билли Грэм вышел из недавних скандалов совершенно незапятнанным, — считает Мартин Бейли из Национального совета церквей. — Хотя он весьма заметная фигура, это человек безукоризненно честный и заботливый».

Личные качества Грэма выделяют его среди других евангелистов. Но сам он не устает повторять, что видит себя всего лишь членом одной большой команды и эта команда не просто говорит высокие слова о морали, но и поступает нравственно.

В отличие от десятка других ведущих религиозных организаций, занимающихся коммерческой деятельностью, Евангелическая ассоциация Билли Грэма состоит в Евангелическом совете по финансовой отчетности и каждый год публикует цифры своих доходов и расходов. Учет ведется каждому центу. Финансовое положение самого Билли Грэма тоже является достоянием гласности. Размер его зарплаты устанавливается независимым советом. Он получает 59 100 долларов в год, плюс компания оплачивает ему расходы на проживание в размере 19 700 долларов в год — не слишком много для главы организации, валовой доход которой в прошлом году составил 81 миллион долларов. И он не берет платы за выступления, а гонорары от изданных книг идут в благотворительный фонд.

О большинстве телепроповедников остальные священнослужители-евангелисты невысокого мнения, считая их паразитами, перекачивающими пожертвования для местных церквей себе в карманы.

К Грэму это не относится. Потенциальных врагов он превратил в своих союзников, проявляя бескорыстную заботу об их нуждах.

Он помогает укреплять конгрегации на местах и всегда говорит: «Моя конгрегация — ваша конгрегация».

Он координирует свои «крестовые походы» с местными проповедниками. Имя каждого новообращенного, который сделал шаг вперед во время такой агитационной кампании, передается одной из участвующих в событии местных церквей.

Грэм также выступает с проповедями перед другими служителями церкви. В первую неделю каждого своего «крестового похода» он осуществляет программу, которая именуется «школой евангелизма». Каждый пастор, проживающий в местности, где проводится данное мероприятие, приглашается на недельную серию семинаров. Там выступают лучшие ораторы и самые известные проповедники страны, обсуждая личные и профессиональные вопросы. Организация Грэма на всю неделю обеспечивает всех участников семинаров и их жен бесплатным проживанием в хороших отелях и компенсирует расходы на проезд. Для многих священнослужителей это отличная возможность «подзарядиться» энергией Грэма.

Штаб-квартира его организации настолько же скромна, насколько роскошны офисы других евангелистов. Она расположена на окраине Миннеаполиса в здании бывших складов и обставлена уже далеко не новой, но функциональной мебелью. Единственная вывеска у парадного входа настолько неприметна, что прочитать надпись с расстояния больше трех шагов невозможно. В городе ассоциация держится настолько скромно, что большинство местных жителей даже не подозревают о ее существовании у них под боком, хотя каждое десятое почтовое отправление из

нашего города исходит именно из ее штаб-квартиры.

Чему мы можем научиться у Грэма?

Успех в торговле, в том числе в торговле идеями, определяется не грандиозностью сопутствующих атрибутов. В течение нескольких десятилетий Билли Грэм держится в списке десяти самых уважаемых американцев. Он поддерживает этот статус в обществе тем, что исповедует принципы, которые и подняли его на эту высоту: честность и моральная неподкупность. Пока другие его собратья истощают себя в междоусобицах «священных войн», Грэм лишь укрепляет свои позиции, не опускаясь до подобных дрызг.

Вашим главным достоянием являются не товары, услуги или цены, а репутация. А из этого уже вытекает все остальное: продажи, преданность покупателей, рекомендации.

Вы можете обрести репутацию, только заслужив ее. А завоевав, не упускайте ее.

Грант Тинкер, один из тех, кто вывел телесеть NBC с последнего места в число ведущих, понимал это правильно. «Сначала мы станем лучшими, — говорил он. — И тогда станем первыми».

УРОК 50. ОПИСАНИЕ СЛУЖЕБНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА В ПЯТИ СЛОВАХ: ЛУЧШИЙ ПРОДАВЕЦ В СВОЕЙ КОМПАНИИ

Гарри Трумэн, которого на посту президента сменил Дуайт Эйзенхауэр, предсказывал, что Айк*, вступив в должность, обнаружит совсем иные условия работы в отличие от тех, какие он себе представляет. «Здесь ведь не армия. Он думает, что ему достаточно будет приказать и всё сразу завертится. Он-то прикажет, только сделано ничего не будет».

И если так не получается у президентов, то что говорить о таких простых смертных, как мы с вами.

Если вы считаете, что руководителю компании самому делать ничего не нужно, предлагаю попробовать справиться с истинными обязанностями генерального директора без этого. А обязанности эти таковы:

1. ПРОДАЖА ФИРМЫ КАК ИНСТИТУТА

Генеральный директор продает свою фирму сообществу инвесторов и финансовой прессе, чтобы повысить ее ценность для акционеров и минимизировать стоимость заемных средств.

Генеральный директор продает фирму местной общественности и группам людей, имеющих особые интересы, с целью развития бизнеса и удержания наиболее квалифицированных рабочих кадров, обеспечения общественной поддержки и создания позитивного социального имиджа.

Генеральный директор продает фирму обществу в целом с целью установления добрососедских взаимоотношений со всеми многочисленными его слоями.

2. ПРОДАЖА ПРОДУКТОВ И УСЛУГ ФИРМЫ

Генеральный директор продает продукты и услуги своей компании, верит в них, разбирается в них, пользуется ими, исполнен энтузиазма по отношению к ним и участвует в их планировании и создании.

Генеральный директор продает продукты и услуги как наилучший выбор для своих покупателей.

3. ПРОДАЖА КОРПОРАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ

Генеральный директор продает цели компании служащим и внушает им исполненное энтузиазма отношение к компании, ее продукции и репутации.

Генеральный директор продает благополучие компании как лучшую гарантию благополучия служащих.

4. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ И ТОРГОВЫМИ СИЛАМИ КОМПАНИИ

Генеральный директор задает тон в области продаж для всей организации. Он отвечает за совершенствование техники торговли и следит за тем, чтобы стиль работы торговых агентов соответствовал высоким стандартам фирмы.

5. ПРОДАЖА БИЗНЕС-ПЛАНА КОМПАНИИ

Генеральный директор продает перемены, стараясь реагировать на меняющиеся потребности покупателей и неизменное давление со стороны конкурентов. Он должен знать, когда нужно тянуть, а когда толкать и как менять курс, чтобы каждый находящийся на борту понимал, что происходит, и оказывал посильную помощь. Он должен *быть* гибким и должен *продавать* гибкость.

Генеральный директор должен продавать будущее компании.

6. ПРОДАЖА ВСЕГО

Гарри Трумэн оказался не прав — Эйзенхауэр понимал, что продавать политику так же важно,

* Прозвище Эйзенхауэра.

как и диктовать ее.

Айк понимал, что управлять свободными людьми в мирное время — не то же самое, что отдавать приказы по армии во время войны.

Айку удалось «продать» свою президентскую программу, убедить людей в ее правильности благодаря умению пользоваться своими сильными сторонами: способностью внушать доверие людям, личной теплотой, своей неприметностью в роли лидера и очень осторожным и постепенным подходом к переменам. Историки критиковали его за излишнюю медлительность, но это был его неповторимый стиль, который прекрасно подходил для того времени и был хорош для страны, еще не восстановившейся после долгой войны. Критики обычно забывают упомянуть о том, что совсем в другое время, в другой роли, в качестве командующего экспедиционными силами союзников, высадившихся в Нормандии во время Второй мировой войны, Эйзенхауэр действовал смело, успешно, зачастую вопреки советам тех, кто пытался удержать его. Когда он командовал конгломератом армий, испытывая на себе давление соперничавших с ним и раздувавшихся от самомнения британских, французских, а также и американских командиров, ему тоже пришлось «продавать» свой план. Айк знал, насколько его подход соответствовал условиям, в которых приходилось действовать. И он умел уговаривать.

Эндрю Карнеги говорил о важности торговли с несколько иной точки зрения: «Заберите у меня мои заводы и мои деньги, но оставьте мне моих продавцов, и за два года я верну все, что потерял».

Каждый генеральный директор должен понимать, что просто «сказать» недостаточно. Каким бы колоссальным авторитетом он ни обладал, он должен уметь *продать* свою идею.

УРОК 51. ВЫ НИЧЕГО НЕ УЗНАЕТЕ, ПОКА НЕ СПРОСИТЕ

Просим ли мы своих покупателей делиться своими впечатлениями о нашей работе или узнаем об их отношении к нам сами в процессе взаимодействия? Конечно, да. Опрос покупателей является нашим самым ценным инструментом планирования и маркетинга.

Вот наш полный пакет:

Уровень удовлетворения потребностей покупателей

Корпорация «Maskay Envelope»

Подготовлено Келлером, Розеном и другими.

Указания: оцените каждый пункт вопроса по пятибалльной шкале. Если вопрос не применим к вашей сфере деятельности, впишите ответ «Не применимо» (Н/П).

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – Н/П

1. Насколько вы удовлетворены нижеследующими аспектами **КОНВЕРТОВ**, приобретаемых вами в «Maskay Envelope»?
 - а) достаточный ассортимент разновидностей и стилей для удовлетворения ваших потребностей: —
 - б) своевременная подготовка заказов: —
 - в) надлежащая реакция на ваши специальные заказы: —
 - г) конкурентоспособные цены: —
 - д) художественное оформление: —
 - е) конструкция конвертов: —
 - ж) совместимость конвертов с вашим оборудованием: —
 - з) качество печати: —
 - и) качество продукции в целом: —

2. Насколько вы удовлетворены нижеследующими аспектами **МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ** с **ТОРГОВЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ** «Maskay Envelope»?
 - а) время используется эффективно: —
 - б) агенты звонят вам достаточно часто: —
 - в) своевременно отвечают на ваши звонки: —
 - г) дружелюбие и вежливость: —
 - д) надежность: —
 - е) развитие долгосрочных отношений: —
 - ж) качество работы в целом: —

3. Насколько вы удовлетворены нижеследующими **ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИМИ** аспектами работы **ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ** «Maskay Envelope»?
 - а) понимание специфики вашего бизнеса и ваших потребностей в конвертах: —
 - б) владение информацией о продуктах и услугах «Maskay Envelope»: —
 - в) знание существующих требований к почтовым отправлениям: —
 - г) внесение рекомендаций по снижению издержек: —
 - д) общая техническая компетентность: —

4. Насколько вы удовлетворены **ПОЛИТИКОЙ** и **МЕТОДАМИ РАБОТЫ** «Maskay Envelope»?
 - а) доступность кредита: —
 - б) точность представляемых счетов: —

- в) своевременность представления счетов: —
- г) надлежащая реакция на вопросы, связанные с расчетами: —
5. Насколько вы удовлетворены ДОСТАВКОЙ конвертов, приобретаемых вами в «Maskau Envelope»?
- а) наличие на складе стандартных конвертов: —
- б) сроки между размещением заказа и доставкой: —
- в) соблюдение согласованных графиков доставки: —
- г) срочное обслуживание: —
- д) уведомление о задержках отправки в случаях необходимости: —
- е) четкость маркировки контейнеров: —
- ж) физическое состояние грузов по прибытии: —
- з) соответствие доставляемых грузов заказам: —
- и) качество доставки в целом: —
6. Насколько вы удовлетворены работой наших сотрудников, когда звоните в «Maskau Envelope» по поводу РАЗМЕЩЕНИЯ ЗАКАЗА или СЕРВИСА?
- а) скорость ответов на телефонные звонки в «Maskau Envelope»: —
- б) доступность нужного человека по телефону: —
- в) эффективность телефонной системы в «Maskau Envelope»: —
- г) своевременность обратных звонков: —
- д) своевременная реакция на ваши запросы: —
- е) вежливость и дружелюбие: —
- ж) точность выполнения заказов: —
- з) налаженная система размещения заказа: —
- и) доступность информации о текущем состоянии заказа: —
- к) доступность информации о дате отгрузки: —
- л) понимание сути проблем: —
- м) общая техническая компетентность: —
- н) качество работы в целом: —
7. Укажите ваше ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ от работы «Maskau Envelope»
- а) «Maskau» постоянно обновляет дизайн конвертов, удовлетворяя требованиям покупателей: —
- б) «Maskau» отвечает требованиям по изготовлению конвертов особого образца: —
- в) качество печати у «Maskau» высокое: —
- г) у «Maskau» отличная репутация в отношении снабжения потребителей высококачественными продуктами и услугами: —
- д) у «Maskau» конкурентоспособные цены: —
- е) благодаря принятой в «Maskau» практике ведения дел мне приятно быть в числе клиентов этой компании: —
- ж) «Maskau» выполняет обещания, которые дает покупателям: —
- з) я бы рекомендовал «Maskau» как поставщика

всем фирмам, имеющим потребность в конвертах: —

8.1. Если вы имели опыт сотрудничества с другими изготовителями конвертов, пожалуйста, оцените «Maskay Envelope» по сравнению с ними:

- а) качество конвертов: —
- б) качество печати: —
- в) цены: —
- г) доставка: —
- д) реагирование на специальные заказы: —
- е) доступность информации о состоянии заказа: —
- ж) ассортимент конвертов: —
- з) новаторство и творчество: —
- и) эффективность работы торговых представителей: —
- к) сервис и заказы по телефону: —
- л) репутация в целом: —

8.2. Пожалуйста, впишите название поставщика конвертов, который, на ваш взгляд, является лучшим с точки зрения качества продуктов, услуг, цен и программ поддержки бизнеса:

9. Какие три из перечисленных ниже факторов вы считаете САМЫМИ ВАЖНЫМИ при выборе поставщика конвертов? (Даже если вы считаете значительными другие факторы, пожалуйста, отметьте только *три самых важных*.)

- а) качество конвертов: —
- б) качество печати: —
- в) цены: —
- г) доставка: —
- д) реагирование на специальные заказы: —
- е) доступность информации о состоянии заказа: —
- ж) ассортимент конвертов: —
- з) новаторство и творчество: —
- и) эффективность работы торговых представителей: —
- к) сервис и заказы по телефону: —
- л) репутация в целом: —
- м) другое: _____

10. Используйте оставленное ниже пространство для комментариев или предложений по поводу того, как компания «Maskay Envelope» могла бы в большей мере удовлетворять вашим потребностям.

11. Итак, вы с большей или меньшей вероятностью готовы сотрудничать с «Maskay Envelope» сегодня, нежели в прошлом?

- а) менее вероятно: —
- б) более вероятно: —
- в) точно так же: —
- г) затрудняюсь ответить: —

Руководство «Maskay Envelope» обязательно ознакомится со всеми вашими комментариями. Если вам угодно, внизу поставьте свою подпись. Без письменного согласия ваши комментарии будут использоваться анонимно.

(подпись)

Благодарим вас за то, что вы потратили время на заполнение данной анкеты. Это поможет нам лучше вас обслуживать.

© 1990, Maskay Envelope Corporation

Каждый отвечает? Нет, конечно. Откликаются примерно 44 процента наших клиентов. Через две недели после отправки первого сообщения мы направляем второй запрос тем, кто не

отреагировал на первый, прилагая еще один экземпляр анкеты. Это добавляет нам еще 15 процентов респондентов, так что общая выборка составляет больше половины всех наших клиентов. Если ответы подписываются, мы дополнительно высылаем письмо с благодарностью.

Заметьте, что здесь мы пытаемся затронуть все аспекты нашей работы. То, как мы отвечаем на телефонные звонки, столь же важно для благополучия бизнеса, как и качество продукции. Я всегда придерживался следующего принципа: «Дайте мне телефонистку, секретаря и охранника, и у меня будет все необходимое, чтобы справиться с конкурентами».

Естественно, что значительная часть этой анкеты, связанная с производством конвертов, не применима к вашему бизнесу. Но в основном вы вполне можете ею пользоваться. Если людям не лень отвечать на ваши вопросы, значит, они действительно хотят узнать о ваших методах ведения дел.

Наша программа примитивна по сравнению с тем, что устраивают фирмы вроде телекоммуникационной компании «US West». Она учредила специальный комитет под названием «Прямой диалог». Отделения этого комитета есть в каждом штате, и в них состоят клиенты «US West», порой высказывающие суровую критику в отношении политики этой телефонной компании. Они совершенно независимы от руководства фирмы. Ежемесячно они собираются, разрабатывают свою повестку дня, выпускают свои отчеты и имеют даже своих лоббистов в законодательных собраниях штатов, защищающих их интересы.

«US West» платит им суточные, финансирует их исследования и выслушивает все их пожелания. Комитет «Прямой диалог» не только помог этой компании оставаться на связи со своими потребителями, но и побудил ее работников своевременно реагировать на такие вопросы, как тарифы за «частоту местных звонков» и качество связи за пределами города. Если бы компания просто выжидала, когда недовольство потребителей переполнит чашу их терпения, ей пришлось бы иметь дело с толпой разъяренных, размахивающих кулаками пользователей телефонов на каждом публичном мероприятии. «Прямой диалог» позволяет «US West» оставаться лидером. Когда вы уделяете внимание своим клиентам, это воздается сторицей.

**УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ О
ПУТЯХ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ
ПРОБЛЕМ**

**ГЛАВА X. ОДИННАДЦАТЬ
СПОСОБОВ ИЗБЕЖАТЬ УРОКОВ
ГЛАВЫ ОДИННАДЦАТОЙ**

УРОК 52. У ВАС ЕСТЬ ЕДИНСТВЕННЫЙ ШАНС ПРОИЗВЕСТИ БЛАГОПРИЯТНОЕ ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ, И ЭТОТ ШАНС В РУКАХ ВАШЕЙ СЕКТЕТАРШИ

Вот почему я периодически прошу кого-нибудь позвонить ко мне в компанию, чтобы узнать, как на этот звонок ответят. В недавней статье в «Wall Street Journal» рассказывалось об одной телефонистке, которая якобы ответила звонившему: «Джо не может сейчас поговорить с вами. Он только что прошел по коридору в туалет с газетой в руках». «Пятерка» за точность и правдивость, но это едва ли лучший ответ в подобной ситуации.

Бесперспективная в плане служебного роста работа — самая трудная работа в мире. И почти так же трудно понять, что движет людьми, занимающими подобные должности. У меня есть друг, управляющий крупной европейской гостиничной сетью. Он как-то сказал мне: «Чем можно заинтересовать швейцара или официантку, проработавших на своем месте сорок лет? Ничем. Это невозможно». Он нанимает на такие места молодых, свежих, неопытных людей. Пусть им недостает мастерства в работе, они компенсируют это энергией. Если не считать горстки эlegantных ресторанов высшей категории, где энтузиазм в какой-то мере поддерживается высокой зарплатой, пожилых официантов и официанток вы больше нигде не встретите. Работа эта слишком трудная, скучная и неблагодарная.

Я думаю, положение не столь безнадежно, как его описывает мой друг.

Рэй Берри, главный тренер футбольной команды «New England Patriots», сфотографировал всех мальчиков, подающих мячи, «Полароидом». Затем он попросил их подписать свои портреты. На одном из собраний команды он раздал фотографии игрокам и попросил их запомнить имена и лица.

«Эти мальчики вас хорошо знают, — сказал Берри. — И я хочу, чтобы вы знали их. В футболе все важно».

Хольцу аналогичная мысль тоже пришла в голову. На первой встрече с игроками после его переезда в Миннесоту он раздал игрокам майки с надписью огромными буквами «КОМАНДА». Ниже была добавлена очень маленькая буква «я».

Сенатор Билл Брэдли из Нью-Джерси рассказывает такую историю из своей жизни. Он сидит в ресторане, и официант приносит булочки, но без масла.

— Можно попросить у вас масло?

Официант едва заметно кивает и отходит.

Проходит десять минут, а масла все нет. Брэдли ловит взгляд официанта.

— Принесите, пожалуйста, масло.

Снова неопределенная реакция, и вновь десять минут проходят безрезультатно.

— Может быть, вы не знаете, кто я? — спрашивает Брэдли. — Я выпускник Принстона, защитил диссертацию в колледже Родса, был профессиональным баскетболистом, играя за «New York Knicks», а сейчас являюсь сенатором Соединенных Штатов от штата Нью-Джерси, председателем подкомитета по международным долгам финансового комитета сената, председателем подкомитета по гидроэнергетике сенатского комитета по энергетике и природным ресурсам и членом сенатского комитета по разведке.

— А может быть, вы не знаете, кто я? — ответил официант. — Я тот, кто отвечает за масло.

Итак, вы любым путем должны внушить, запечатлеть в сознании каждого своего сотрудника следующую мысль: «Вы важны для фирмы независимо от занимаемой должности; а потому делайте свое дело хорошо».

Это подобно символу веры. Так постарайтесь же обеспечить все райские блага тем, кто принимает это всем сердцем, и адские муки остальным.

Когда это нужно, не скупитесь на похвалы. Одобрение со стороны босса может быть самой

мощной движущей силой в цивилизованном мире. Записка с благодарностью или звонок займут у вас не более тридцати секунд. Зато служащий, который получит вашу благодарность, не забудет ее никогда.

«Если бы каждый человек должен был признаться в своем самом сокровенном желании, которое вдохновляет все наши жизненные планы и руководит нашими поступками, он сказал бы следующее: *“Я хочу, чтобы меня похвалили”*», — говорил французский философ румынского происхождения Эмиль Чоран.

Это не единственная возможность, но самая лучшая.

УРОК 53. НЕ ДАЙТЕ ВНЕШНЕМУ ВИДУ СТАТЬ ПРИЧИНОЙ ВАШЕГО КРАХА

После качества важнейшим фактором при продаже товаров является их внешний вид. А иногда он даже важнее.

Журналист Роберт Мец рассказывает, что, когда к владельцу сети ресторанов Нику Оттоманелли приходят из городской санитарной инспекции, он говорит им: «Проверяйте как следует. На днях я предложил вашему инспектору фонарик, и он сказал, что такое в его практике случилось впервые».

«Качество пищи — не большой секрет. Это может каждый», — утверждает Оттоманелли, родившийся в семье мясника и ставший владельцем десяти заведений общественного питания в Нью-Йорке. Его секрет в том, что он уделяет самое пристальное внимание не только *вкусовым качествам* пищи, но и ее *внешнему виду*.

Одна из главных причин, почему «McDonald's» удается топить других продавцов гамбургеров, заключается в поддержании высоких гигиенических стандартов в каждом ресторане системы. Другие компании то ли проще смотрят на эти вещи, то ли не могут уследить за всеми своими заведениями, и это сказывается на результатах. Американцы могут стерпеть любую мерзость под именем еды, но, если у вас в уборной регулярно кончается туалетная бумага или невооруженным глазом видны грязные мусорные баки, вы — уже почти история.

Марв Вулфенсон и Харви Ратнер, которые заплатили 32,5 миллиона долларов наличными за клуб НБА «Minnesota Timberwolves», строили свой бизнес на чистоте и сейчас владеют сетью теннисных клубов со 150 кортами. В любом таком клубе вы можете есть прямо с пола. Даже в раздевалках.

Просто одевая служащих в униформу и поддерживая в своих учреждениях чистоту, хорошее освещение и жизнерадостную атмосферу, некоторые фирмы, особенно те, что работают непосредственно с потребителями, вполне обходятся никчемными товарами и далеко не удовлетворительной квалификацией персонала. Никто не нанимает людей в лохмотьях. Кто из покупателей захочет иметь с ними дело?

К счастью, существует народная мудрость: «По одежке встречают — по уму провожают». Вы всегда можете выглядеть победителем, как и все ваши сотрудники. В книге Ирвина Рейна, Филипа Котлера и Мартина Столлера «Как стать заметным» есть глава с названием «Из чего складывается имидж?». Там авторы перечисляют:

- ваш внешний вид,
- ваше имя,
- ваш голос,
- язык вашего тела,
- ваше поведение,
- и наконец, смысл того, что вы хотите сказать.

Если вы занимаетесь продажами по телефону, «язык тела» можете вычеркнуть, а если продаете товары по почте, можете также исключить «голос» и «поведение». Но в любом случае ваш внешний вид, проявляется ли он через рекламу, через стиль письма или через вашу одежду, всегда выделяет вас из толпы.

Жизнь — это не очередной зачет. Прежде чем вы доберетесь до последнего пункта — до сути того, что вы хотите сообщить, — пока вы не овладеете остальными дисциплинами, курс вы не сдадите.

Никто не захочет иметь с вами дела.

Если уж на то пошло, как мы выбираем наших жен и мужей? Когда в последний раз супруга говорила, что вышла за вас замуж из-за вашего ума?

УРОК 54. КАК УДЕРЖАТЬ ВНИМАНИЕ

Существует два сорта людей, которые никак не желают уделять вам свое внимание: трудоголики и «непоседы», описанные Майклом Шраге в «Wall Street Journal» как люди, которые постоянно мечутся от одной работы к другой, никогда не уделяют какому-то одному делу более чем несколько минут. Они решают проблемы урывками, мелькая подобно лучу маяка. Это поведение напоминает запущенную форму психического расстройства, но иногда это всего лишь проявление предпринимательского зуда, который возникает, когда человеку становится невыносимо скучно или когда ему кажется, что все вокруг «тормозят».

Мало какие черты характера так неприятны окружающим, как неумение слушать. И мало какие черты так привлекают окружающих, как умение слушать. После смерти Лоренса Оливье Энтони Хопкинс написал в «New York Times» трогательную статью о своем друге. Так он описывает первую встречу со своим кумиром: «Он сделал шаг вперед, чтобы пожать мне руку, и я назвал свое имя. Он уделил мне все свое внимание. Это был один из его талантов — полностью фокусировать внимание на настоящем моменте, словно не существует ни прошлого, ни будущего... Он любил работать в огороде, в саду, проводить время с семьей. Но даже в его обыденной жизни проявлялась эта необыкновенная способность. Она выделяла его среди остальных людей: он никогда ни от чего не отмахивался, никогда ни к чему не относился с пренебрежением. Все вокруг возбуждало его неподдельный интерес».

Многие из нас, смертных, отдали бы свою правую руку за такое умение сосредоточиться на настоящем моменте. Однако, к сожалению, большинство такой способностью не обладает.

Я не предлагаю здесь методов «лечения», но, если у вас есть симптомы такой неустойчивости внимания, вы должны признать, что это не лучшая привычка. Людям приблизительно так же хочется, чтобы вы перебивали их или оставляли не дослушав, как и увидеть доставаемую вами вставную челюсть. По меньшей мере, вы можете предупредить их. «Если мне позвонят, нам придется прервать разговор» или «У меня есть для вас только пять минут — назначена другая встреча». Что угодно. Но только не вводите собеседника в заблуждение. Это уже будет восприниматься не просто как невежливость, а как обман, и может дорого вам обойтись.

Курт Карлсон относится к категории трудоголиков, но мою стратегию общения с Куртом можно применить и к «непоседам». Я в конце концов понял, как занять внимание Курта на целых полчаса. Нужно просто как-то заставить его покинуть кабинет и держать подальше от телефона.

Варианты могут быть разные — деловой завтрак, вечеринка, гольф, прогулка на яхте, футбол. Карлсон постоянно пребывает в переездах, и когда он мне нужен на длительное время, я прошу его секретаршу найти в рабочем графике шефа встречу в таком месте, куда ему добираться не менее получаса, и в указанное время берусь его подвезти до места назначения. Как только он оказывается в моей машине, он мой. (В качестве дополнительной меры предосторожности я слежу за тем, чтобы в машине не было сотового телефона.)

Сенатор Ричард Рассел тоже был классическим трудоголиком. Книга Кристофера Мэтьюза «Политический бейсбол» рассказывает о том, как Линдон Джонсон нашел способ использовать его постоянную занятость в своих интересах. Когда Джонсон еще только стал сенатором, ему захотелось поближе сойтись с Расселом, человеком, которого он — совершенно справедливо — считал ключом к своей карьере. Сначала Джонсон добился назначения в комитет по вооруженным силам, где председательствовал Рассел. Поскольку Рассел был холостяком и за стенами сената никаких интересов не имел, Джонсон рассудил, что воскресенья должны быть тоскливыми днями для этого сенатора от штата Джорджия. Что вашингтонскому политику делать в воскресенье, кроме как смотреть глупые ток-шоу, читать «Washington Post» и «New York Times» и дожидаться понедельника? Он начал каждое воскресенье приглашать Рассела к себе в гости и довольно быстро добился его расположения к себе. В 1960 году Рассел обеспечил поддержку блока южных штатов в сенате Джонсону, когда тот захотел стать кандидатом в президенты от Демократической партии.

Автомобили или воскресенья — кому что больше подходит. Всегда есть способ найти зазор

даже в самом плотном рабочем графике.

УРОК 55. НА МЕЛОЧАХ МОЖНО СДЕЛАТЬ БОЛЬШОЙ БИЗНЕС

Джон Кэнди немало посмешил публику в фильме «Поезда, самолеты и автомобили», изобразив типаж бедного коммивояжера, торгующего кольцами для душевых занавесок. В следующий раз, когда вы встретите человека, торгующего кольцами для душевых занавесок, не смейтесь. Он наверняка ездит на «BMW» и зарабатывает больше многих продавцов компьютеров IBM. Настоящие деньги водятся именно в таких крошечных, не связанных с высокими технологиями, почти невидимых рыночных нишах. Маленькие рынки зачастую означают меньшую конкуренцию и значительно большую маржу.

Большинство предприятий, продающих товары широкого потребления оптом, довольствуются крошечной маржой. Для компании типа ADM, продающей пищевые ингредиенты вроде фруктозы и глютену в огромных объемах таким производителям, как «General Mills» и «Ralston Purina», прибыль в четверть цента с килограмма продукта оборачивается в конечном счете миллионами.

Боб Крэнделл, генеральный директор авиакомпании «American Airlines», работает в такой отрасли, где традиционно не принято обращать внимание на мелочи вроде стоимости пакетика арахиса и салфеток, подаваемых пассажирам. «Business Week» сообщает, что развернутая им кампания «Идеи — в действие» позволила фирме за год сэкономить 41 миллион долларов. Вот только две идеи: повторно использовать пластиковые крышки для кофейных чашек (экономия — 60 тысяч долларов) и не класть в подаваемые к обеду салаты оливки (40 тысяч экономии).

Боб Крэнделл додумался до всего этого сам?

Насчет оливок — да, идея была его. Но вот повторно использовать крышки предложил один из стюардов. Умные руководители знают, как богаты рационализаторскими идеями их служащие.

Из простых наблюдений за возможностями экономии и большего удобства для клиентов могут рождаться целые компании. Недавно в «Forbes» была опубликована статья о Софи Мирман, «королеве колготок». Семь лет назад Софи работала в компании «Tie Rack», владеющей сетью магазинов готовой одежды в Лондоне. Как-то она заметила на своих колготках «дорожку» и очень расстроилась. Ей пришлось бы затратить все обеденное время на покупку новых колготок, учитывая полуденный наплыв покупателей в универмагах. На основе этого опыта у нее родилась идея открыть собственный специализированный магазин, торгующий исключительно чулочно-носочными изделиями. Его так и назвали — «Чулочный магазин». Она руководствовалась тем фактом, что женщины часто рвут колготки, как и Боб Крэнделл понимал, что среднестатистический пассажир не станет поднимать шум из-за недостающей оливки.

В крошечном «Чулочном магазине» торговой площадью около сорока квадратных метров покупательница может совершить покупку в среднем за девяносто секунд. В настоящее время в США, Великобритании и Франции существует уже 129 «Чулочных магазинов». Генеральному директору компании Софи Мирман только тридцать четыре года..., и она уже мультимиллионер.

УРОК 56. КАК ПРЕВРАТИТЬ ОТХОДЫ В ДОХОДЫ

Когда я только начал заниматься производством конвертов, то не мог сообразить, откуда взяться прибылям. Жуткая конкуренция, маржа не толще листа бумаги. Мне казалось, я никогда не вылезу из долгов, покупая все более современное и производительное оборудование. В надежде набраться ума и подобрать ключ к успеху я отправился на отраслевую выставку в Сан-Франциско и в баре отеля «Fairmont» до двух часов ночи проговорил с человеком, фамилию которого забыл напрочь, но имя которого мне запомнилось надолго. Его звали Голдбергом. Это был приятный старикан откуда-то с Юга, и отец дал ему это «христианское» имя в честь раввина, перед которым преклонялся.

— Как вы зарабатываете в этом бизнесе? — спросил я его.

— Зависит от того, сколько вы получаете за отходы, — сказал он.

— За что?

— За отходы! Макулатуру! Обрезки бумаги. Сколько в ваших краях дают за тонну? Если контракт хороший, зарабатываешь хорошо. Если плохой, все равно ничего.

А я-то, разумеется, сам платил людям, забиравшим у меня отходы. Все так делали? Оказывается, нет. Моим конкурентам эти же сборщики макулатуры платили по 250 долларов за тонну.

Теперь отходы для «Maskay Envelope» — важная статья доходов.

Именно это позволяет нам отдавать наши конверты практически даром.

Долгие годы руководство крупнейшей в мире деревообрабатывающей компании «Weyerhaeuser» не знало, что им делать с огромными объемами опилок. Их просто вывозили на свалку.

Люди из «Weyerhaeuser», конечно, понимали, что должен существовать способ более рационального их использования, но ничего не могли придумать, пока не разработали технологию прессования опилок в твердую массу. Они создали новую компанию, «Conwed», новую технологию и целую новую отрасль — и все это из соображений бережливости.

На вывозе и переработке того, что люди выбрасывают в мусор, базируются целые отрасли экономики. Пытаясь помочь японцам подняться на ноги после Второй мировой войны, США предоставили им технологии, о которых местные промышленники могли только мечтать. И сейчас дорого расплачиваются за это.

Но кажется, и американцы чему-то учатся. Что они умеют делать лучше всего? Продавать друг другу разные вещи. Где вы найдете хоть минимальное пустое пространство, которое не использовалось бы для рекламы?

УРОК 57. ЭТО ВАМ НЕ ПОКАЗАЛОСЬ. ОЧЕРЕДИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СТАЛИ ДЛИННЕЕ

Когда нефтяное эмбарго 1973 года наконец-то заставило Америку спуститься с высот, которые она занимала после Второй мировой войны как владычица мира, и у американцев открылись глаза на то, насколько они уязвимы и зависимы, одной из первых жертв стал сервис.

В Штатах научились качать свою собственную нефть. Рабочие места консьержей, лифтеров, гардеробщиц, чистильщиков обуви и носильщиков стали исчезать в волнах экономии и социального равенства. Изменилась и семейная жизнь. Работающие жены стали главным оружием американских семей в войне против галопирующей инфляции. Женщины перестали сидеть целыми днями дома, готовя обеды и ужины и занимаясь уборкой в ожидании мужа-кормильца. Люди все больше питаются стандартными продуктами, приготовленными на скорую руку из полуфабрикатов.

Мальчишки, которые раньше торговали газетами, — уже далеко не мальчишки. Это сорокалетние дяди и тети, которые развозят газеты на своих обшарпанных фургонах и обслуживают вчетверо больше покупателей, чем это удавалось мне, когда я занимался подобным бизнесом в детстве.

Некоторые из этих низкооплачиваемых профессий, популярных до нефтяного кризиса, будут существовать всегда, но их ряды поредели до такой степени, что превратились в армии теней. Магазины, торгующие товарами со скидкой, выживают благодаря тому, что держат на зарплате очень мало служащих. Очереди в банках, сокращающих число кассиров, будут продолжать расти, пока мы не научимся пользоваться банкоматами.

По иронии судьбы, чем ненавязчивее становится сервис, тем навязчивее рекламируют свои услуги те заведения, где этих услуг меньше всего.

«Покупайте товары в “Магазине для друзей”» (если вас не смущает, что придется выстаивать далеко не дружелюбную очередь в окружении уведомлений: «Проданный товар обратно не принимается», «С домашними животными вход воспрещен», «Не курить», «Кредитные карты не принимаются» и «Чеки не принимаются»).

«Люди — наши главное достояние» (только мы не верим, что следует тратить деньги на их обучение).

«Все наши операторы на данный момент заняты, но сейчас обязательно кто-нибудь освободится и поможет вам» (вам нужно всего лишь постоять в очереди минут сорок пять, слушая успокаивающую нервы музыку от «Sex Pistols»).

Мы все еще по привычке ожидаем или, по крайней мере, надеемся, что нас обслужат, и по мере того, как наши ожидания оказываются обманутыми, все больше злимся на людей, которые так пренебрегают нами.

Согласно опросу, проводившемуся газетой «Washington Post» и телекомпанией ABC, 25 процентов клиентов универмагов называют обслуживание «плохим» или «посредственным». Главные жалобы: длинные очереди, а также невежливый и некомпетентный персонал.

Представители свободных профессий тоже не далеко ушли. Опрос, проведенный Потребительским исследовательским центром, показал, что клиенты ощущают «общую неудовлетворенность» несоответствием качества оказываемых услуг их стоимости, включая гонорары врачам, дантистам и адвокатам.

Оборотной стороной этой реакции является наше растущее желание иметь дело с теми немногими организациями, которые действительно выполняют свои обещания.

Л. Л. Бин из штата Мэн, имея один магазин и два миллиона клиентов, покупающих товары почтой, учит своих служащих никогда не говорить «нет» без санкции начальства. В «Nordstrom», фирме розничной торговли, из Сиэтла, придерживаются одного главного правила: «Покупатель должен уходить из магазина довольный». В этой связи служащим рекомендуется следующее: «Ориентируйтесь на здравый смысл». Наличие кредитной карты от «Nordstrom» считается на

Западном побережье главным условием нормальной жизни, а сама компания — образцом прибыльности для акционеров.

Вы верите в супермаркеты с канделябрами? Бакалейные магазины «Wyerly's» являются в нашем районе таким аттракционом, что там даже останавливаются туристические автобусы. Очередей почти нет, служащих, готовых прийти на помощь, предостаточно. Качество высокое, цены, правда, не низкие, но оборот сети столь велик и отзывы покупателей так благожелательны, что «Wyerly's» в рекламе практически не нуждается. Это довольно необычное явление в бизнесе, где конкуренты постоянно стараются перекричать друг друга «специальными распродажами» и «только сегодня и только у нас!».

Далеко не все процветающие компании, ориентированные на высокое качество сервиса, обслуживают лишь состоятельную публику. Компания «Rubbermaid» выпускает мухоловки, мусорные ведра и еще более двух тысяч других наименований товаров для дома. Компания уделяет большое внимание жалобам покупателей на качество продаваемой ими продукции. Чаще всего, впрочем, жалобы поступают на товары не их производства. Но это не останавливает «Rubbermaid». Они реагируют на жалобы в течение сорока восьми часов, бесплатно высылая покупателям замену некачественным товарам.

Что это дает указанным компаниям по сравнению с большинством их конкурентов, которые не уделяют столь пристального внимания обслуживанию потребителей?

Преданность покупателей.

Одной ценовой политикой здесь не обойтись. Бизнес, построенный исключительно на привлекательных ценах, нацелен на покупателей, которые изменят вам в тот самый момент, когда кто-то другой предложит им еще лучшие цены, заставляя вас и дальше снижать и без того ничтожную ценовую маржу.

Качества самого по себе тоже недостаточно. В «Wyerly's» гораздо более разнообразный ассортимент и высокое качество товаров, чем в большинстве других бакалейных магазинов, но банка супа «Campbell» — это всего лишь банка супа «Campbell», где и как ее ни продавай.

«Wyerly's» имеет возможность продавать тот же самый товар по несколько более высоким ценам, чем другие магазины. Но для этого необходимо обеспечить отличное обслуживание, чтобы создать устойчивый и не изменяющий вам круг покупателей. Без этого не обойтись.

Почему это так важно?

Согласно исследованиям, проведенным в рамках Научной программы технической помощи базирующейся в Вашингтоне службой исследования запросов потребителей, если у покупателя возникает проблема в отношениях с какой-то фирмой и эта проблема решается удовлетворительным образом, покупатель расскажет об этом в среднем пяти своим знакомым. Если клиент остается не удовлетворен, он сообщит об этом десяти другим людям. Когда речь идет о больших деньгах, эти цифры увеличиваются. Восемь человек услышат о счастливом завершении дела, а шестнадцать — о том, что фирма недостойна доверия. Никакая компания не может позволить себе нажать десять и, тем более, шестнадцать врагов на одной продаже.

А вот политика нашей компании в отношении *любых* жалоб клиентов.

Прежде всего, мы слушаем. Не перебивая. В конце концов, если нам удастся надлежащим образом справиться с проблемой, мы превратим недовольного клиента в лучшего друга на всю оставшуюся жизнь.

Далее, прежде чем попытаться исправить ситуацию, человек, принимающий жалобу, будь то торговый агент, бухгалтер, секретарь, кто угодно, заявляет клиенту — на этот счет все сотрудники проинструктиваны, — что письменное сообщение о его жалобе будет передано мне лично и что, если покупатель не будет удовлетворен решением проблемы на уровне служащих, я, Маккей, займусь этим сам.

Это снимает огромное количество дополнительных проблем.

Таким способом мы сообщаем клиентам, что мы заботимся о наших покупателях. Мы вовсе не утверждаем этим свою правоту или признаем свою вину. Мы просто возвращаемся в наших отношениях с покупателем к тому месту, где наши пути разошлись.

После этого мы, как и все в подобных случаях, поднимаем счета или что там у нас есть в компьютере или в документах насчет данной жалобы. Поскольку нет более верного пути довести

и без того разгневанного клиента до белого каления, как предложить ему подождать минут десять, пока факты будут проверяться, если заминка обещает продлиться более минуты, мы предлагаем ему очень конкретный выбор. Наши сотрудники говорят: «Если вам угодно, оставайтесь на связи, но, чтобы выяснить вопрос или найти человека, отвечающего за это, мне потребуется не меньше десяти минут. Я могу твердо пообещать, что перезвоню вам не позже, чем через полчаса. Я позвоню вам вне зависимости от того, сумеем ли мы решить вопрос к этому моменту. И потом стану звонить регулярно, пока проблема не будет решена. Если же я не перезвоню, вот контактный телефон господина Маккея. Вы не против такого варианта?»

Если вина наша — а мы обычные люди и ошибки нам не чужды, — я часто говорю клиентам: «Это от нас», — и даром отдаю партию конвертов на пять тысяч долларов. Зачем? Затем, что поиск нового клиента обходится мне в гораздо большую сумму. Так что, если покупатель уйдет от меня недовольный, да еще очернит меня в глазах других потенциальных клиентов, мои потери составят куда больше пяти тысяч.

Если определить, кто виноват, невозможно, я в девяти случаях из десяти беру ответственность или, по крайней мере, значительную ее часть на себя. Причина та же.

Но если не прав клиент, тут все зависит от обстоятельств. Большинство покупателей — люди разумные. Лишь очень немногих из них вразумить не удастся. Поэтому здесь надо руководствоваться здравым смыслом. В некоторых случаях я проглатываю обиду и беру вину на себя. Иногда нет. Если мне известно, что клиент чувствует вину за собой, но начинает наглеть, раз нажившись на мне, тогда я стою как скала и не уступаю ни в чем.

Гибкость и покладистость — это неплохо, но закон джунглей в бизнесе еще никто не отменял. Как только вы приобретете репутацию тряпки, о которую можно безнаказанно вытирать ноги, клиенты, служащие и поставщики растерзают вас на мелкие кусочки.

Разумеется, в некоторых других странах ситуация намного хуже.

Юрий стоит в огромной очереди перед дверями московской булочной, чтобы купить буханку хлеба.

— Я больше не намерен это терпеть, — говорит он своему другу Борису. — Горбачев обещал, что у нас все изменится. Сейчас же пойду в Кремль жаловаться.

Час спустя он возвращается в очередь.

— Чего ты вернулся? — спрашивает Борис.

— В Кремль очередь еще длиннее, — отвечает Юрий.

УРОК 58. НО БУДЕТЕ ЛИ ВЫ ЛЮБИТЬ МЕНЯ НАУТРО?

Преданность клиентов — самое ценное и самое труднодостижимое достояние любого бизнеса. Многим предприятиям так и не удается ее завоевать или сохранить.

Никто не смотрит телепрограмму только потому, что она идет на канале CBS, и никто не идет на фильм только потому, что он снят телекомпанией «Twentieth Century — Fox». Если мы хотим удержать клиентуру в кино, то должны обеспечивать наших покупателей товарами и услугами по приемлемым ценам. Каждый раз. Труднее всего с преданностью клиентов должно быть у питейных заведений. Ведь виски «Jim Beam» на вкус одинаково в любом баре, и, если сегодня его у вас не окажется, ваши клиенты не станут дожидаться завоза, а попросту отправятся в другой бар. И вполне может статься, что больше они к вам не вернуться.

Нечасто случается, чтобы владелец бара был и собственником здания, в котором бар находится. Бастер Пейдж был одним из редких исключений. И вот однажды Бастер обнаружил, что его бар оказался преградой на пути прогресса. Миннеаполисскому Первому национальному банку неожиданно понадобился его участок для строительства нового офисного здания из стекла и бетона.

Бастер отказался продавать свое место и стоявшее на нем маленькое одноэтажное заведение, пока банк для него не построит через дорогу точно такой же бар. Когда новый бар был сооружен, когда бутылки выстроились на полках, когда в уборных были повешены полотенца, тогда и только тогда, в два часа ночи, в момент официального закрытия бара, Бастер подписал бумаги о продаже и тут же, с лицензией под мышкой, перешел через дорогу, предоставив банку возможность сровнять его старый бар с землей.

Возможно, Бастер не выражал свои мысли в классических терминах маркетинга, но он понимал исключительную важность непрерывного обслуживания постоянной клиентуры. Он знал, что, если пропустит в своей работе хоть день, клиенты тут же найдут ему замену.

Бросят ли вас ваши клиенты в ту самую секунду, когда вас не окажется на месте?

Вам важно это знать?

Один мой знакомый работал в рекламном агентстве в Иллинойсе, когда там случился пожар. Все пленки, на которых хранились негативы рекламных роликов и фотографий, сгорели. Ситуация усугублялась тем, что сюжеты, которые были уже оплачены клиентами, юридически принадлежали им. А рекламное агентство их фактически потеряло. К счастью, это была вотчина Нормана Рокуэлла*, из уважения к которому клиенты и конкуренты не стали пользоваться ситуацией, чтобы совершенно утопить агентство, и оно выжило. Но шрамы остались. Теперь в агентстве тут же дублируют всю свою продукцию и отсылают копии на хранение. Да, это значительные дополнительные расходы, но хранение молока стоит все же не так дорого, как замена коровы.

Компьютеры — замечательные устройства, но у них есть один недостаток по сравнению с пишущими машинками: когда вы пишете что-то на компьютере, все остается в машине, пока вы не распечатаете текст. Я проинструктировал свою секретаршу не отходить от компьютера, пока каждое слово, набранное мной на клавиатуре, не будет распечатано на бумаге. Однажды это сработало. Как-то в выходные ударили заморозки, а когда мы пришли в офис в понедельник, оказалось, что компьютер сгорел. Говорили что-то про перепад напряжения.

— А почему вы не поставили себе устройство защиты от перенапряжения? — поинтересовался парень, который месяцем ранее продал мне этот компьютер.

— А почему вы мне не предложили его? — ответил я вопросом на вопрос.

Неужели он думал, что, покупая оборудование стоимостью в пять тысяч, я стану возражать против того, чтобы заплатить еще какие-нибудь пятьдесят долларов для защиты хранящейся в нем информации? Мой компьютер потерял память, и вместе с ней пропали первые двадцать шесть страниц этой книги. Если бы перед теми выходными мы не распечатали каждое слово, написанное

* Известный американский художник-иллюстратор.

мною за пятницу, я бы, наверное, сошел с ума. Конечно, это была не моя вина. Но при всей моей невинности стали ли бы вы покупать книгу, где первые двадцать шесть страниц пустые?

Чем бы вы ни занимались, всегда лучше иметь систему сохранения резервных копий, чтобы вам не пришлось начинать все с нуля, если по какой-либо причине — поломка оборудования, забастовка, пожар или проблемы с поставщиками — случится сбой.

Преданность клиентов — очень хрупкая вещь. Не испытывайте ее на прочность, подвергая свои отношения с клиентами ненужному риску. В какой-то момент все плохое, что может случиться, обязательно случится. И лучшее, что вы можете сделать, чтобы свести к минимуму ущерб, — готовиться к худшему прежде, чем оно произойдет. Или, как я люблю выражаться, копайте колодец до того, как захотите пить.

УРОК 59. ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ПОЛУЧИТЬ СТРЕЙТ-ФЛЭШ, ПОКА НЕ ВСТУПИТЕ В ИГРУ

Одним из интереснейших персонажей в нашем городе был Билл Кули, который за свою бурную жизнь испробовал много занятий: был каменщиком, потом ловил бездомных собак, собирал средства в фонд политической партии, стал мэром одного из окрестных городков и закончил трудовой путь крупным застройщиком.

Самый большой куш за свою карьеру Кули сорвал, когда с молотка продавался старый городской стадион. Он услышал о торгах в теленовостях за день до завершения приема заявок и как-то ухитрился вовремя подготовить и подать нужные бумаги. Его заявка выиграла. Казалось, он утащил участок из-под носа нескольких крупнейших в стране застройщиков. На короткое время Кули оказался в самом центре крупнейшей в нашем городе сделки с недвижимостью. Хотя первый ход оказался успешным, дальнейшие перспективы оставались туманными. Денег на то, чтобы реально заняться застройкой купленного участка, у него не было.

Но это не помешало ему сделать очень сильную игру с очень слабыми картами.

Его стратегия была проста. С каждой переменной хозяина этой собственности из рук в руки будут переходить очень большие деньги. Заняв удобную позицию между продавцом и покупателем, Кули обязательно нашел бы возможность урвать кусочек от этой сделки.

С помощью одного из хитроумнейших юристов нашего города он сумел использовать свое практически неосуществимое право на этот участок как человека, победившего в тендере, чтобы заставить продавца и будущих реальных застройщиков выкупить у него это право за цену, щедро компенсирующую его выход из игры.

Урок здесь — негативного порядка: серьезные игроки не любят играть с «мелюзгой». Когда игра идет на большие деньги, обычно велика и начальная ставка. Кули удалось найти для себя достаточно редкую ситуацию, где он смог сыграть свою игру, сделав только минимальный первоначальный взнос, хотя существенная доля выигрыша пошла на оплату услуг адвоката.

В былые годы мелкие предприниматели неплохо преуспевали в издательском бизнесе, системе общественного питания, розничной торговле и других формах бизнеса, не требующих значительного первоначального капитала. Постепенно поднимая ставки, крупные компании сумели вытеснить эту «мелюзгу», которая не в состоянии была состязаться с массовой рекламой, несравнимо большими производственными мощностями и агрессивной ценовой политикой своих более богатых конкурентов.

Большие люди уничтожают слабых — будь то в покере или в бизнесе. Маленькому человеку требуется недюжинный талант и интуиция, чтобы оставаться в игре против таких гигантов.

Гиганты, впрочем, тоже могут проиграть, если откажутся менять карты. Это чуть не погубило компанию «Timex». Десятилетиями представляя себя как производителя дешевых, но долговечных часов, компания упрямо придерживалась раз избранной стратегии, невзирая на изменения моды и стиля жизни — тех факторов, которые играют очень большую роль на рынке часов. «Timex» плелась в хвосте своих конкурентов, пока один из дизайнеров компании в интервью журналу «Forbes» не сделал следующее признание: «Люди стесняются носить наши часы, прикрываясь отговорками, что это лишь временная замена, пока их “настоящие” часы в ремонте».

В «Timex» наконец-то поняли, который час на дворе. Они изменили свою рекламную политику, сосредоточив ее на таких специализированных журналах, как «Sail» или «Runner's World», разработали новые модели («Ironman», например, — для людей, помешанных на здоровом образе жизни) — короче говоря, сдали себе новые карты. Что теперь показывают стрелки на их часах? «Timex» потеснили своих конкурентов, завладев 33 процентами американского рынка наручных часов.

Авиакомпания «United Airlines» попыталась выработать совершенно новый подход к обслуживанию американских пассажиров. Она создала конгломерат, включающий помимо авиаперевозок гостиничную сеть, прокат автомобилей и систему бронирования билетов. На этот

пакет услуг не купились ни потребители, ни финансовые круги. В скором времени «United» вернулась в исходную точку, сосредоточившись на своем основном занятии — авиаперевозках. Еще один игрок усвоил: не следует играть в чужие игры, а надо заниматься тем, что умеешь делать лучше всего.

Несколько лет назад у CBS был довольно хороший расклад, и, подобно «United», эта телекомпания решила еще усилить свои карты. Руководству компании захотелось превратить ее в разноплановый конгломерат, и они приобрели фирмы, занятые розничной торговлей и организацией досуга. Однако это отвлекло их внимание от качества теле- и радиовещания. Игра пошла для них так плохо, что им, чтобы удержаться на плаву, пришлось продать компании «Sony» один из алмазов своей короны — фирму звукозаписи.

Тяжело переживая эту потерю и имея в своей телепрограмме лишь один настоящий хит — сериал «Она написала убийство» с Анджелой Лансбери, они бросились в другую крайность. Когда-то выступавшая лидером, настоящим властелином телесетей, компания CBS в дальнейшем прославилась своей скупостью, отказавшись оплатить Лансбери ее наряды, когда она была приглашена в качестве ведущей на церемонию вручения театральной премии «Тони». Ценой больших расходов компании удалось восстановить отношения с актрисой и даже уговорить ее отыграть в сериале еще один сезон, но лучшие времена для компании явно остались позади.

Не то чтобы вы не должны совершенствовать свой бизнес. Просто прежде всего вам необходимо проанализировать, что вы делаете правильно, в чем ваша уникальность, и обязательно продолжать делать это. Если вам представилась хорошая возможность развивать свой бизнес в каком-то новом направлении, это отнюдь не означает, что вы должны менять прежнее отношение к своему основному предприятию и людям, там работающим. Если у вас на руках есть несколько выигранных карт, не меняйте их.

Это особенно справедливо, если вы заняты в бизнесе творческом. С людьми творческими нельзя обращаться как с легко заменяемыми запчастями. Они подобны экзотическим птицам. Малейшее изменение температуры — и они улетят искать другие места гнездования.

Следует также иметь в виду, что и служащие, не относящиеся к подобному типу, могут иметь соответствующий темперамент. Вам гарантированы большие проблемы, если вы не будете обращаться с ними должным образом. Каждый знает, что Ли Якокка является генеральным директором «Chrysler». Но кто возглавлял эту корпорацию между 1961 и 1975 годами, когда она переживала сильный спад? Линн Таунсенд, бухгалтер по образованию. Дэвид Холбсгрэстэм в своей книге «Расплата», посвященной автомобильной промышленности, писал, что Таунсенд «не допускал чужого вмешательства в процесс принятия решений, будь то менеджер по производству или член совета директоров. Все, кто пытался подвергнуть сомнению его авторитет — сколь бы осторожно и мягко это ни делалось, — очень скоро горько сожалели об этом. Он набрасывался на них, не оставляя камня на камне от предлагаемых ими идей и всячески унижая их достоинство... По корпорации ходили истории, как Таунсенд часами распекал высокопоставленных руководителей корпорации за их реальные или мнимые огрехи... Когда Таунсенд возглавил корпорацию в 1961 году, “Chrysler” при всей шаткости своего положения, по крайней мере, не был в долгах. К 1970 году же долги достигли 791 миллиона долларов, превысив даже задолженность “General Motors”, и продолжали расти».

Компания «Dayton Hudson» (как уже рассказывалось в уроке 28), имевшая мощную поддержку среди своих служащих и общественности в целом, сумела защитить себя и свою независимость. «Chrysler» же стремительно погружался в пучину по нисходящей спирали — деморализованная организация в деморализованном окружении Большого Детройта. В конечном счете, чтобы спасти «Chrysler» от полного краха, потребовались помощь федерального правительства и управленческие усилия Ли Якокки.

Таким образом, рядом всегда должен быть человек, который спросит вас: «Как вы сказали, в какую игру вы играете?»

Дик Макдональд, специалист по маркетингу, рассказывает такую историю. Одна больница открыла амбулаторное отделение в крупном торговом центре. Врачи, высококолобые люди науки, стремящиеся к точности определений, назвали свое учреждение так, как ему, казалось бы, и положено называться — амбулаторный центр. Врачи знают, что значит «амбулаторный». Беда в

том, что этого не знают пациенты. Центр пустовал, пока маркетинговое исследование не показало, что 58 процентов потенциальных клиентов полагали, что амбулатория — это место, куда машины «скорой помощи» привозят тяжелобольных. Старайтесь, чтобы вывеска на вашей двери была написана общедоступным языком.

УРОК 60. ЕСЛИ НЕ МОЖЕТЕ СКАЗАТЬ «ДА», ЭТО ОЗНАЧАЕТ «НЕТ»

Некоторые вещи нам даются легче, чем другие.

Ред Смит, лауреат Пулитцеровской премии в области журналистики, как-то сказал: «Писать легко. Нужно лишь сесть за пишущую машинку и вскрыть себе вены».

Я не переживаю особых мук творчества, когда пишу, но мне трудно принимать решения, касающиеся новых широкомасштабных проектов. Я волнуюсь, потею, советуясь, еще советуясь, мечусь и дергаюсь. Наконец я решаюсь, или, точнее, моя интуиция решает за меня.

Проведя пару месяцев в нерешительности, я предоставляю решающее слово своему нутру. Где-то там, в глубине находится компьютер, просчитывающий всю информацию и выдающий готовое решение.

Любое важное решение, касается ли оно женитьбы или слияния компаний, как бы оно ни амортизировалось полученными советами, статистикой, исследованиями, требует силы воли. В конечном счете, лучший совет, который вы можете получить, исходит от вашего внутреннего голоса.

Лу Хольц провел один сезон с профессионалами. Он возглавил клуб «New York Jets», а уже через год, полный разочарования, подал в отставку.

«Это была самая большая ошибка в моей жизни, — говорил Хольц. — Они предложили мне столько денег, и я позволил деньгам принять решение за меня. На самом деле душа у меня к этому не лежала».

Хольца уговорили. Ларри Миллер, один из совладельцев баскетбольного клуба «Utah Jazz», в схожей ситуации не поддался.

В начале 1986 года Миллер и его партнер Сэм Баттисон решили продать свой клуб. Они предварительно договорились на 26 миллионов долларов с группой бизнесменов из Миннеаполиса, которые хотели перебазировать команду в Миннесоту. Но когда подошло время подписывать договор о купле-продаже, Миллер попросту не смог заставить себя сделать этот последний шаг. Внешних поводов было множество: он видел, что в игре команды наметился подъем; он не хотел, чтобы штат Юта потерял единственную на своей территории команду высшей лиги; он слишком любил баскетбол; возможно, он продешевил.

Но истинная причина заключалась в том, что с самого начала не было никаких причин продавать клуб. Он просто не хотел его продавать. Он хотел быть полным владельцем «Utah Jazz».

И Миллер выкупил у своего партнера его долю, сохранил команду за собой, а бизнесменам из Миннеаполиса год спустя пришлось заплатить 32,5 миллиона долларов за *право* создать новую команду в связи с расширением НБА. Хотя стоимость всех клубов НБА постепенно возрастала, стоимость «Jazz» после того, как Миллер отверг сделку, взлетела до небес — благодаря усилиям Карла Мэлоуна и Джона Стоктона команда завоевала чемпионский титул.

Когда Миллер не нашел достаточных причин, чтобы сказать «да», правильным ответом оказалось «нет».

Прислушайтесь к своему внутреннему голосу.

Грамотные инвесторы и биржевые брокеры скажут вам, что самое ценное профессиональное качество, которым они обладают, — это знание себя, а не знание рынка. Они достаточно хорошо знают себя, чтобы понимать, на какой уровень риска они готовы пойти.

Брокеры предоставляют рынку возможность самому дать им ответ на свой вопрос. И у них хватает самодисциплины, чтобы отказаться от возможного барыша, когда рынок против.

У инвесторов испытание характера несколько иное: оставаться на пути к заветной цели, не оглядываясь на кратковременные колебания рынка. Им хватает силы воли, чтобы *не* отказываться от своих планов, когда ситуация на рынке складывается не в их пользу.

Самый верный способ потерять деньги — недостаточно хорошо знать себя: передерживать акции, когда ваш настоящий удел — краткосрочные сделки, приносящие скорую прибыль, или,

наоборот, продавать их слишком рано, если по темпераменту вы долгосрочный инвестор. Прежде чем вы примете какое-то важное решение, касающееся денег, времени или вашей судьбы, вы должны разобраться в себе, предугадать свою реакцию на любой неожиданный поворот. Если вы знаете, что не перенесете плохих известий, если вы не готовы полностью посвятить себя избранной цели и положиться на судьбу, значит, вы не готовы сказать «да».

УРОК 61. НЕ ПРИМЕРЯЙТЕ БРЮКИ, ЕСЛИ НЕ СОБИРАЕТЕСЬ ПОКУПАТЬ КОСТЮМ

Любой продавец одежды знает, что не продаст вам костюм, пока вы не изъясните готовности примерить его. Я тоже это знаю — школьником и студентом я немало продал их в «Мужском магазине» старого доброго Кука, что на Роберт-стрит в Сент-Поле. Так что, если вы примерили несколько пиджаков и проявили к ним хотя бы малейший проблеск интереса, продавец обязательно предложит вам примерить и брюки. Идея заключается в том, что как только вы в примерочной сбросите с себя свою надоевшую старую одежду и вообразите себя в новом костюме на ланче с Дональдом Трампом — вы в руках продавца.

Жизнь полна таких «бесплатных» предложений, смысл большинства из которых вполне очевиден. Бесплатная пробная подписка, бесплатный образец, бесплатная возможность испытать машину в выходные, будучи весьма древними приманками, не утратили своей эффективности. Мы принимаем их как безобидную хитрость. Как дешевый приз в пачке стирального порошка.

Проблема возникает, когда нас этими уловками застигают врасплох. Бывают такие «бесплатные» предложения, принимать которые довольно опасно. Не ожидайте выгоды для себя, если условия сделки «бесплатно» для вас оформляет юрист другой стороны. Можете быть уверены: эти условия напичканы «жучками» не меньше, чем здание американского посольства в Москве.

Один мой друг заседает в церковном совете. Обычно эта работа подразумевает рутинные непыльные обязанности; никто не требует от вас вступать в схватки с акулами. По словам моего друга, эта церковь в течение пятнадцати лет проводила ежегодный «Фестиваль освобождения души». Десять летних вечеров подряд площадь перед храмом заполнялась звуками религиозной музыки и проповедей — все в лучших традициях южных религиозных празднеств.

Только здесь не Юг. Это Миннеаполис, где некоторая часть относительно малообеспеченного городского населения не настроена на подобный стиль богослужений и не понимает, почему эта церковь не могла бы проводить свои концерты в каком-нибудь другом месте.

Оппозиция хоть и невелика числом, но кричит громко. И голос недовольных достигает слуха представительницы данного района города в муниципальном совете. Она должна решить, давать ли разрешение на установку звукоусилительного оборудования и блокирование дорожного движения в данном квартале, чтобы «Фестиваль освобождения души» мог свободно сотрясать окрестности десять ночей подряд.

Она не глупа. Как и все политики, она понимает, что взять чью-либо сторону в долгосрочной перспективе означает потерять инициативу. Даже если вы каждый раз поддерживаете более многочисленную и популярную сторону, все обиженные на вас с годами складываются в большинство, и вашей политической карьере конец.

Поэтому, не желая брать всю ответственность на себя, эта дама создала специальный комитет по местным делам, который должен был давать рекомендации по трудным вопросам. Расстановка дорожных знаков. Уборка мусора. Налоги. «Фестивали освобождения души». Политики местного масштаба могут выжить, лишь решая местные проблемы. Как бы ни пытались редакторы газет заставить нас волноваться насчет помощи «контрас», карьера местных политиков строится именно на вопросах местного масштаба.

Примерно за девять месяцев до запланированного проведения фестиваля церковь получила письмо, где ей предлагалось направить четверых своих представителей на заседание комитета. Туда же были приглашены и четверо противников проведения фестиваля.

Как будто бы все справедливо.

Четверо с одной стороны — четверо с другой. Равенство. Разумные люди сядут за стол переговоров и найдут разумное решение. Америка. Демократия.

Церковь отказалась.

Вот что заявил в своем письме члену городского совета директор-распорядитель фестиваля:

В прошлом году мы провели опрос жителей по поводу «Фестиваля освобождения души» и собрали подписи в пользу того, чтобы вы дали разрешение на проведение этого музыкального праздника. Люди, подписавшиеся в нашу пользу, представляли 90 процентов населения прилегающих к храму четырех кварталов. Хотя эти цифры никто всерьез не оспорил, мы готовы, если вы потребуете, провести повторный опрос.

Но мы не готовы выносить наш вопрос на рассмотрение комитета.

Мы полагаем, что идея обсуждения на равных аргументов за и против проведения фестиваля неминуемо приведет к решению, которое погубит фестиваль. Внутренняя логика такого противостояния потребует от комитета поисков компромиссного решения.

Теперь давайте посмотрим, что из этого может получиться. Четверо выступают за проведение фестиваля. Четверо против. Четверо хотят, чтобы фестиваль продолжался все десять дней; другие четверо хотят отменить его совсем. Давайте искать компромисс. Давайте урежем продолжительность фестиваля наполовину, чтобы он длился не десять, а пять дней.

Мы — церковь новозаветная. Но Ветхий Завет мы тоже не забываем. Когда Соломон предложил разрубить надвое живое дитя, настоящая мать младенца от него отказалась. Так и мы отказываемся.

Мы не думаем, что в решении этого вопроса возможен компромисс. Наша десятидневная программа рассчитана на то, чтобы представить слушателям весь диапазон музыкальных и проповеднических стилей и, что еще важнее, дать им достаточно времени подумать над главным смыслом жизни. Мы не считаем возможным лишить их этого времени ради достижения компромисса. Мы распланировали фестиваль на десять дней и не можем в одночасье превратить его в двух-, пяти- или даже девятидневный. И только вы можете и должны решить, быть фестивалю в полном объеме или не быть вовсе — никакой комитет здесь не поможет.

Как и каждый год на протяжении последних пятнадцати лет, мы вновь направляем запрос на разрешение проведения «Фестиваля освобождения души» непосредственно в ваш офис.

И они добились своего.

Не дайте навязать вам условия, которые предопределяют исход дела. Не примеряйте брюки, если не собираетесь покупать костюм.

Если вы хотите контролировать результат, вы должны контролировать и процесс.

Кто накрывает стол, тот и торт режет.

Тот, кто является инициатором, предопределяет и исход.

УРОК 62. ОНИ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНЫ БЫТЬ ХОТЬ В ЧЕМ-ТО ПРАВЫ, ИНАЧЕ ИХ НЕ БЫЛО БЫ В БИЗНЕСЕ

Джек Шумейкер, бывший президент компании «Wal-Mart», рассказывает, как он в обществе Сэма Уолтона, основателя компании и одного из богатейших людей Америки, посетил магазин конкурирующей фирмы. Там царил полный хаос, но вместо того, чтобы, презрительно фыркая, прошептать к выходу, Уолтон вдруг заметил кое-что интересное посреди этого бедлама и сказал: «Джек, как получилось, что у нас такого нет?»

Оказавшись на любом предприятии, даже если оно находится на грани банкротства, вы всегда можете найти чему поучиться. Вот почему я столько сил и времени отдал тому, чтобы побывать с экскурсией в пятидесяти компаниях, занимающихся производством конвертов.

ГЛАВА XI. ЦЫПЛЯТ НА ДОЛЛАРЫ СЧИТАЮТ

УРОК 63. ПЕРВЫЙ, КОГО НУЖНО НАНЯТЬ, ОТКРЫВ СОБСТВЕННОЕ ДЕЛО...

...это счетовод. Предприниматели зачастую терпят крах потому, что их мечты опережают реальные цифры. У вас работают, вне всякого сомнения, чудесные и добросовестные люди, и доказательством тому должен быть проводимый вами время от времени аудит запасов, разного рода счетов и документов во всех сферах, где теоретически может происходить утечка.

Ресторанный бизнес печально известен тем, что теряет прибыли через «черный ход», когда служащие уходят с работы домой, но это может происходить на любом предприятии, хозяин которого не ведет учет всему и вся. В 1950-е годы два брата открыли в пригороде Миннеаполиса овощную лавку. Я не знаю, какая у них была внутренняя система бухучета, но мне известно, что они многие годы практиковали чрезвычайно эффективный метод контроля: они посадили на стул рядом с кассой свою восьмидесятилетнюю мамочку, и она сидела там день за днем, ничего не говоря и ничего не делая, — просто сидела. Я не уверен даже, что она умела говорить по-английски. Результат? Их бизнес со временем разросся настолько, что стал одним из крупнейших центров производства и продажи плодовоовощной продукции в нашем регионе.

УРОК 64. ОСНОВЫ ОРНИТОЛОГИИ... ИЛИ КАК ВЫБРАТЬ БУХГАЛТЕРА

День изо дня ваш бухгалтер по налогообложению может зарабатывать для вас или терять больше денег, чем любой другой человек в вашей жизни, за исключением, быть может, ваших детей.

Существует пять разновидностей этой птицы.

Курица. Некоторые люди больше всего на свете боятся аудита. Если ваш бухгалтер постоянно боится идти на риск и во всех сомнительных случаях принимает решения в пользу налоговой службы, ему лучше бы работать на них, нежели на вас.

Стервятник. Он попытается делать в налогах скидки на высокую стоимость жизни. Слишком экономя на налогах, он навлекает на вас бесконечные проверки со стороны налоговой службы. Вместо того чтобы сберечь деньги, вы разоритесь на штрафах, сборах, процентах и прочих расходах, связанных с налогообложением.

Коршун. До кончика хвоста погружен в махинации с налогами и планы ускоренной амортизации. Только вот почему-то все эти потрясающие сокращения налогов не могут сравниться с убытками, которые вы несете в результате сделок вашего бухгалтера на стороне. Что ж, может быть, он возместит вам потери своим следующим предприятием: издав бестселлер «Как подавать апелляцию, если вас осудили за мошенничество с налогами». Поправки, внесенные в налоговое законодательство, перекрыли многие лазейки, но некоторая их часть еще осталась. Не будьте голубем, особенно если ваш бухгалтер или налоговый консультант пытаются втянуть вас в сделки, из которых они в любом случае выйдут с барышом — здесь имеет место встроенный конфликт интересов.

Дронг. Этот немолодой уже человек знает налоговое законодательство вдоль и поперек, но, когда речь заходит об основах экономики, ведет себя так, словно родился только вчера. «Мы должны сделать необходимые отчисления и вычеты до апреля, так зачем торопиться?» Затем, что чем раньше ваши деньги начнут работать на вас, тем меньше времени они будут работать на государство. Налоговая служба дает вам пятнадцать с половиной месяцев срока, чтобы сделать вычеты, не из щедрости своей. Они делают это потому, что понимают реальную цену времени явно лучше вашего бухгалтера. Обратная сторона медали: не следует платить сами налоги раньше времени, оттягивая этот момент до последнего. Чем дольше деньги остаются в компании, принося доход, тем дольше они работают на вас, а не на налоговую службу. Всех этих вещей в налоговом кодексе нет; все это лишь основы финансового менеджмента, и бухгалтер, который не дает вам советов, как это может повлиять на конечный финансовый итог, явно не обладает необходимой вам степенью компетентности.

Орел. Вот тот, кто вам нужен. Агрессивный, хорошо разбирающийся в финансах, до тонкостей знающий налоговое законодательство, готовый идти на разумный риск, решая вопросы в вашу пользу, когда шансы на успех достаточно велики, не пытающийся удваивать свои доходы, предлагая вам сомнительные сделки. Как найти себе такого Орла? Присматриваясь к другим Орлам. Спросите знакомого вам бизнесмена, который напоминает Орла по своим повадкам и поступкам. У этого человека бухгалтер наверняка Орел.

УРОК 65. ЛУЧШИЙ СПОСОБ КУПИТЬ ЧТО-ТО – ПРОДАТЬ ЭТО

Побыв первых пару лет самостоятельным бизнесменом, я наконец достиг стадии «расширяйся, или умрешь», не имея достаточного капитала, чтобы сделать следующий шаг: открыть новый завод. Конечно, можно было занять деньги, можно было слиться с какой-то другой компанией, можно было продать часть собственности. Если бы я послушал своего бухгалтера, то попытался бы обновить чей-то старый завод. Почему бы нет? Производство конвертов не на виду — особого шика тут не нужно. Клиенты никогда не приходят смотреть, насколько шикарные у вас кабинеты. Но довольствоваться подержанной моделью не входило в мои планы. В течение трех лет я опасался ставить свое имя в название компании из опасений перед возможным крахом. Теперь я уже знал, что успех мне обеспечен, и мне хотелось владеть чем-то, что было бы исключительно моим, от фундамента до новой вывески «Maskaу Envelope» на крыше. Кроме того, новый завод был бы значительно продуктивнее.

Но за все надо платить. К сожалению, моим мечтам об империи «Maskaу» мой банковский счет никак не соответствовал.

Я хотел купить здание, которое строительная компания оценивала в 250 тысяч долларов — большие деньги по тем временам. Наличных и кредита я мог наскрести на 175 тысяч. Разница, как я рассчитал, составляла как раз прибыль строительной компании.

Было только одно решение: убедить строительную компанию отдать мне здание по себестоимости.

«Я обещаю, что, если вы отдадите мне здание за 175 тысяч, я стану для вас лучшим торговым агентом. Я обеспечу вам в течение пяти ближайших лет продажу по крайней мере пяти строений примерно такой же стоимости, продам их людям, которых вы не знаете, а я знаю и до которых без меня вам не добраться. Эти люди тоже скоро будут расширять свой бизнес. Я первый из этого десанта. Они думают так: пусть я буду первым, а остальные поучатся на моих ошибках. И они прислушаются ко мне, если я расскажу им, как замечательно вы поработали со мной. Просто имейте в виду одну вещь: пять прибылей гораздо лучше, чем одна».

Они согласились. Правда, не совсем на моих условиях. Во-первых, хозяину строительной компании идея отдать здание по себестоимости ужасно не понравилась, как не пришлась бы она по душе любому бизнесмену на его месте, поэтому мне пришлось 25 тысяч все-таки прибавить. Во-вторых, мне пришлось добиться предварительного согласия двух моих знакомых из пяти, о которых я говорил, прежде чем он дал добро.

Но главное, что сделка состоялась. Баш на баш. Как в рекламе: «Приведи двух друзей и получи скидку».

Кстати, свое обещание я выполнил... Нет, не совсем так. Как призывает вас подзаголовок этой книги, я сделал *больше*, чем обещал: продал семь зданий, а не пять.

И точно такую же схему я использовал, когда строил свой собственный дом в 1973 году, не имея достаточно денег на все, что мне хотелось там видеть.

Идея очень проста. Любой бизнес более всего нуждается в сбыте своей продукции. Если вы можете обеспечить этот сбыт, превратитесь из покупателя в продавца, и вы получите то, что вам нужно, за гораздо меньшие деньги.

УРОК 66. ПРОБЛЕМЫ ВЗАЙМЫ

В языке эскимосов существует тридцать шесть различных слов для обозначения снега. Как и снег, деньги тоже бывают разные. Заемный и акционерный капитал — совсем не одно и то же. Бешеный рост финансирования корпораций за счет займов, а не выпуска акций — прямое следствие налоговой политики. Когда корпорация выплачивает проценты по своим облигациям, например, этот процент она может вычитать из дохода и таким образом снижать налоговое бремя. Дивиденды же, полагающиеся владельцам акций, из дохода не вычитаются и выплачиваются уже из чистой прибыли, остающейся после уплаты налогов.

Именно это замечательное различие объясняет стремление руководителей компаний выкупать акции своих и чужих корпораций, используя для этого средства от размещения огромного количества облигаций.

Но преимущества этой схемы неотделимы от риска, и этот риск, похоже, начисто игнорируется многими из тех, кто позволяет вовлечь себя в эти спекуляции. Корпорации, которые занимают деньги, чтобы купить акции других корпораций, приобретают не только собственный капитал и вычеты из налогов. Они приобретают также и проблемы и перекладывают их на плечи своих заимодавцев.

Есть причина, почему такие облигации называют «бросовыми». «Standard & Poor» — одна из двух авторитетных независимых фирм, занимающихся оценкой инвестиционной привлекательности корпоративных облигаций. Вот как они отзываются о бросовых облигациях: «Эти ценные бумаги следует считать преимущественно спекулятивными с точки зрения способности эмитента выплачивать проценты и возмещать основной капитал в соответствии со взятыми на себя обязательствами. Хотя такой долг обладает некоторой степенью защищенности, это перевешивается значительной степенью неопределенности или большим риском пасть жертвой негативных обстоятельств».

«Какие еще негативные обстоятельства?» — спросите вы.

А что, разве экономические кризисы кем-то отменены?

Вы хотите вкладывать деньги в ценные бумаги, которые могут легко потерять всю свою ценность, когда возникнут «негативные обстоятельства»?

Успех финансирования операций заимствованными деньгами зависит от вашей способности поддерживать должный уровень оборотных средств. Обеспечение бросовых облигаций порой слишком неустойчиво и хрупко, чтобы выдержать рецессию. Компании-эмитенты, выпускающие слишком много этих облигаций для выкупа акций, влезают в такие долги, что, когда наступает экономический спад, выкупленный капитал оказывается не в состоянии генерировать достаточно доходов для покрытия задолженности. В отличие от дивидендов, которые можно урезать при сокращении прибылей или просто при желании компании придержать деньги, долги компания не может не отдавать, если не хочет быть объявленной банкротом, привлеченная к суду держателями облигаций.

Гарвардские исследователи, отчет которых был опубликован в «Wall Street Journal», подсчитали, что «инвесторы, купившие и сохранившие портфель всех бросовых облигаций, выпущенных в 1977 и 1978 годах, к 1 ноября 1988 года потеряли более 34 процентов вложенных средств».

Держитесь подальше от этого баракла. Лишние 5—6 процентов прибылей, которые вы можете выжать из этих высокодоходных бумаг, не стоят тех денег, которые вы потеряете, если эмитенты не смогут выполнить свои обязательства.

Не все облигации одинаковы. Оценивать их только с точки зрения тех процентов, которые они принесут вам, ничуть не умнее, чем смотреть на любую сделку только через призму цены.

Это как в анекдоте про человека со слонем. Он встречает на улице своего приятеля и говорит:

— Продаю слона. Тысяча долларов. Хочешь купить?

— Ты с ума сошел? — отвечает приятель. — Что я с такой громадиной буду делать? Я ведь

портной. Живу на квартире. Три комнаты. У меня жена и ребенок. Едва свожу концы с концами. Кроме того, тысяча долларов — это слишком много. Возьму за пятьсот.

Даже профессионалы, которые, пытаясь заработать честным путем очередные пару миллионов долларов, вкладывают деньги в самые надежные облигации правительства США, могут потерпеть крах.

Не думайте, что любые облигации автоматически надежнее акций или каких-то других инвестиций. Даже если они имеют безупречную репутацию, не следует недооценивать их способность вовлечь вас в беду, особенно если вы покупаете их на деньги, взятые в долг.

Все инвестиции безжалостны к человеческим ошибкам. Исключений нет.

УРОК 67. ПОЧЕМУ ВАША РЕКЛАМА НЕ РАБОТАЕТ

Первые семьдесят пять лет пребывания компании «Hershey» в бизнесе она обходилась без рекламы. Всем бы так везло!

Убедившись, наконец, что предприятие, продающее потребителям продукты питания на многие миллиарды долларов ежегодно, не может конкурировать, используя стратегию маркетинга, основным компонентом которой было обольщение заведений общественного питания, чтобы там возле касс выставляли их конфеты (хотя эта стратегия долгие годы срабатывала), даже «Hershey» ощутила потребность в рекламе своей продукции.

Из каждой сотни выпускаемых рекламных роликов и объявлений эффективными оказываются только десять. Примерно восемьдесят пять так и остаются без внимания; пять оказываются замеченными, но вызывают у потребителей такое сильное отторжение, что фактически работают против рекламодавца.

В чем разница между хорошей рекламой и плохой?

К сожалению, реклама относится к числу тех гуманитарных наук, где каждый считает себя экспертом. В результате выпускаемая реклама зачастую имеет целевую аудиторию, состоящую из одного человека — того, кто эту рекламу оплачивает. Агентства готовы предлагать разные варианты, но не многие из них готовы возражать клиенту, который настаивает на своем только потому, что считает себя знатоком рекламы.

Вы тоже считаете себя таковым?

Вот несколько замечаний, вводящих вас в этот безумный, безумный, безумный, безумный мир рекламы.

Правило 1: держитесь за кадром. На каждого Ли Якокку приходится тысяча никому не ведомых себялюбцев, настаивающих на том, чтобы их физиономии светились с рекламных плакатов на фоне холодильников или подержанных автомобилей, дескать, потому что «публика знает меня» или — верх фантазии — «этого хочет рекламное агентство». Разумеется, агентство хочет угодить вам. Приберегите ослепительную улыбку для своей будущей голливудской карьеры. Ваша персона на рекламном плакате уместна лишь в том случае, когда вы продаете творческую продукцию — фильмы или книги, — но, если вы не звезда спорта или кино, не пытайтесь рекламировать свою продукцию лично. Товары широкого потребления, как правило, ценны своими внутренними качествами, а не знаменитыми людьми, которые их производят или продают. Держитесь за кадром своей рекламы. Людей, желающих купить новый холодильник, не интересует ваша физиономия, выглядывающая из морозильного отделения.

Ваше персональное появление в рекламе чревато еще одной проблемой: *ваш* имидж может заслонить собой продукцию компании. Я недавно видел наглядную иллюстрацию этому, когда сопровождал в аэропорт Виктора Киама, знаменитого благодаря рекламным плакатам «Я купил компанию» главу бритвенной корпорации «Remington». Несколько человек подскочили к нему с просьбами об автографе. Они знают *продукцию* его фирмы, но, когда он спросил, знают ли они, как называется его компания, правильного ответа не дал никто!

Если вы не относитесь к сонму бессмертных вроде тети Аси или Микки-Мауса, новым владельцам придется потратить много сил и средств на создание нового имиджа компании, когда вы покинете ее. И это делает вашу компанию менее привлекательной для потенциальных покупателей. Еще одна скрытая цена самолюбования.

Правило 2: не пишите сами текст своей рекламы. Это типичная ошибка интеллигентных людей, особенно юристов и директоров (того типа, что пишут приказы), а также разного рода писателей и прочих краснобаев, которые зарабатывают на жизнь продажей слов. Единственная проблема заключается в том, что, когда дело доходит до рекламы, слова они выбирают не те. Они пишут длинные слова огромными буквами и в большом количестве. Специалисты же по рекламе знают, что слова должны быть крошечными и их должно быть меньше. Они понимают, что

рекламировать следует не сам продукт, а пользу, которую люди получают *от* продукта. Людям не нужен кусок мыла как таковой. Они хотят иметь чистые руки.

Естественно, интеллектуалы с презрением относятся к профессиональным рекламщикам, считая слоганы, которые они придумывают, слишком вульгарными и отдающими коммерцией. Они хотят «просвещать» людей. Они хотят выразить свои мысли именно теми или иными словами. И они настаивают на перегруженных, чудовищно тяжеловесных фразах, которые делают текст рекламы практически нечитаемым. Сюрприз! Публика не хочет, чтобы ее просвещали. Если вы вернетесь в прошлое и посмотрите на рекламу тридцатилетней давности, то увидите, что она была перегружена словами, оказывая весьма слабое визуальное воздействие. Телевидение все изменило. Реклама теперь преимущественно визуальная, а не вербальная, вне зависимости от того, появляется она на голубом экране или в печати. Вся информация доносится с помощью картинки. Картинку усиливают краткие заголовки. Если кто-то читает добавленный мелким шрифтом дополнительный текст, это настоящее чудо.

Правило 3: распустите комитет по рекламе. Наймите менеджера по рекламе. Это трудно, потому что в традициях многих корпораций по всем вопросам создавать комитеты. Проблема здесь заключается в синдроме «слишком большого числа поваров». Проект рекламного ролика проходит через слишком многие руки, причем каждый член комитета старается внести свой вклад и отстоять свою собственную точку зрения. Это тот случай, когда брать нужно не числом, а умением.

Получается реклама, переполненная как визуальным, так и словесным содержанием. Она пытается донести до потребителя все, что ему совершенно не нужно и не хочется знать — сотни различных характеристик: цена, качество, спецификации, области применения, доступность, внешний вид; все это приправить корпоративным имиджем и сексуальностью; довести до кипения и добавить бесплатное приложение. Ум за разум заходит. Читатель переворачивает страницу; зритель переключает канал. При том, что за ваше внимание борются тысячи рекламных объявлений изо дня в день, вы едва ли остановитесь на каком-то одном, чтобы задуматься и разобраться, что оно означает. Реклама должна быть простой и понятной. Она должна разить мгновенно; замедленным действием она не обладает. Одно объявление = одна картинка = одна идея. Или забудьте об этом.

Есть, правда, одно исключение: рекламная страница в журнале с изображением сотни лиц, торговых агентов, например, которые названы членами «Круглого стола президента», или «Клуба миллионеров», или еще чего-нибудь в таком духе. Эти «произведения» нацелены не на читателей журнала, а на самих тех людей, которые изображены на фотографиях. Это форма признания заслуг, а не реклама как таковая. Если вы хотите показать своим людям, как вы заботитесь о них, такая форма рекламы является высшим проявлением вашего чувства к ним.

Правило 4: не играйте в надежность. Самая распространенная ошибка, которую можно допустить, — это «добротная», «надежная», «осторожная» реклама. В ней нет каких-то явных ошибок. Она не грешит нарциссизмом. Она не кричаще показная и не безвкусная.

Но она относится к категории 85 процентов. Она просто не настолько интересна, чтобы быть замеченной среди 999 других рекламных объявлений, претендующих на внимание потребителя. Серый фланелевый костюм в море серых фланелевых костюмов.

Для некоторых рекламодателей это несущественно. Компания «Procter & Gamble» заслужила репутацию знатока маркетинга и обеспечила себе еще лучший уровень доходов, рекламируя свою продукцию «добротными» роликами с «мистером Уиплом». Они, похоже, просто боялись, как бы их рекламу не сочли слишком умной и потому оскорбительной для среднего потребителя. В результате они действовали методом частых повторов. Мистер Уипл получал больше эфирного времени, чем даже аятолла Хомейни. Если вы тратите на рекламу пару сотен миллионов долларов ежегодно, быть может, и нет нужды слишком стараться. Вам по силам просто выкупить свою долю рынка. Но в прошлом году даже в «Procter & Gamble» признали, что рекламой нужно не просто доносить до потребителя свое сообщение, но и развлекать его. Скучные мистер Уипл и миссис Ольсон были заменены роликами более заметными и не столь «осторожными».

Для фирм не столь могучих, как «Procter & Gamble», реклама должна быть достаточно хорошей, чтобы ее заметили, иначе она не сработает.

Правило 5: выбирайте агентство так же, как покупаете костюм, — сначала смотрите на качество. Качество здесь можно определить как доказанную эффективность работы с компаниями, похожими на вашу и имеющими близкий к вашему рекламный бюджет, а также получение наград за эти рекламные кампании.

Я не жду, что реклама сама собой продаст мои товары. Это под силу только моим торговым агентам. Но я ожидаю от рекламы, что она будет замечена. Я хочу видеть результаты опросов читателей и зрителей. Я хочу наблюдать высокий уровень реакции на лотерейные карточки, которые вкладывают в обложки журналов. Я предпочитаю — нет, я настаиваю, — чтобы рекламные кампании оставались в рамках бюджета.

Насколько хороша продукция рекламного агентства? В этой отрасли, как и в любой другой, есть свои награды и премии за все, кроме пунктуальности. Не все награды одинаково престижны. Высший класс — это премии «Эдди», «Эффи», «Клио», «Каннские львы». Но я думаю, любая премия важна. Она свидетельствует о качестве работы, внимании агентства к клиентам и его гордости за свою работу. Творческие личности очень ранимы. Они жаждут признания в большей мере, чем многие из нас. И те агентства, которые лелеют свои творческие кадры и стараются поддержать их участием в различных шоу, как правило, производят наилучшую рекламную продукцию.

Я не стал бы обращаться в агентство, которое считает, что «премии не имеют значения и созданы лишь для того, чтобы производить впечатление на клиентов». Что ж, я и хочу, чтобы на меня произвели впечатление. Когда агентство завоевывает награды, часть его гордости переносится на клиентов и служащих. Их победы помогут и вам стать победителем.

Правило 6: затем обратите внимание на стиль агентства. Есть два типа плохих агентств: где главенствующую роль играет отдел заказов и где бал правят «творцы».

Если в агентстве доминирует отдел обслуживания заказов, сервис будет потрясающий. Но что будет с самой рекламой? Если же во главу угла ставится творчество, вы получите чудесную рекламу, но она может оказаться жутко дорогой и бить далеко мимо цели. Если заменить мистера Уипла Ицхаком Перлманом и Нью-Йоркским филармоническим оркестром, это может склонить на вашу сторону несколько голосов жюри при вручении премий, но для продажи туалетной бумаги такая реклама явно не сгодится.

Вам нужно агентство с высоким качеством обслуживания клиентов и сильным творческим отделом.

Чтобы найти такое, существует множество способов. Надолго ли агентство сохраняет отношения со своими клиентами? Кратковременность отношений может быть результатом слабой работы с клиентами, например перерасходом бюджета или несоблюдением сроков, а не творческих способностей. Опросите их нынешних и бывших клиентов. Какую команду агентство намерено предоставить для работы с вашим заказом? Эти творческие личности, рождающие на свет рекламу, которая завоевывает престижные награды, действительно будут работать с вами, или вам показывают их только для того, чтобы заручиться вашим согласием? Если к вам намерены приставить совсем других людей, познакомьтесь с их прежними работами. Кто будет непосредственным исполнителем вашего заказа? Новичок, работающий без году неделю, или настоящий профессионал? Продолжайте задавать подобные вопросы, пока основательно не выясните все сильные и слабые стороны агентства.

Правило 7: потом убедитесь, что оно подходит вам. Вам нужно агентство не настолько большое, чтобы вы затерялись там среди множества других клиентов, но и не слишком маленькое — оно должно иметь достаточно широкий диапазон творческих и технических возможностей.

Разумеется, вам нужно также, чтобы и персоналии соответствовали друг другу. Если ваш менеджер по рекламе носит строгий костюм-тройку и зарабатывает x долларов в год, ему трудно будет сработаться с эксцентричным мистером Денди, который зарабатывает в год x плюс y . Полярность будет не та.

Удостоверьтесь, что нет конфликта интересов. В Библии сказано: «Никто не может служить двум господам». Некоторые работники агентства этой главы явно не читали. Последнее, что вам нужно, — это агентство, которое пытается выполнять ваш заказ, одновременно сотрудничая с кем-то из ваших конкурентов. Это то же самое, что адвокат, представляющий в судебном процессе обе

стороны.

Правило 8: теперь договоритесь о цене. Агентства могут зарабатывать — и зарабатывают — на вас тремя способами. Во-первых, традиционные 15 процентов стоимости проката рекламы. Это их комиссионные. СМИ обычно выставляют счет за время или место для рекламы непосредственно агентствам, автоматически вычитая 15 процентов из общей стоимости.

Затем есть наценки на разного рода производственные издержки, материалы, покупаемые на стороне, услуги, приобретаемые агентством для вас, вроде услуг наборщиков или фотографов. Надбавка эта достигает 15—20 процентов. Вы не знали об этом? Что ж, это еще одна из традиций рекламного бизнеса.

Наконец, за некоторые услуги, пиар, например, или покупку СМИ, расценки могут быть почасовые и обычно по пунктам расписываются в представляемом вам счете.

Хорошая новость: все это может быть предметом торга.

Если вы покупаете достаточно много эфирного времени или места в печатных СМИ, вам необязательно платить агентству 15 процентов комиссионных. На самом деле вы могли бы договориться о размещении своей рекламы напрямую, минуя агентство, что может сэкономить вам кучу денег, особенно если ваша реклама будет появляться в одних и тех же изданиях номер за номером. Обычно издания утверждают, что предоставляют скидки только «заслужившим доверие агентствам», но даже в этом случае, если понадобится, вы можете создать свое собственное агентство под другим названием.

Чаще всего, если объем рекламы невелик, от комиссионных агентству отделаться не удастся, но вы все равно можете сэкономить, умерив их аппетиты по поводу надбавок на производственные издержки, и даже предпринять кое-что в отношении оплаты почасовых услуг. В конечном счете вы должны четко понимать, за что платите. Хорошие агентства полностью открыты для вас и готовы откровенно обсуждать с вами свои гонорары. Многие из них готовы вести переговоры.

Правило 9: перечитайте правило 1. Вы должны оставаться за кадром не только в буквальном, но и в переносном смысле. К сожалению, этому правилу следовать труднее всего, а все потому, что реклама — такой бизнес, где, как и в бейсболе, каждый считает себя специалистом.

Думайте о рекламе, представляйте себе, что вы нанимаете человека для установки и обслуживания самого сложного оборудования. Можете подсказать мастеру, где у вас розетка, можете спросить у него, работает ли машина должным образом, но не учите его, как ему делать свое дело.

УРОК 68. ПОКУПАЙТЕ ДО ТОГО, КАК НАЧНЕТСЯ ПРОДАЖА

Может быть, не сегодня, но когда-нибудь. И лучшие вещи, какие можно купить, не несут на себе таблички «Распродажа». Никто не вешает такие таблички на продукцию компаний «Kraft» или «RCA».

Когда вы видите что-то привлекательное для себя, сделайте так, чтобы ваш интерес заметили. Я даже стучу в двери предприятия или дома, вручаю свою визитную карточку и изумляю людей словами: «Если это когда-нибудь будет продаваться, дайте мне знать». Дверь могут захлопнуть перед вашим носом, если вы продаете пылесосы, но только не в том случае, когда вы делаете предложение, которое может для них обернуться выгодой. И когда вы даете понять, что на вас можно рассчитывать, как на покупателя, этот слух очень быстро распространяется.

Это не обязывает вас к покупке. Просто теперь у вас есть хороший шанс стать первым, кому этот товар предложат. Хотя большинству продавцов свойственно преувеличивать ценность своей собственности, бывают и исключения. Вы можете даже нарваться на человека, который хотел бы избавиться от какого-то своего имущества с минимальными затруднениями.

Я испытывал этот метод двадцать раз. Сработало только однажды. Я приобрел компанию у промышленника, который хотел было диверсифицировать производство, питая надежду, что его сын заинтересуется семейным бизнесом. Однако ни с сыном, ни с новой производственной линией ничего не вышло, и он решил без шума и суеты избавиться от этого груза.

Получилось только однажды. Но это тот случай, когда одного раза вполне достаточно.

УРОК 69. ЭКОНОМИКА ПОДРАЖАЕТ ИСКУССТВУ

Хотите построить новый завод или офисное здание? Прежде чем бросаться на прелести пригорода, бросьте последний взгляд на сам город.

Нет ли здесь старого здания, которое можно было бы обновить? Не стереть с лица земли, а именно обновить, перестроить и сохранить?

Национальным девизом американцев всегда были такие слова: «Это же Америка. Выбрасывай это старье». Так мы поступали со старыми автомобилями, одеждой, супругами. Почему же к зданиям должно быть иное отношение? Забывая о реальной стоимости этих строений, мы разрушали их тысячами просто потому, что были запрограммированы любить все новое.

Потом настало время нефтяного эмбарго и базовой ставки в 21 процент, и мы решили, что некоторые из тех самых зданий, которые ранее считались бесполезными горами кирпича, имеют кое-какие скрытые достоинства и их стоило бы сохранить. Я говорю здесь о налоговых льготах, которые предоставляются на расходы по сохранению исторических памятников и за размещение предприятий в «промышленных зонах».

Еще одним скрытым достоинством является благодарность общества за сохранение исторических мест. В глазах общественности вы становитесь героем, изо дня в день набирая дополнительные очки.

И наконец, вы получаете в свое распоряжение большое количество потенциальной рабочей силы, которая сейчас может страдать от безработицы и которая будет недоступна в таком объеме, если вы переедете за город. Это также добавляет вам очки в отношениях с обществом, являя собой удачное сочетание улучшения имиджа со здравым экономическим расчетом. Возможно, для вас путь из дома на работу будет занимать несколько лишних минут, зато все ваши служащие будут из соседних кварталов. Вам даже не понадобится покупать большой участок под автостоянку.

Прежде чем выбрасывать деньги на строительство очередного чудовища из стекла, стали и бетона, поездите по городу со специалистами по промышленной застройке. Потом поговорите с хорошим архитектором и поинтересуйтесь, сможет ли он приспособить то или иное здание к вашим нуждам. Самое главное — пешком обойдите прилегающие кварталы. Существует надежный метод выяснить, есть ли шансы на возвращение к активной жизни у того или иного района города: ищите людей искусства.

Обойдите рестораны. Галереи. Книжные магазины. Исследуйте чердаки.

Парочка бородачей, вызывающе ярко оформленные заведения и плакаты «Руки прочь от Центральной Америки» скажут вам больше об этом месте, чем любые исследования, за которые вы выложите круглую сумму. Они являются лучшим индикатором еще никем не обнаруженной реальной ценности недвижимости в этом районе. Это все равно что найти золото, занимаясь поиском меди.

Этапы возрождения городского района *всегда* одни и те же.

Сначала туда приходит богема. Внештатные журналисты и писатели, живописцы, оформители, фотографы. Они ищут дешевое место для работы, друг друга и те особые признаки, которые их глаз распознает раньше нашего. Потом в этот район перемещаются галереи и рестораны, обслуживающие богему.

Затем появляются небольшие рекламные агентства и архитектурские фирмы, которых влечет аура искусства.

Потом приходят яппи — молодые карьеристы.

Потом туристы.

И с каждой новой волной стоимость недвижимости возрастает.

В конце концов художникам этот район становится не по карману, и они уходят в какое-то другое место.

Пару лет назад у одного крупного рекламного агентства был хороший шанс купить старый

склад, но они пошли более традиционным путем и решили остаться в границах уже сложившегося делового района.

Потребовался свежий взгляд, в данном случае взгляд инвестора из Западной Германии, чтобы увидеть всю красоту и ценность той недвижимости, от которой так опрометчиво отказалось агентство. Он купил здание за 325 тысяч долларов, осуществил небольшую перепланировку, и через пять лет рыночная стоимость этого бывшего склада составляла уже 1,5 миллиона.

Так что здесь мы говорим вовсе не о финансовых жертвах.

Это тот случай, когда можно подзаработать, творя добро.

УРОК 70. Я СОГЛАСЕН НА МИНИМУМ

Я могу быть тверд как скала, но и у меня нет иммунитета перед зазывными песнями биржевых брокеров. Редко, очень редко, но бывает, что я клюю. При этом я для начала всегда ограничиваю размер инвестиций 10 процентами от той суммы, которую бы я вложил, если бы был уверен в успехе на все сто.

Если стоимость бумаг растет, я получаю пусть небольшую, но прибыль, и, если я все-таки решаюсь идти до конца и приобретаю остальные 90 процентов пакета, благодаря первоначальному вкладу общая сумма, затраченная мною на покупку бумаг, оказывается несколько меньше их текущей стоимости.

Если же акции после покупки первых 10 процентов падают, я теряю не слишком много.

В том и другом случае во мне пробуждается интерес к рынку ценных бумаг и появляется причина следить за развитием событий, которая не возникла бы, если бы я не поддался уговорам брокера и ничего не вложил.

Я пробовал себя в этом деле несколько раз — и в одних случаях выигрывал, а в других проигрывал.

Прелесть этой ситуации в том, что когда выигрываешь, то выигрываешь ровно в десять раз больше, чем проигрываешь.

УРОКИ ХАРВИ МАККЕЯ О ЛЮДЯХ

**ГЛАВА XII. ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ
ГОЛОГО ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ
ПРЕДЛАГАЕТ ВАМ СВОЮ
РУБАШКУ**

УРОК 71. ЧЕТВЕРО НА ОДНО ЛИЦО

Бывают ошибки случайные и ошибки злонамеренные. Так что сдачу всегда пересчитывайте, даже если это мелочь из автомата, продающего кока-колу. Всегда находятся люди, пытающиеся заработать на вашей наивности, которая часто пускает наиболее сильные побег, когда оплодотворяется жадностью.

Позвольте, я расскажу вам о четырех замечательных продавцах мечты, настоящих мастерах продать рубашку с голого тела, чтобы обеспечить королю новое платье.

Если вы посмотрите на фотографию Эдит Райх в журнале «Fortune», то увидите седовласую бабулю на седьмом десятке, которая выглядит так, словно только что выиграла конкурс по выпечке яблочных пирогов на благотворительной ярмарке. Между 1979 и 1981 годами Райх выманила у компании «Даусо», крупного производителя резиновых и пластмассовых изделий из штата Огайо, 13 миллионов долларов в качестве авансовых комиссионных. Она заставила Ричарда Джейкоба, председателя правления «Даусо», которого журнал «Fortune» отнес к числу десяти самых упрямых и несговорчивых руководителей компаний, поверить в реальность фальшивых заказов на поставку продукции в Советский Союз на сумму 120 миллионов. Дело закончилось тем, что Райх попала в далеко не ярмарочное государственное учреждение, где яблочные пироги не украшают голубыми лентами, а едят из алюминиевых мисок.

А вот Джон Ака Блей-Миза, который уже отсидел в тюрьмах Пенсильвании и Ганы и ныне наслаждается жизнью в самых фешенебельных апартаментах лондонского Уэст-Энда. Согласно журналу «Forbes», Блей-Миза утверждает, что Кваме Нкрума, первый премьер-министр и президент Ганы, присвоил и спрятал в европейских банках около 20 миллиардов долларов, сделав его, Блей-Мизу, единственным распорядителем и бенефициарием этого состояния. Эти деньги предназначались для развития экономики Ганы. Сам Блей-Миза с удовольствием «облагодетельствовал» многих американских и европейских «инвесторов», включая независимых предпринимателей и директоров компаний, которые хотели иметь свою долю в богатых полезными ископаемыми недрах Ганы, «облегчив» их примерно на 100 миллионов долларов в обмен на очень красиво сделанные долговые расписки от Фонда развития Ганы, обещавшего доход в 1000 процентов и более.

Адела Хольцер, вложив некоторые средства в популярный мюзикл «Волосы», воспользовалась этим обстоятельством, чтобы обрести некоторые связи и известность. Как сообщает журнал «New York», она представлялась всем новым знакомым как жена Дэвида Рокфеллера, и крупный бродвейский продюсер и предлагала инвесторам от 40 до 60 процентов барышей, вовлекая их в темные сделки, связанные с транспортировкой разного рода товаров на экзотические острова. Была «макси-сделка» с возвратом прибыли через три-четыре месяца (инвесторы должны были перечислить ей деньги в течение недели), «мини-сделка» с возвратом прибыли в течение трех-четырех недель (вкладываемые деньги нужно было перечислить за два дня) и «микро-сделка», когда инвестор мог получить навар уже через десять дней при условии, что отдавал деньги Хольцер в тот же день. По словам окружного прокурора Нью-Йорка, все сделки были одинаковые — вариация классической финансовой пирамиды. Никакие товары никуда не отправлялись. Деньги, получаемые от новых инвесторов, использовались для выплат старым. С апреля 1988 до февраля 1989 года на эту удочку клюнули многие вроде бы умудренные опытом бизнесмены, потеряв от 7 до 8 миллионов долларов, хотя Хольцер в 1970-х уже провела два года в тюрьме за точно такие же махинации. За несколько дней до премьеры очередного бродвейского спектакля, финансируемого богатыми инвесторами, Хольцер была вновь арестована.

Примерно девятьсот человек добровольно отдали Кену Оксборроу 58 миллионов долларов, рассчитывая еженедельно получать 2,5 процента от вложенной суммы. Часть инвестиций должна была вкладываться во фьючерсные контракты. Случай с Оксборроу был описан в книге Уилбера Кросса «Инвестор, берегись!» и в журнале «Baron's». «Baron's» называет Оксборроу «бывшим фермером, не имевшим никакого опыта работы с фьючерсами, равно как и лицензии на продажу

незарегистрированных ценных бумаг». За свои усилия Оксборроу стал гостем соответствующего государственного учреждения.

Успех этим первоклассным жуликам обеспечил вовсе не какой-то особый дар внушения. Вот что сказал в интервью журналу «Baron's» сам Оксборроу, бесспорный эксперт в этой области: «Когда люди хотят хорошо подзаработать, они не думают о риске. Они не внимают никаким предостережениям. Они сами себя уговаривают». Это как в театре. Вы заставляете себя поверить в то, что, как вы сами в глубине души понимаете, не может быть правдой, но что нельзя по-настоящему пережить и оценить, если не подавить в себе возникающие сомнения.

Защитить себя вы можете лишь восстановив связь со своими истинными чувствами и признав, что вами движет не вера, а жадность. Эта непомерная жажда наживы заставляет вас поверить в то, что, как вы сами знаете, правдой не является.

Приступы жадности случаются у каждого из нас. Подобные махинации становятся возможными не из-за чьих-то манипуляций, а потому, что мы сами, проявляя слабость, вводим себя в заблуждение. Один анонимный инвестор, которого цитирует «Forbes», рассказывает: «Я видел, как Блей-Миза общался с группой немцев. Я клянусь, он не произнес и двадцати слов — он просто сидел и курил сигару. И все поверили в историю, которую он никогда не рассказывал».

Когда голый человек предлагает вам свою рубашку, помните, что это ваша собственная слепота, некая ослепительная фантазия, возникающая у вас в голове, а вовсе не уговоры с его стороны делают липовую сделку возможной.

УРОК 72. СУДЬБА КОЛЛЕКЦИИ

Хорошо, что вы не можете сами наблюдать за этой сценой, — клянусь, у вас разорвалось бы сердце от этого зрелища, — а ведь вина целиком лежит на вас.

Действие происходит вскоре после вашей безвременной, тяжело переживаемой вашими близкими кончины.

Место действия — лавка торговца марками. Или старинными монетами. Или антикварным оружием. Или ваша собственная гостиная. (Пардон, ваша бывшая гостиная.)

На сцене двое: ваша вдова и торговец марками/монетами/оружием/чем угодно.

Ваша вдова говорит:

— Джордж собирал эту коллекцию многие годы, но никогда не говорил мне, сколько эти вещи стоят. Что бы вы предложили мне за них?

Торговец — всего лишь человек. Коллекционирование раритетов — единственный в мире бизнес, где профессиональные торговцы и их клиенты могут на равных конкурировать за тот или иной товар. Большинство коллекционных вещей, особенно хороших вещей, покупаются и продаются на аукционах, где продавцу неважно, любитель вы или профессионал, — лишь бы предложили больше. Однако к частным сделкам описываемого здесь типа доступ обычно имеют только профессиональные торговцы. Куда еще податься наивному неколлекционеру, как не к ним?

Таким образом, торговец в нашей сцене в гостиной приобретает явственные черты акулы, собирающейся проглотить свою жертву. Не желая показывать слишком большой заинтересованности, он лишь мимоходом осматривает коллекцию, с любовью собранную вами за долгие годы.

— Гм. Боюсь, спрос на подобные вещи уже не слишком большой. Похоже, Джордж был единственным, кого интересовали предметы такого рода. Если хотите, я могу забрать эту коллекцию к себе в магазин и провести тщательную оценку. Если же отвечать с ходу, то я мог бы предложить вам пару тысяч, может быть, даже четыре тысячи долларов.

Ваша вдова, глубоко разочарованная тем, что ваша коллекция не представляет большой ценности, берет ремарку торговца на заметку, надеясь использовать в своих интересах слова, якобы случайно сорвавшиеся с языка торговца, — о его готовности заплатить за коллекцию четыре, а не две или три тысячи долларов.

Возможно, она запросит шесть тысяч, и они поладят на пяти. Быть может, торговцу позволят забрать коллекцию для более детального изучения, но скорее всего нет — вдова побоится, как бы что-нибудь не повредило. В любом случае вдова оказывается совершенно беспомощной и не подготовленной к разговору.

Почему?

Потому что вы не удосужились сообщить своей супруге, сколько за все эти годы потратили на свое «скромное» хобби. Но не воспринимайте случившееся как полную катастрофу. По крайней мере, вы дали тему для обсуждения на очередной конференции торговцев антиквариатом. Вы можете быть уверены, что во время следующего их бурного ночного заседания за стойкой бара, где каждый старается похвалиться перед остальными, один из этих стервятников сумеет по достоинству расписать каждый предмет вашей коллекции настоящим знатокам. Он также сообщит точную сумму, за сколько он продал вашу коллекцию, обошедшуюся ему в пару тысяч долларов. Десять тысяч долларов. Пятнадцать тысяч. Двадцать пять тысяч. Любая из этих сумм не является заниженной — *за каждый предмет*.

Конечно, у вас могут быть причины не сообщать супруге, сколько это стоит. Разумеется, вы хотите по возможности избежать налогов на имущество. Ладно, тогда ей не говорите.

Но ради Бога, хоть кому-нибудь скажите. Прямо сейчас отложите эту книгу в сторону и составьте полную опись. Сколько каждый предмет стоил вам. Какова его нынешняя стоимость. И потом отошлите это своему нотариусу (а если у вас до сих пор нет завещания, составьте и его тоже).

Еще одну копию следует оставить доверенному лицу в банке, том самом, который должен будет распорядиться вашими активами после того, как утрясется вопрос с имуществом. Проинструктируйте их обоих, чтобы они после вашей смерти сообщили вашей супруге, что коллекция ваша потенциально очень ценна и ее не следует продавать, пока не будет произведена оценка под наблюдением суда и под бдительным руководством того же суда не будет разработан и осуществлен план распределения коллекции. Поскольку по своему собранию вы сами эксперт, вы можете даже порекомендовать *нескольких* специалистов, у которых можно будет проконсультироваться и которые будут готовы дать свое заключение под присягой.

Что касается вашего беспокойства насчет уклонения от уплаты налогов на имущество, налоговая служба, как правило, не вмешивается в такие дела, если только стоимость вашего имущества не превысит 600 тысяч долларов, но даже в этом случае они возьмут с вашей вдовы намного меньше, чем недобросовестный торговец, который хорошо понимает, что вдова желает продать ему коллекцию напрямую отчасти из стремления избежать налогов, и будет соответственно играть на понижение, доводя цену до 5—10 процентов от реальной.

Журнал «American Philatelist» комментирует эту историю следующим образом: «Пусть эта история станет уроком для ВСЕХ коллекционеров, чтобы они НЕ оставляли свои коллекции, которые приносили им столько радости при жизни, на разграбление чужим людям, способным оставить ни с чем их вдов и сирот».

УРОК 73. И ЕЩЕ ОДИН СПОСОБ СНИМАТЬ СЛИВКИ

Хотя те классические аферы, о которых я рассказывал выше, наполняют меня негодованием, эта вызывает скорее усмешку. Хотя, полагаю, я бы отнесся к ней по-другому, если бы был владельцем авиакомпании.

В дни в районе Пасхи и Рождества, когда самолеты летают загруженными под завязку, авиакомпаниям постоянно случается продавать больше билетов, чем в лайнере мест. Некоторые студенты пользуются этим, покупая билет на наиболее популярный рейс, а затем приезжая в аэропорт в указанное время и добровольно отказываясь от своего места — в обмен на возврат денег плюс бесплатный билет на любой другой рейс туда и обратно по своему желанию, — когда авиакомпания объявляет, что мест на всех не хватает. То же самое они проделывают со следующим перегруженным рейсом и так далее. В конечном итоге один купленный билет оборачивается полными карманами бесплатных.

Впрочем, это не жульничество. Это американская система свободного предпринимательства в действии. Не правда ли?

УРОК 74. КАКОЙ, ВЫ СКАЗАЛИ, ВАШ ТИТУЛ?

Владельцы крупных корпораций давно уже поняли: что лучший способ осчастливить второго или третьего по значимости члена правления — это дать ему титул, который звучит так громко, что его можно вполне принять за первое лицо. Так в компаниях появляются президент, генеральный директор, главный исполнительный директор, плюс председатель правления, плюс председатель исполнительного комитета.

Кто здесь чем занимается?

Высшим проявлением любви к бессмысленным титулам стала кампания Никсона на президентских выборах 1968 года. Это было время Алисы в стране чудес («Победили все, и все получают награды»). Предположим, вы ортопед и хотите поддержать кампанию. Если вы приходите в штаб Никсона в Пеории и предлагаете свои услуги, вместо того чтобы засадить вас в темный угол клеить языком конверты, вам говорят: «Поздравляем, вы председатель комитета “Ортопеды Пеории за Никсона”. Теперь идите и соберите пожертвования от других ортопедов города, а потом разместите в газете большое рекламное объявление, гласящее “Ортопеды за Никсона”, — и чтобы каждый из жертвователей мог увидеть свое имя внизу».

Вы так и делали.

В другой группе, «Мэры за Никсона», разного рода комитетов было больше, чем в конгрессе. Поскольку республиканцы почти не контролировали мэрии крупных городов, эта группа была составлена преимущественно из мэров захолустных городишек («самый дружелюбный город в штате, население 5000»), которые исполняют свои общественные обязанности по вечерам, а днем работают совсем в других местах. Они собрали и истратили 40 тысяч долларов своих собственных денег — денег, которые никогда не пошли бы на поддержку избирательной кампании, если бы люди Никсона не придумали такой способ поощрения своих сторонников в обмен на их финансовую помощь.

С точки зрения стороннего наблюдателя, такая практика может представляться совершенно безобидной.

Но ситуация становится куда серьезнее, когда вы сами заключаете с каким-то человеком предварительный договор, а потом обнаруживаете, что этот человек не имеет никаких полномочий подписывать бумаги, — и это после того, как вы выложили на стол все свои козыри. Этот трюк такой же старый, как и фокус «Я должен согласовать это со своим менеджером». Прежде чем вступать в какие-либо переговоры, всегда старайтесь выяснить, что на самом деле кроется за громким титулом, и убедиться, что человек, с которым вы имеете дело, уполномочен ставить свою подпись под договором.

Если это не так, не вступайте переговоры, пока не сможете сесть за стол с человеком действительно компетентным.

УРОК 75. НЕПЛАТЕЛЬЩИКИ

Если сделка заключена, на этом испытания не заканчиваются. Вам еще нужно как-то получить причитающиеся вам деньги.

Я не знаю какой-то гарантированной панацеи от задержки выплат, но у меня есть средство, которое поможет вам хотя бы частично унять боль. В каждый счет вносите пеню. Так вы принудите должников прямо или косвенно платить вам проценты. Один из самых распространенных приемов, позволяющих задерживать выплаты, — чек, выписанный на банк, расположенный в другом городе. Зачем жителю Нью-Йорка держать свой счет в Биллингсе, штат Монтана, если не для того, чтобы успеть прокрутить свои деньги лишних пару дней? Если речь идет о значительной сумме, выплачиваемой частями, или если вы опасаетесь, что в банке не окажется нужной суммы при предъявлении чека, наилучший выход такой: откройте свой собственный счет в том же банке на том же краю земли, и когда вам вручат чек из Биллингса, перешлите его срочной почтой в Биллингс, где вам сделают инкассо на следующий же день.

Но как бы ни были неприятны и болезненны задержки платежей, неплатежи могут оказаться вообще убийственны.

Когда я в двадцатилетнем возрасте начал собственный бизнес, первый крупный заказ я получил от фирмы из Чикаго, о которой я до той поры никогда ничего не слышал. Мне следовало бы проявить осторожность, поскольку значительную долю стоимости заказа составляла цена доставки, так что в те времена конвертный бизнес был преимущественно локальным. Но я был слишком наивен, и мне слишком хотелось урвать эти три тысячи долларов, и, вполне естественно, я не почувствовал, что тут что-то нечисто.

Отгрузив заказ и прождав обычные тридцать дней, я начал нервничать и названивать своему клиенту с вежливыми просьбами поторопиться с расчетом: «Как у вас дела, и кстати...» Хорошие новости: дела у них в ажуре, и платеж нам следует ждать со дня на день.

Прошло еще тридцать дней, и я наконец пробудился от грез и взглянул в глаза суровой действительности. Мой драгоценный клиент решил кинуть меня. Совсем. Если я хочу получить от него хотя бы цент, мне ничего не остается, кроме как судиться с ним.

Я, одевшись похуже, направился в Чикаго. Когда я добрался туда, было уже девять часов вечера, и поскольку у меня в то время на счету было каждое пенни, я переночевал прямо в машине перед воротами предприятия-должника, рассчитывая перехватить своего клиента с самого утра. Он появился вслед за армией рабочих, которым, чтобы попасть в помещение, пришлось переступать через мое примостившееся на крыльце тело.

Я схватил его за рукав, но он вырвался и проследовал в офисное крыло здания. Лязгнула железная дверь, за которой среди множества выстроившихся в ряд других таких же начальственных кабинетов находился его кабинет. Я остался в каком-то цеху без окон, где трудятся одни только чернорабочие из числа иммигрантов и куда никогда не заглядывает солнце. Стульев не было, и я сажусь прямо на пол перед железной дверью.

И начинаю плакать.

Сначала потихоньку.

Потом все громче.

«Если он не заплатит, я банкрот».

Вновь рыдания.

«Почему он даже разговаривать не хочет?»

Работа остановилась. Все глаза уставились на меня.

Кто-то смотрит из любопытства, кто-то из сострадания, но, как ни странно, ни одного враждебного лица я не вижу.

Ясно, что до меня он облапошил и многих других. И вероятно, кое-кто из обманутых находится в этом помещении. Человек, который позволяет себе обманывать поставщиков, не остановится перед тем, чтобы обокрасть своих собственных служащих.

В офисном отделении слышится движение. Какая-то беготня.

Приглушенные проклятия. Наконец появляется его секретарша — с чеком на две с половиной тысячи долларов. Мерзавец до мозга костей, он решил хотя бы на пятьсот долларов, но нагреть меня.

Я как-то рассказал эту историю одному своему другу, и он поделился своим вариантом аналогичного сюжета. Крышу в его доме покрыли дефективным гонтом. Зимой весь гонт стало выворачивать. Поскольку ни звонки, ни письма решить проблему не помогли, мой друг явился в офис фирмы самолично, прихватив с собой жену и двух дочек, четырех и семи лет.

— Тебе повезло, что тебя не арестовали, — сказал мне друг. — По этой-то причине я взял с собой все семейство. Девочкам я сказал, что хочу повидать моего дядю Вилли и что этот дядя очень хороший, но ужасно робкий, так чтобы они и думать не смели что-то трогать или бегать по коридорам, когда мы придем в офис. Они тихо играли в коридоре, когда «дядя Вилли» решился наконец выйти ко мне. Через неделю крышу починили. И потом еще несколько лет дочки спрашивали меня, когда я опять возьму их к таинственному дяде Вилли. Они тогда так славно провели время».

Чтобы справиться с неплательщиками, не всегда необходимо бежать в суд. Будьте изобретательны. Шестидесятые годы уже в прошлом, но некоторые из методов протеста, которые использовались тогда, не менее действенны и сегодня, если умело ими пользоваться. Нанесите неплательщику визит. Приведите с собой друзей, можно с транспарантами. Не повредит и телерепортер. Выкурите своего недруга из кабинета. Он будет так рад вам. Рад вашему уходу. Настолько рад, что даже заплатит вам за это.

УРОК 76. КТО СПРАШИВАЛ ВАШЕ МНЕНИЕ?

Не надо слушать критиков, людей, которые тычут пальцем, когда сильный человек оступился или когда творящий добрые дела мог бы сделать их еще лучше. Доверия заслуживает только тот, кто сам на арене, чье лицо покрыто пылью, потом и кровью, кто борется изо всех сил, кто время от времени ошибается и промахивается, потому что не бывает усилий без ошибок и промахов... кому знакомы великий энтузиазм и великая преданность, кто отдает свои силы достойному делу, кто в лучшем случае познаёт триумф после тяжелой борьбы, а в худшем, если и проигрывает, то проигрывает отважно. В любом случае до него далеко тем холодным и робким душам, которые не знают ни побед, ни поражений.

Это выдержка из речи, названной «Человек на арене», с которой Теодор Рузвельт выступил в Париже в 1910 году, через год после того, как оставил президентский пост. Ее повторно транслировали в самые мрачные часы правления Никсона. Никсон, без сомнения, полагал, что нашел в Рузвельте родственную душу.

Критика по-прежнему остается в верхней части списка самых непрошенных гостей.

Макс Регер, немецкий композитор начала двадцатого века, больше известен своим ответом одному критику, нежели своей музыкой: «Дорогой сэръ, я сижу в самом маленьком помещении своего дома. Ваша статья передо мной. Очень скоро она будет позади меня».

То, как вы реагируете на критические замечания в свой адрес, очень многое говорит о вас.

Джон Вуден, самый успешный тренер в истории баскетбола, выиграл десять национальных чемпионатов среди студенческих команд, в том числе семь подряд, установив рекорд соотношения побед и поражений: 620:147. Журналист из «Investor's Daily» спросил у восьмидесятилетнего Вудена, как он реагировал на ошибки своих подопечных. «Если ошибка исправляется сразу после того, как она допущена, о ней незачем и говорить. Но я никогда не унижал проштрафившегося спортсмена на виду у всех».

Не везде так бывает. Каждый, кому довелось побывать в учебной военной части, знает, что задача сержанта-инструктора — так основательно вымуштровать новобранцев, чтобы они утратили всякое чувство собственного достоинства, всякую индивидуальность и из них потом можно было вылепить боевые единицы, действующие на автопилоте, всецело подчиняясь и не задавая вопросов. Возможно, это единственный способ психологически подготовить восемнадцатилетнего юношу к тяготам военной службы, но что касается корпораций, такая методика муштры укреплению в служащих уверенности в себе и повышению их морального духа никоим образом не способствует. Ведите себя в офисе как сержант-инструктор, и вы получите от служащих непредсказуемую реакцию.

А когда меня самого критикуют и оскорбляют, я что, всегда прикусываю язык и выдавливаю из себя улыбку?

Нет, конечно. Мой мозг переполнен мечтами о мести, которые, слава Богу, остаются неосуществленными, иначе я сейчас писал бы все это огрызком карандаша на клочке бумаге, надеясь, что когда-нибудь мое послание удастся переправить с кем-то из навещающих на свободу.

Увы, более всего уязвляет то, что даже самая жесткая и несправедливая критика хотя бы крупицу правды да содержит.

В таких случаях лучше всего постараться извлечь из этого печального опыта что-то полезное для себя.

Мой знакомый торговый агент Дон Майклз еженедельно выбирает себе очередного врага и записывает его имя внизу плана работы на предстоящие дни. «Иногда это человек, который перехватил мой заказ, очернив меня перед клиентом. Тогда я посвящаю неделю тому, чтобы урвать каждую сделку, на которую претендуем мы оба, — говорит Майклз. — Если никого больше вспомнить не могу, я пишу мисс Фогельман, которая когда-то на уроке английского высмеяла одно из моих сочинений перед всем классом, отчего я чуть было не ступил на стезю

криминала и невежества. Когда я выбираю ее, то обзваниваю всех своих старых клиентов и где только возможно вставляю неправильные грамматические обороты».

Майклзу удалось найти конструктивное применение чувству обиды и негодования, которое мы порой ощущаем в ответ на критику и злословие в наш адрес.

Один мой великовозрастный друг женился на женщине, которая была значительно моложе его. Семейная жизнь у них не сложилась, и супруги расстались отнюдь не друзьями. При разделе имущества муж проявил, казалось бы, большую щедрость. Жена получила дом, а он взял на себя оплату всех счетов. Но все равно она не была довольна. На протяжении всей зимы она держала окна и двери дома открытыми настежь, а отопление включенным на полную мощность, чтобы бывшему мужу пришлось как можно больше платить. Иногда бывает, что месть требует от обеих сторон очень больших усилий и расходов.

Я думаю, лучший ответ на все это дал Макиавелли. Когда он лежал на смертном одре и священник спросил его, отвергает ли он дьявола, он ответил: «Сейчас не время наживать себе новых врагов».

ГЛАВА XIII. ПОЛИТИКИ И ЮРИСТЫ

УРОК 77. ВВЕДЕНИЕ В ПОЛИТИКУ ДЛЯ НЕПОЛИТИКОВ

Из всех американских субкультур политика всегда казалась мне самым полезным и наглядным пособием для понимания поведения людей. Наблюдать за политиками — это почти то же самое, что покинуть свое собственное тело и, стоя в сторонке, воображать, что ты сам делаешь все те странные вещи, которые делают они. Но это не совсем так. Мы познаём динамику собственного поведения, изучая язык и историю других людей.

Способность учиться на основе наблюдений за окружающими особенно полезна бизнесменам.

Политику столь привлекательным объектом для изучения делает то обстоятельство, что хотя политики и бизнесмены занимаются во многом одним и тем же — например, председательствуют на заседаниях или выступают с речами, — первые смотрят на эти вещи совершенно иначе, нежели вторые.

Почему? Возможно, Уотергейтский скандал наложил некоторые ограничения на правила поведения в этой сфере, но политика и поныне остается единственной игрой, где принципы конкуренции столь откровенно грязны и беспощадны. Директор сети универмагов «Масу's» может не разговаривать с директором «Gimbel's», но, по крайней мере, он не обвиняет публично своего коллегу в алкоголизме, распутстве и тому подобных грехах.

Кроме того, у политиков есть для продажи только один товар: они сами. Они видят выгоду в ситуациях, где остальные люди могут разглядеть одни только неприятности и боль, и наоборот. Вы хотите избежать столпотворения на выходе со стадиона и, пригнувшись, уходите несколько раньше финального свистка? Они предпочтут остаться, чтобы завоевать несколько дополнительных голосов. Вы избегаете похорон? Они посещают подобные мероприятия как можно чаще. Они хотят быть на виду. Вы не прочь выпить на вечеринке? Политика вы редко увидите в общественном месте с бокалом спиртного в руке. Если он и пьет на людях, то только где-нибудь подальше от города.

И они никогда не позволят себе сфотографироваться с чем-либо в руках, что может быть ошибочно принято за алкоголь. Как только на горизонте показывается фотограф, опытный политик выполняет маневр, известный как «вашингтонское объятие», дружеским жестом занося руку за спину стоящего рядом человека и пряча при этом бокал от объектива.

У Линдона Джонсона была насчет алкоголя своя хитрость. Он был большой любитель шотландского виски, но, став президентом, отказывался признаться в этом. Зная, что скотч многие считают напитком для богатых, да еще и импортным, Джонсон всегда утверждал, что в его бокале содержится бурбон, более пролетарский напиток с его родного Юга. Поставщикам Белого дома были даны строгие указания придерживаться этой легенды, если вдруг прессе захочется исследовать этот вопрос поглубже.

Таким образом, вы видите сами, что этот мир становится совершенно другим, когда на него смотришь глазами политика. Давайте рассмотрим некоторые наиболее обычные ситуации и разберемся, когда приемы, применяемые политиками, пригодны и для нас.

КАК ПРОВОДИТЬ СОВЕЩАНИЕ - РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПОЛИТИКОВ

Эту историю поведал мне один мой знакомый, работающий спичрайтером и политическим консультантом.

Он присутствовал на совещании, где участвовали руководитель избирательной кампании и восемь или десять добровольцев, которые собрались по поводу начала избирательной кампании одного из кандидатов в сенаторы от штата, сколотившего немалое состояние в бизнесе и решившего увенчать свою карьеру возможностью немного поруководить всем миром. Будучи человеком аристократического склада, этот кандидат на самом деле мечтал стать не столько сенатором, сколько *бывшим* сенатором, чтобы, когда он прослужит один-два срока и уйдет в отставку, все его друзья по гольф-клубу до конца своих дней обращались к нему не иначе как

«сенатор». «Ваш удар, сенатор».

Примерно через час после начала совещания в комнате появился сам кандидат. Он тихонько сел на стул рядом с моим другом, посидел послушал минут пять, а потом увлек моего друга за собой из комнаты, чтобы вместе с ним внести поправки в какое-то выступление.

Дойдя до этого места в своем рассказе, мой друг тяжело вздохнул.

«Я понял, что у него не было никаких шансов. Он не годился для прайм-тайма. Профессионалы так не ведут себя. Нужно понимать, почему люди вызываются добровольцами для участия в избирательной кампании. Это интересно, это история, такое обычно бывает только раз в жизни, и здесь не последнюю роль играет самолюбие. Добровольцы готовы отдать свою жизнь за вас, если вы попросите, и их энтузиазм заразителен. Джон Кеннеди понимал, сколь важны эти люди. Большинству людей это чуждо, но основное, что должен делать кандидат, — не высмеивание выступлений своего оппонента, а обеспечение эффективной работы добровольцев. Добровольцы, как правило, очень чувствительны и ранимы. Опытный политик не должен создавать у них впечатление, будто у него есть какие-то любимчики, а на остальных ему наплевать. Если он хотел поговорить со мной с глазу на глаз, ему не следовало являться на совещание и уводить меня, он должен был кого-то прислать за мной.

А если политик все-таки приходит на совещание — любое заседание, собрание, митинг, — он должен воздать должное присутствующим и отметить значительный вклад, сделанный каждым из них. Ведь цель всей этой суеты — добиться его избрания. Они собрались, чтобы поговорить о нем. И он должен показать, что понимает и ценит это. Он благодарит всех за то, что они пришли, обходит каждого, называя его по имени, говорит «спасибо», пожимает руки, снова благодарит.

А этот кандидат помнил только свое последнее совещание с членами совета директоров. Он продолжал вести себя как руководитель фирмы. Он не понимал, что, если ты хочешь стать политиком, ты должен стать другим человеком, стать своим для всех. Люди горбчатся на вас отнюдь не потому, что им нравится ваша позиция по вопросу субсидий фермерам. Просто они симпатизируют вам и надеются, что, когда вы придете к власти, какие-то крохи перепадут и им. Им нравится думать, что, когда вас выберут, они смогут запросто заходить в ваш кабинет, закидывать ноги на стол, объяснять вам, каким странам не следует сужать деньги, и т. п., а вы будете раскрыв рот слушать их, словно они сообщают вам самую великую политическую мудрость с тех пор, как Джефферсон написал Декларацию независимости.

Вы хотите, чтобы вас выбрали? Вот как к этому подходит профессионал. Входя в помещение, он всегда старается, чтобы каждый присутствующий почувствовал, что он рядом, и чтобы каждому присутствующему стало лучше от того, что он рядом. И так каждый раз. В любом помещении.

Политика — это высшая форма розничной торговли. Голоса собираются не оптом, а в розницу. Каждый человек старше восемнадцати, с которым встречается политик, будет голосовать либо за, либо против него. Даже когда вы избираетесь на пост президента и вам для победы нужно собрать более тридцати миллионов голосов, ключом к выигрышу остаются личные контакты. Джордж Буш-старший за свою жизнь потратил немало времени, трудолюбиво сочиняя послания всем, кого он знал лично, и миллионам тех, с кем он не был знаком, в надежде, что когда-нибудь это отзовется голосами в его пользу. Похоже, так и случилось. Поэтому каждый день, каждая встреча, каждый человек может стать той гранью, которая разделяет победу и поражение. И карьера политика зависит от того, насколько правильно он поведет себя».

Разве только политикам полезно научиться воспринимать всерьез чувства людей? В компании ЗМ этому придают очень большое значение. Согласно «Business Week», «руководители филиалов должны знать каждого сотрудника по имени. Когда филиалы слишком разрастаются, достигая объемов продаж 250—300 миллионов, их делят на части».

Разумеется, политики идут в этом еще дальше.

Говорят, что, когда вице-президент Губерт Хэмфри заходил в общественную уборную, он никогда не занимал место с краю, а обязательно где-нибудь посередине. В том случае, если туда зайдут еще двое, он мог уделить внимание обоим — обменяться рукопожатием с одним и одновременно переброситься парой слов с другим, при этом продолжая делать свое дело.

Про Фицджеральда, деда Кеннеди и бывшего мэра Бостона, говорили, что он даже

перещеголял Хэмфри. Он был единственным человеком в мире, способным на политическом собрании разговаривать с одним, пожимать руку другому, кивать третьему — и все одновременно.

Правда, у него было преимущество. В отличие от Хэмфри, он стоял к аудитории лицом.

КАК ПРОВОДИТЬ СОВЕЩАНИЕ - РУКОВОДСТВО ДЛЯ НЕПОЛИТИКОВ

Время очередного совещания?

Когда Джон Кеннеди вступил в должность президента, назвав свою политическую платформу «новым фронтиром», символом юношеского задора и идеализма новой администрации в скором времени стал Корпус мира.

Поскольку ничего подобного в истории еще не было, бюрократов, которые могли бы справиться с этим делом так, «как это всегда здесь делается», под рукой не оказалось, зато полно было не апробированных, взятых с потолка идей.

Чтобы подняться на ноги, новой организации нужно было всё: одобрение конгресса, структура, обучение, бюджет, правила, планы. Все вопросы решались на бесконечных заседаниях специально созданного комитета. Атмосфера была наполнена духом целеустремленности и воодушевления, и времени и места для излишне чувствительных личностей там не было. Чтобы сохранить хоть какое-то подобие порядка, совещания надо было проводить быстро и эффективно. У зятя Кеннеди Сарджента Шрайвера, первого директора Корпуса мира, было чрезвычайно эффективное средство пресекать пустую болтовню в самом зародыше. Он приносил на каждое заседание карандаш и желтый блокнот. Когда кто-то выступал с дельными мыслями, Шрайвер тщательно все записывал. Если речь была бессмысленной, он начинал водить карандашом по бумаге вверх-вниз. Чем более нелепыми были слова, тем быстрее двигался карандаш.

Если выступающий не улавливал намека, Шрайвер ломал карандаш пополам.

Один из докладчиков был так увлечен своим выступлением, что Шрайверу пришлось сломать два карандаша. Для докладчика это заседание Корпуса мира стало последним.

Зануды иногда бывают полезны, но иногда они слишком забываются. В таких случаях фокус с карандашом очень хорош.

Какая разница между Губертом Хэмфри и Сарджентом Шрайвером?

Губерт Хэмфри был чудесным политиком, однако никто не говорил, что умение управлять людьми было его сильной стороной.

Сарджент Шрайвер был чертовски хорошим администратором, но его никогда не избрали бы на выборную должность.

Если вы являетесь собой редкое сочетание лучших качеств обоих, примите мои поздравления.

КАК ВЫСТУПАТЬ С РЕЧЬЮ - РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПОЛИТИКОВ

Для политиков и проповедников публичные выступления — их хлеб. И они должны быть в этом деле мастерами. Хорошие ораторы понимают, что устное слово усваивается совсем не так, как письменное. Когда мы читаем, то всегда можем вернуться, если чего-то не поняли. Но если мы слушаем живую речь, далеко не всегда можно поднять руку и попросить выступающего повторить еще раз непонятное место. Стандартная схема политического выступления такова:

Скажите, что вы собираетесь сказать.

Говорите.

Скажите, что вы сказали.

Неплохой план для любого оратора.

КАК ПРЕВРАТИТЬ НЕДОСТАТОК В ДОСТОИНСТВО - РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПОЛИТИКОВ

Губерт Хэмфри, один из лучших политических ораторов, часто начинал свои выступления с рассказа о том, как однажды его жена Мюриел в ту самую минуту, когда он поднялся на трибуну, передала ему записку на салфетке. Там губной помадой было написано: «K.I.S.S.»*. Глубоко тронутый, Хэмфри поделился посланием своей жены с аудиторией. И только когда он собирался сунуть салфетку в карман, он заметил на ее обратной стороне расшифровку: «Keep It Simple,

* «Целую» (англ.).

Stupid»**.

Иногда Мюриел меняла содержание послания на салфетке, например, так: «Губерт, помни, необязательно говорить вечно, чтобы стать бессмертным», — и это всегда вызывало здоровый смех аудитории.

Хэмфри знал за собой эту слабость — излишнюю пространственность и затянутость своих выступлений — и поэтому всегда предварял свою речь подобными замечаниями, понимая, что нет смысла критиковать человека, который уже раскритиковал себя сам, и что аудитория проникнется расположением к нему уже хотя бы потому, что он признал свой недостаток.

Джон Кеннеди также хорошо владел этим приемом. В 1960 году после победы над Хэмфри в первичных выборах в Западной Виргинии, которые многие считали купленными на деньги семьи Кеннеди, он пошутил, будто отец выбрал его, мол, он, конечно, не против был выкупить достаточно голосов, чтобы обеспечить сыну победу, но Джону совсем не следовало покупать их в таком избытке.

Не удивляйтесь, если узнаете, что сенатор Джон Тауэр не прочь заработать на уровне ораторского искусства. Совершенно неважно, что, как он сам признается, он двух слов связать не может. Оплакивать его судьбу вам не придется. Прославившись тем, что его кандидатура на пост министра обороны была отвергнута, теперь он берет гонорар в пятнадцать тысяч долларов за каждое свое выступление.

КАК ОБРАЩАТЬСЯ ЗА СОВЕТОМ - РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПОЛИТИКОВ

Чиновник одного из западных штатов рассматривался как потенциальный кандидат от своей партии на пост губернатора в противовес действующему губернатору, который был членом той же партии, но которого многие считали уже никуда не годным политиком. Чиновник никак не мог принять решение: оставаться в прежней должности и ждать, когда откроется вакансия повыше, или выступить с открытым забралом и помочь свалить выдохшегося старого губернатора?

Он обратился к одному из своих коллег и потом всячески благодарил его за мудрый совет.

Разумеется, до этого ему тот же совет дали еще восемьсот человек, а еще восемьсот один человек дали совет прямо противоположный. Но одаренный политик тем и отличается, что умеет дать понять каждому, насколько высоко он ценит их мнение.

Что он говорил тем, чьему совету он не последовал? Как что? Разумеется, он говорил так: «Да, жаль, что я не спросил у вас совета раньше. Я бы уже был губернатором!»

Умные политики воздают должное тем людям, чьим советам они следуют. Еще более умные воздают должное тем, чьим советам они не следуют.

Умные политики помнят добро; умные люди тоже его не забывают.

КАК ДЕЛАТЬ ПОЖЕРТВОВАНИЯ - РУКОВОДСТВО ДЛЯ НЕПОЛИТИКОВ

Следующий совет может показаться несколько расчетливым, но тем не менее он хорошо иллюстрирует реальное положение дел. Большинство людей вносят пожертвования в фонды избирательных кампаний отнюдь не из одного только чувства гражданского долга. Они преследуют этим свои личные интересы. И в этом нет ничего плохого. Это основа демократии. Служа своим интересам, каждый человек вносит вклад в общее дело. Если вам когда-либо придет в голову мысль пожертвовать деньги политику или кому-то еще, никогда не отправляйте деньги в прилагаемых ими для этой цели конвертах. Если вы достаточно умны, вы вообще не будете отправлять деньги почтой.

Когда просят большие деньги, их всегда просят лично. Положите чек в конверт (а теперь вы знаете, где делают самые лучшие конверты) и отдайте его прямо в руки человеку, который просит вас внести пожертвование.

Если же вы все-таки хотите сделать вклад по почте, тогда выбросьте конверт с обратным адресом, который они прислали вам, и отправьте деньги *конкретному* человеку, желательно самому кандидату или хотя бы руководителю избирательного штаба, менеджеру, секретарю избирательной кампании, добровольцу, предпочтительно из числа ваших знакомых.

Почему?

** «Будь покороче, болван» (англ.).

Есть две причины.

Во-первых, вам не повредит, если ваш чек попадет *не в те* руки, т. е. человеку, который, по идее, не должен заниматься сбором пожертвований. Для вас будет лучше, если ваш чек пройдет через максимальное число рук, прежде чем попадет в банк. Вам нужно, чтобы о вашем взносе знало как можно больше людей.

Во-вторых, вам необходимо, чтобы по крайней мере кто-то один из этих людей был человеком с реальным именем и лицом; человеком, который конкретно получил ваш перевод, держал его в руках и запомнил ваше имя; человеком, к которому вы могли бы потом обратиться со своими вопросами, если ваш кандидат выигрывает. Если вдруг возникнет такая ситуация, что вам потребуется поддержка кандидата, вам нужно максимально повисить шансы на получение помощи. Одно из правил политической благотворительности гласит, что деньги, пожертвованные в самом начале кампании, стоят намного больше, чем деньги, жертвуемые, когда выборы уже в самом разгаре. Почему? Как и при любом другом капиталовложении, отдача получается максимальной, когда вы выявляете победителя задолго до того, как это сделает толпа.

Мне этот урок дался не без труда. Несколько лет назад мне позвонил друг, политический консультант по имени Майк Берман. Он пытался найти желающих заплатить деньги за участие в политическом мероприятии, проводимом в Миннеаполисе в пользу одного ничем не примечательного бывшего губернатора с Юга, который почему-то возмнил, что мог бы стать президентом. Пока мой друг добрался до меня — а я был в самом низу списка, — ему едва удалось найти восемь человек, согласившихся заплатить по сто долларов за участие в этом приеме. Политика звали Джимми Картер. Хотя, как потом оказалось, восьмым был именно я, никаких дополнительных пожертвований я не делал. А вот тот, кто их внес, наверняка потом носил перед именем уважительный титул «господин посол».

УРОК 78. КАК ВЫБИРАТЬ ЮРИСТА, ЧАСТЬ I

Поставщик не выполнил условия договора, или вы попали в аварию, получив многочисленные ушибы. Вина целиком лежит на другой стороне, или, по крайней мере, вы так думаете. Вы можете через суд добиться возмещения ущерба, но прежде всего вам надо нанять адвоката.

Вот некоторые нюансы, которые вам следует знать.

Иногда адвокаты берутся задела о возмещении ущерба на основе «условного вознаграждения». В силу такого соглашения, ему будет причитаться определенный процент от той суммы, которую вы выиграете. Если вы по своему иску не получите ничего, ничего не обломится и юристу.

Это касается не только исков о возмещении вреда, нанесенного здоровью, но иногда и других материальных претензий, в том числе связанных с нарушением контрактов.

Большое преимущество подобного подхода заключается в том, что у адвоката имеется сильная заинтересованность в успехе вашего дела, поскольку, если по каким-то причинам иск отклонят, вы можете ему ничего не платить. Таким образом, вы ничем не рискуете.

Как вы, вероятно, знаете, девять из десяти исков улаживаются, не доходя до суда. Но вы, возможно, не знаете того, что такая высокая доля внесудебных мировых соглашений не имеет отношения к юриспруденции. Отчасти она объясняется тем, что адвокаты истцов, работающие на основе условного вознаграждения, зарабатывают больше, улаживая дела миром, нежели вынося их на суд, а ответчики, соглашаясь на мировую, вместо того чтобы пытаться защищаться в суде, избегают значительных расходов и риска проиграть.

Заметьте, я сказал, что так лучше адвокатам истцов и ответчикам. Я не сказал, что так лучше для истца, то бишь для вас.

Адвокат может вне стен суда уладить двадцать дел за тот же период времени, пока защищает одно дело в суде.

Разбор исков является весьма продолжительной процедурой. Подготовка свидетельских показаний, проработка законодательства, сам процесс, возможные апелляции... Могут пройти годы, прежде чем адвокат истца, работающий за условное вознаграждение, увидит хотя бы цент из денег ответчика (и только в том случае, если выиграет дело).

Поэтому, хотя истец в данной ситуации наверняка получит меньшую компенсацию, чем в случае выигрыша дела по суду, у его адвоката появляется очень сильный стимул убедить своего клиента пойти на мировое соглашение. Решая дела миром, адвокат более чем компенсирует количеством обслуженных клиентов те потенциально значительные гонорары, которые он теряет, не доводя до выигрыша ни одно конкретное дело.

Запомните, вы, клиент, и есть это самое «конкретное дело», а он, адвокат, пытается штамповать мировые сделки как наиболее выгодный для себя способ работы. Имейте это в виду, когда в следующий раз будете нанимать адвоката на основе условного вознаграждения и когда он будет уговаривать вас решить дело миром, разъясняя, что, дескать, при заключении мировой сделки вы ничем не рискуете, уберегаете себя от тягот судебного процесса, а причитающиеся вам деньги получите значительно быстрее.

Да, судебный процесс — это тяжкое испытание. Но еще страшнее мысль о том, что в результате мирового соглашения я получу гораздо меньшую компенсацию, чем могу получить через суд.

Ит забывайте, что, когда вы нанимаете юриста на основе условного вознаграждения, даже если на первый взгляд кажется, будто ваши интересы и интересы вашего адвоката совпадают, это далеко не так.

В ваших отношениях с юристом изначально заложен конфликт интересов, поскольку мировое соглашение гораздо выгоднее адвокату, чем вам.

Как же вам защитить себя? Выбирая компетентного, имеющего хорошую репутацию юриста,

специализирующегося на той области юриспруденции, к которой относится ваша тяжба, и по возможности договариваясь с ним об условном вознаграждении. Поскольку большинство адвокатов при такой форме вознаграждения берут примерно одинаковый процент от выигранной суммы, старайтесь найти самого преуспевающего и умелого юриста, специализирующегося на подобных вопросах. Обратитесь за советом к двум-трем юристам, которым вы доверяете, но которые *не* занимаются такими делами. Попросите их назвать пару имен лучших специалистов в интересующей вас области. Побеседуйте с лучшими кандидатурами из вашего списка, но убедитесь, что они не платят комиссионные тем, кто их рекомендовал. Если юристу приходится платить долю посреднику, его собственный гонорар на эту долю уменьшается и интерес к выигрышу вашего дела снижается, а стимул решить дело миром усиливается.

Прежде чем подписывать договор с адвокатом, задайте несколько вопросов:

«Каков ваш опыт в защите исков, подобных моему?»

«Опишите последний подобный случай».

«Чем дело кончилось?»

«Какую самую большую сумму вам удалось выиграть?»

«Когда?»

«Назовите, пожалуйста, имена нескольких своих бывших клиентов, которые могли бы рассказать мне о вас».

«Если после разговора с ними я решу, что вы мне не походите, возможно ли аннулировать наш договор?»

«Если я найму вас, делом будете заниматься вы лично или кто-то из ваших помощников?»

Ответы запишите.

Большинство людей не понимают, что даже после подписания с адвокатом договора, поручающего ему ведение дела на основе условного вознаграждения, они могут в любой момент его расторгнуть, если недовольны работой адвоката, оплатив ему лишь тот объем услуг, который он успел оказать. В этом случае адвокат будет обязан передать все подготовленные материалы другому юристу, даже если вы еще не расплатились с ним.

Судебные тяжбы — занятие отнюдь не из приятных. Они строятся на принципе плавильного тигля. Поместите два разнородных компонента в печь, хорошенько их разомните и перемешайте, и тогда из смеси получится что-то полезное. Возьмите две состязающиеся в суде стороны, дайте им свободно высказать все, что они думают, и вы придете к истине. Требуется большое упорство и мужество, чтобы пройти это испытание до победного конца, зная, что другая сторона всячески постарается раздавить вас, выставить в неприглядном свете. Однако ничего не попишешь — так работает эта система.

Прежде чем войти в кабинет адвоката, настройтесь на то, что вам придется все это мужественно вытерпеть, если вы хотите получить максимальную компенсацию за нанесенный вам ущерб.

Все ли вы должны сообщать своему адвокату? Есть парочка вещей, о которых упоминать не следует.

В какой-то момент он начнет «успокаивать» вас, что дело до суда не дойдет, что вам не придется подвергать себя этому ужасному испытанию.

Тогда вы должны сказать, что *хотите* судиться, если только ответчик не предложит достаточно хороший откуп в порядке мирового соглашения.

- *Никогда ни в какой форме не намекайте адвокату, что вы предпочли бы пойти на мировую.*
- *Никогда не предоставляйте ему права улаживать конфликт за вас.*
- *Никогда не показывайте, как бы вам хотелось поскорее «покончить со всем этим».*

В противном случае юрист будет точно *знать*, что до суда дело не дойдет.

Спросите адвоката, когда он разберется с вашим иском, и попытайтесь узнать, каким он видит разумное мировое соглашение, еще *до* начала переговоров с ответчиком. Так ему трудно будет потом рекомендовать вам соглашаться на меньшее.

Пусть адвокат поработает. За это вы ему и платите. Времени уладить дело миром до начала процесса будет еще предостаточно. И чем ближе вы подбираетесь к суду, тем более выгодную мировую сделку вам будут предлагать. Ответчик ведь тоже несет расходы и рискует. И он хочет

избежать этого так же, как и вы. Чем сильнее вы заставите его поверить, что готовы пойти до конца, тем больше денег он вам предложит в порядке отступного.

УРОК 79. КАК ВЫБИРАТЬ ЮРИСТА, ЧАСТЬ II

Теперь подробнее поговорим об условном вознаграждении — при иске о возмещении ущерба.

Адвокат попытается убедить вас, что 33,3 процента — стандартная ставка, словно она где-то выбита на граните. *Это не так.* Торг уместен. Иногда, если суть дела совершенно ясна или если речь идет об очень крупной сумме возмещения, можно договориться на долю меньше одной трети или на определенный процент сверх фиксированной суммы.

Вы всегда должны пытаться заключить с адвокатом такой договор, который предусматривает меньшую процентную ставку условного вознаграждения, если дело будет улажено до суда.

Когда заключается мировое соглашение, естественно, что адвокат получает меньше. Меньше работы, меньше риска.

Если дело все же передается в суд и *доходит до вердикта*, тогда можно согласиться на большее вознаграждение юристу, скажем на треть от общей отсуженной суммы. Опять же, не соглашайтесь на договор, который оставляет за адвокатом право требовать более одной трети, даже в том случае, если дело передается в апелляционную инстанцию. Иными словами, если в проекте договора сказано: «Мы согласны представлять ваши интересы на протяжении *судебной фазы* этой тяжбы за одну треть от общей суммы возмещения», измените это положение так, чтобы читалось «на протяжении всей тяжбы».

Адвокат будет возмущаться, он будет кричать, он будет негодовать, почему вы ставите под сомнение правомочность его вознаграждения, его квалификацию, саму его честность — зачем, дескать, вы тогда вообще обратились к нему? Помните, вам не нужно извиняться за то, что вы пытаетесь выторговать для себя наилучшие условия.

Речь здесь идет о ваших деньгах и о вашей жизни.

УРОК 80. КАК ВЫБИРАТЬ ЮРИСТА, ЧАСТЬ III

Давайте изменим сценарий. Теперь вы ответчик или же речь идет о подготовке какого-то сложного коммерческого контракта.

Здесь ни о каком условном вознаграждении разговора быть не может. Оплата работы юристов почасовая.

Вот несколько советов, как вы могли бы сэкономить немалые деньги.

Прежде всего, потребуйте выставлять счета еженедельно.

Не ежемесячно.

Не тогда, «когда дело будет сделано».

Еженедельно.

В таком случае вас не будет ожидать никаких сюрпризов, и, если вам покажется, что с вас берут слишком много, у вас будет время поменять юристов.

Опять же, они будут возмущаться, вопить, негодовать, как вы можете ставить под сомнение их гонорар, их квалификацию, саму их честность — они скажут вам, что их «компьютеры не приспособлены к вашему требованию».

О, не верьте, они очень даже приспособлены.

Ни один юрист из сотни не в состоянии сказать вам, что может, а чего не может их компьютер. На самом деле речь идет о том, что он хочет, а чего не хочет делать.

Во-вторых, попытайтесь узнать у юриста заранее, за сколько времени и за какую сумму он планирует справиться с вашим делом. Если вам скажут, что оценить это трудно или невозможно, настаивайте. Попросите назвать «приблизительную» цифру. Тогда у вас будет какое-то представление об общей сумме предстоящих расходов, а юристу, возможно, потом будет не совсем удобно просить больше, чем он назвал в качестве предварительной оценки.

Если он не соглашается на ваши вполне оправданные требования, прекрасно. Поищите такого, который согласится.

***УРОК 81. КАК ВЫБИРАТЬ ЮРИСТА,
ЧАСТЬ IV***

Очень, очень тщательно. См. части I, II и III.

ГЛАВА XIV. ТЕ, О КОМ ЗАБЫВАЮТ

УРОК 82. ДВЕ МОИ ЛЮБИМЫЕ РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ

Давайте начнем с развенчания трех распространенных мифов.

МИФ: ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ЖЕНЩИН АМЕРИКИ УЛУЧШАЕТСЯ.

Факт: В некоторых отношениях оно становится только хуже.

Пример: «Eaton Swain», кадровое агентство, специализирующееся на трудоустройстве руководящих работников, сообщает, что 25 процентов отправленных в неоплачиваемый отпуск или уволенных директоров, обращающихся в это агентство, составляют женщины, хотя доля женщин в управленческом аппарате не превышает пяти процентов. «Иными словами, — говорит Джейн Эванс, которая долгое время занимала руководящие должности в индустрии моды, — женщины *скатываются* с корпоративных лестниц в гораздо большем количестве, чем мужчины».

Пример: хотя в США примерно 50 миллионов работающих женщин, только три компании, котирующиеся на Нью-йоркской фондовой бирже, возглавляют женщины. Из всех существующих в стране акционерных компаний женщины руководят лишь пятнадцатью, и из этих пятнадцати только пять имеют годовой доход более 50 миллионов долларов.

МИФ: САМЫМ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ И ОБРАЗОВАННЫМ ЖЕНЩИНЫ МОГУТ ДОВЕРЯТЬ.

Опять неверно. Богатые и образованные мужчины зачастую менее склонны видеть женщин на руководящих постах, нежели «синие воротнички».

Начнем с изучения результатов выборов. Когда учитывается голос *всего* народа, а не только членов совета директоров, результатом является более высокий процент представительства женщин в органах власти, нежели в руководящих советах компаний. Это справедливо для всего мира: в Норвегии, Исландии, Великобритании, Израиле и даже в некоторых из стран, где традиционно господствуют мужчины — в Индии, Пакистане, на Филиппинах, Гренаде, — в свое время главами государств были избраны женщины.

Анализ выборов показывает также, что трудящиеся с низким уровнем доходов, обоих полов, в большей степени поддерживают политиков-женщин, нежели более обеспеченные избиратели. При изучении результатов выборов в первые годы борьбы за гражданские права, пишет Майкл Новак в своей книге «Восстание этнических меньшинств», было замечено, что даже наиболее консервативно настроенные избиратели из числа «синих воротничков», вместо того чтобы проявлять нетерпимость ко всем чужакам, голосовали за кандидатов, выступавших за гражданские права, в значительно большем числе, чем избиратели с высоким уровнем доходов. Учитывая широко рекламируемый образ либерала в лимузине, легко забыть о том, что наибольшая доля либералов в США пребывает в низах общества, а не там, где принимаются все решения.

Мужчина, закончивший Гарвардскую школу бизнеса, возможно, выражает свое женоненавистничество в более деликатной форме, чем простой работяга, но зато именно мужчины из рабочей среды проявляют большую готовность преодолеть этот предрассудок.

В 1965 году в «Harvard Business Review» были опубликованы результаты исследования, которое показало, что только 9 процентов опрошенных мужчин «очень благосклонно» относятся к женщинам на руководящих постах. К 1985 году эта цифра выросла до 33 процентов. Но что же остальные 67 процентов? При 33-процентной поддержке выборы или высокие должности особо не выиграешь.

Хотя общество со все большей терпимостью относится к женщинам — руководителям среднего звена и, хотя для представительниц женского пола открываются все более широкие области приложения своих сил, на самом верху мужчины остаются все еще практически в одиночестве.

Женщины, которые все-таки пробились на самый верх, например Кристи Хефнер, президент котируемой на Нью-йоркской фондовой бирже группы «Playboy Enterprises», и Кэтрин Грэм,

возглавлявшая «Washington Post» и «Newsweek», могли бы так и не получить возможности продемонстрировать свои неоспоримые управленческие таланты, если бы не поддержка семьи. Для остальных путь на вершину корпоративной лестницы остается практически закрытым. Те, кто все же добивается успеха, чаще всего действуют как независимые предприниматели. Кстати, женщины все больше осознают, что предпринимательская стезя — их *единственный* путь к вершине успеха. Исследование, проведенное Управлением малого бизнеса среди индивидуальных предпринимателей, показывает, что женщин, начинающих свое собственное дело, вдвое больше, чем мужчин.

Одна из таких женщин — Лиллиан Кац, которая, имея в качестве офиса лишь собственную кухню и взяв займы две тысячи долларов, в 1951 году основала фирму «Lillian Vernon», занимающуюся продажей товаров по почте. В 1989 году эта фирма имела выручку 140 миллионов, а личный заработок хозяйки составил 8,1 миллиона.

Когда она согласилась встретиться со мной в ресторане, мне понадобилось не много времени, чтобы продемонстрировать недостаток такта.

— Как я узнаю вас? — спросил я и сразу сообразил, что предпринимателю-мужчине я такой вопрос, наверное, не задал бы.

— Мне шестьдесят девять, я молода и красива, — ответила она.

Тонкая ирония может оказать такое же действие, как и открытая отповедь... разве что не оставляет таких глубоких шрамов на ранимом мужском самолюбии.

История Лиллиан Кац — типичная история успеха из серии «только в Америке», успеха, основанного на решимости, своевременности и таланте. Дополнительный штрих: для женщины в бизнесе решимости, своевременности и таланта недостаточно. У Кац было шестое чувство, которое ее служащие называют тактичностью — а я чувством юмора — и которое помогло ей сначала заставить себя, а потом и других людей помочь ей организовать свой бизнес.

«Одна из главных проблем, которую мне пришлось преодолеть, — рассказывает она, — это то, что трудно найти хороших мужчин. Большинство из них не воспринимают женщин всерьез как коллег и тем более как начальника. Я человек серьезный и хочу, чтобы меня воспринимали правильно; но когда руководишь мужчинами, чрезвычайно важно и столь же трудно суметь показать, кто здесь главный, но в то же время не перегнуть палку. И в этом мне помогает чувство юмора. Кстати, это очень хорошо, что под началом женщины может работать только исключительный мужчина, поскольку в этом нуждается всякий бизнес. В исключительных мужчинах — и исключительных женщинах. И именно такие у нас работают».

Когда я поинтересовался, как она собирается распорядиться остатком дня после нашей встречи — это было в воскресенье, — последовал классический ответ в духе

«предпринимателя типа А»: «Поеду в офис. Кое-что нужно сделать». У всех Лиллиан Кац мира, будь то женщины или мужчины, всегда находятся дела.

Джейн Эванс, слова которой я цитировал в начале этой главы, выбрала для себя, возможно, еще более трудный путь, нежели Лиллиан Кац. Она шагала вверх по корпоративной лестнице. Благодаря исключительно успешной работе она менее чем за год поднялась с должности помощника продавца до менеджера. Когда о ее успехах прослышал Макси Джармен, председатель правления компании «Geneseo», где она тогда работала, ей было двадцать пять. К тому времени у нее уже был пятилетний опыт работы. И Джармен, сменивший за четырнадцать лет одиннадцать президентов фирмы «I. Miller», дочерней по отношению к «Geneseo», решил сделать еще одну попытку и поставить во главе филиала женщину.

В то время обувь, которой торговала компания «I. Miller», была такой старомодной и скучной, как и большинство ее покупателей. Эванс с помощью таких рекламных трюков, как приглашение труппы бродвейского мюзикла «Нет, нет, Нанет» выступить на открытии нового фирменного салона, сумела вернуть компании надлежащий имидж. Это событие привлекло к магазину и талантам самой Эванс внимание общенациональных СМИ. После «I. Miller» она занимала руководящие посты во многих известных компаниях. Сейчас она является президентом и генеральным директором гавайского филиала компании «Interpacific».

Как и у Лиллиан Кац, у Джейн Эванс были свои проблемы с мужским эгоизмом. Вот что она рассказывает:

«С этой проблемой я столкнулась, когда стала президентом компании, издающей журналы “Butteric” и “Voguer”. Мне досталась в наследство команда вице-президентов, целиком состоящая из мужчин, которые открыто дали понять всей компании, что не очень рады видеть своим боссом тридцатилетнюю женщину.

Эти вице-президенты в своей нетерпимости зашли так далеко, что провели стратегическое совещание, посвященное насущному вопросу: как им от меня отделаться. Обстановка для совещания была идеальная — бар только для мужчин в Нью-йоркском атлетическом клубе. Поощряемые атмосферой бара и подогретые спиртным, они проголосовали за то, чтобы всем дружно подать в отставку. Проголосовали все, кроме одного — семейного человека с четырьмя детьми, которых нужно было кормить. Он высказался против и предложил компромиссное решение: “Дадим ей три месяца, и если она не справится, тогда и подадим в отставку”.

Можете себе представить мою реакцию, когда я узнала об этом “заговоре на Пятьдесят девятой улице”. Я собрала их всех у себя и постаралась объяснить ситуацию, какой ее видела я. Что это они должны доказывать мне, как старшей по должности, свою профпригодность, а не я им! Моя резкость их несколько обескуражила — до той поры они видели во мне женщину, а вовсе не *босса*. После этого все пошло как по маслу. Но суть в том, что в этом мужском корпоративном мире на женщин продолжают смотреть с враждебностью и недоверием. И если мы хотим, чтобы с нами общались на равных, мы должны принимать к сведению тот факт, что большинство мужчин приучены представлять себе женщин лишь на определенных ролях. И число этих ролей весьма ограничено. Многим из них еще попросту не доводилось работать с женщинами, а уж тем более *на* “слабый пол”. Временами я ощущаю себя как Мэрилин Монро — “вокруг столько мужчин, а времени так мало”.

На нас, *женщин*, возложили обязанность, демонстрируя свои способности, компетентность, интеллект и чувство юмора, побудить и заставить когорты мужчин допустить нас в мир бизнеса и помочь нам преуспеть, чтобы тем самым расширить базу управленческих талантов, которые обеспечат лучшее будущее нашим корпорациям».

МИФ: ЛЮДЕЙ МОЖНО НАУЧИТЬ ЧУВСТВУ ЮМОРА.

Вы можете научить человека практически чему угодно, но только не чувству юмора, поскольку каждый индивид уверен, что и так им обладает.

У Лиллиан Кац и Джейн Эванс чувство юмора определено есть. Хотя их успех можно объяснить обычными предпринимательскими и управленческими талантами, в значительной мере упомянутые дамы обязаны этим своему чувству юмора, такому естественному для них, такому тонкому и бьющему точно в цель, что им не приходится прибегать к отповедям и угрозам, чтобы заставить окружающих признать их правоту. Этим даром в большей мере могли бы пользоваться и руководители-мужчины. А уж женщинам в наше время без него никак не обойтись.

УРОК 83. МАДАМ БАТТЕРФЛЯЙ

Один из популярных мифов, бытующих на Западе в отношении азиатов, особенно японцев, — то, что, несмотря на мощь построенных ими экономических моделей, их социальные нормы остаются на полуфеодальном уровне. Определенная доля истины в этом, безусловно, есть. Японское общество чрезвычайно жестко структурировано, мужчины отличаются повышенной ксенофобией, а женщины совсем незаметны — разве только на самых подчиненных ролях. Однако мы с вами, как иностранцы, просто многого не замечаем.

Мы предполагаем, что азиатские женщины — сплошь покорные домохозяйки, держащиеся на расстоянии шести шагов позади своего господина-мужа и попивающие зеленый чай, пока супруг расслабляется после работы в обществе гейш.

Так? А вот и нет.

На крупную японскую страховую компанию «Nippon Life» работают 69 тысяч агентов. Целых 90 процентов из них составляют женщины.

Мерле Хига, сорокавосемилетняя женщина, является президентом крупнейшей в Японии компании, занимающейся продажей замороженной пиццы. Вы не станете отмахиваться от этого, если узнаете, что два ее предприятия изготавливают пиццу в объеме пяти миллионов единиц в месяц.

Даже в архиконсервативной Корее имуществом богатых семей достаточно часто распоряжаются женщины, и корейские *бок-буин* («жены спекулянтов») стали могучей силой на корейском и даже американском рынке недвижимости. Кроме того, есть множество американок азиатского происхождения, которые достигли больших успехов в Штатах, например корреспондент и «лицо» канала CBS Конни Чанг и вице-президент «General Motors» Ширли Янг.

Талант остается талантом, желтый он, белый или разноцветный, мужчина он или женщина. Быть может, это еще один важный урок, который мы должны перенять у наших основных конкурентов. Хотя, вероятно, усвоить его мы могли бы даже из Библии. В конце концов, первым в истории успешным торговцем был не мужчина. Это была Ева.

УРОК 84. КАПИТАЛИЗМ ЭФФЕКТИВЕН; ПРЕДРАССУДКИ - НЕТ

Джон Джонсон возглавляет издательство, которое носит его имя и наиболее известным изданием которого является ориентированный на негритянскую аудиторию журнал «Ebony». В своей книге «Подводя итоги» он рассказывает о собственных первых шагах в бизнесе и об успехах многих других чернокожих предпринимателей.

В 1942 году Джонсон работал на страховую компанию «Supreme Liberty Life Insurance», бывшую в то время, возможно, самым крупным «черным» предприятием за пределами южных штатов. Джонсон тогда понял, что если есть особый негритянский рынок страхования жизни, то должен быть рынок и для соответствующего журнала. Так появился журнал «Negro Digest», который Джонсон начал издавать, взяв займы под залог мебели из дома матери пять тысяч долларов. С этими деньгами он, используя список адресов клиентов страховой компании «Supreme Liberty Life», начал рассылать держателям полисов предложения оформить льготную подписку на его журнал всего за два доллара. В большинстве случаев предприниматель может считать себя гением, если на его почтовую рассылку откликаются два процента адресатов. На предложение Джонсона откликнулись 15 процентов.

Найдя для себя рыночную нишу, о существовании которой белые издатели даже не догадывались, Джонсон принялся убеждать белых рекламодателей о преимуществах рекламы, нацеленной конкретно на черную аудиторию. Он написал письма президентам десятков крупных компаний, просто прося о встрече. Он использовал в своих просьбах тот не совсем обычный аргумент, что, когда в Соединенные Штаты приезжает глава даже самой маленькой иностранной державы, он обязательно получает аудиенцию у президента страны. Значит, и Джонсон как глава компании, обслуживающей рынок, который составляет 10 процентов населения, имеет право быть услышанным президентом другой компании.

Все было впустую... пока Джонсон не написал президенту компании «Zenith», которая и стала его первым крупным рекламодателем. Сотрудничество с Джонсоном так впечатлило руководство упомянутой фирмы, что впоследствии он даже пятнадцать лет состоял в совете директоров компании.

За свою жизнь Джонсон заработал многие миллионы. Ему пришлось преодолеть все преграды, которые только могут возникнуть на пути бизнесмена, рвущегося к вершинам успеха, и самым трудным из этих препятствий были расовые предрассудки. Джонсон — наглядный пример для подражания каждому предпринимателю, будь он белый или черный, который стремится воплотить свою мечту в реальность.

А вот вам система раннего оповещения о надвигающихся сейсмических сдвигах в экономических циклах. Нобелевскую премию по экономике она, конечно, не получит, но одному человеку определенно помогла.

Отис Симс занимался грузоперевозками в Хьюстоне. В 1981 году дела у фирмы стали ухудшаться, хотя никаких видимых экономических предпосылок для этого не было. Он, пока не поздно, продал свой бизнес за приличные деньги и вернулся в Миннеаполис. Лучшее время он выбрать не мог; вскоре после этого резко упали цены на нефть, а с ними и вся экономика Хьюстона.

«Впервые в жизни я был рад, что уродился негром», — говорит он. Дело в том, что предприятия, которыми владеют чернокожие, неизменно первыми ощущают на себе надвигающийся спад. Они как канарейка в шахте. Как только птица перестает петь, пора срочно выбираться наверх.

Рядом своих постановлений Верховный суд США резко сузил возможности применения государственных программ, нацеленных на защиту особо уязвимых общественных групп. Это не могло не стать сильным ударом по правам меньшинств, занятых в бизнесе. Хуже того, тем самым судебная власть дала ясно понять, что вслед за исполнительной и законодательной ветвями власти

фактически умывает руки и отказывается от законодательной поддержки меньшинств, предоставляя заниматься подобными программами частному сектору.

Но если вы думаете, что пока частный сектор займется этим, пройдет еще сотня лет, то будете приятно удивлены: экономическая мощь меньшинств продолжает расти, а не снижаться.

Капитализм эффективен. Предрассудки — нет. Современные капиталистические государства не могут эффективно развиваться, когда значительная доля населения лишена экономических прав. Черные пока еще не получают свою справедливую долю. Они составляют 12,2 процента населения, но доля принадлежащих им капиталов оценивается лишь десятой частью от этой цифры. На каждого афроамериканца, зарабатывающего 36 тысяч долларов в год, приходится двенадцать чернокожих, живущих за чертой бедности. Ситуация в других группах меньшинств примерно такая же.

Но это положение обязательно изменится, потому что в США все, включая общественную мораль, основано на экономических реалиях. Предрассудки вредят бизнесу. Они висят тяжелым грузом на шее экономики, поскольку каждого, кто находится ниже черты бедности, приходится тащить на своих плечах кому-то из тех, кто находится выше нее.

Меньшинства давно уже миновали ту стадию, когда они готовы были молча терпеть недоступность для них благ существующей экономической системы. Когда у власти было мое поколение, представители меньшинств еще помалкивали. Когда заправлять страной будет следующее поколение, я не думаю, что они по-прежнему будут молчать. Мы воспитывались на стереотипах. Молодежь же приучена к большей чуткости по отношению к интересам меньшинств. Теперь, когда обсуждение гражданских прав переносится из залов суда в конференц-залы директоров компаний, умные бизнесмены только выиграют, когда осознают, каким глубоким кладзем человеческих и экономических ресурсов являются меньшинства.

Конечно, вас никто не заставляет бежать впереди всех. Никто не обязывает вас менять планы маркетинга или ассортимент продукции. Но вы делаете это, когда чувствуете определенную тенденцию. И вот вам самая верная тенденция из всех: представительство меньшинств будет продолжать расти на всех социальных, политических и экономических уровнях. Как вы подготовились к этому? Вы можете извлечь из этого выгоду как бизнесмен — и заодно прославиться своим гуманизмом.

У Ульрика Хейнса, чернокожего бизнесмена, который, будучи послом в Алжире в 1980-х годах, сыграл важную роль в освобождении американских заложников в Иране, было несколько белых учителей: Ирвин Миллер из выпускающей двигателя компании «Cummins», Аверелл Харриман, бывший губернатор штата Нью-Йорк, и бывший президент Джимми Картер. В интервью газете «New York Times» Хейнс говорит, что именно они пробудили в нем интерес к бизнесу и послужили образцом для подражания. «Я помню первые дни, когда я представлял компанию «Cummins» в Иране и мне сказали, что если я хочу провезти двигателя через таможенную службу своевременно, то должен дать взятку таможенникам. Это шло вразрез с политикой компании — а впоследствии и с законами Соединенных Штатов, — но многие американские бизнесмены не брезговали взяточничеством. Я отказался, и иранцы постепенно примирились с моей принципиальностью. Я был уверен, что Ирвин Миллер обязательно поддержит меня в моем упорстве».

Разумеется, Хейнс сам является образцом для подражания.

Все ответственные бизнесмены должны брать пример с таких людей, как Джон Джонсон и Ульрик Хейнс, и сами служить для кого-то примером. На кого иначе смогут равняться будущие поколения меньшинств? Где-то в вашей компании есть или должен быть чернокожий, латиноамериканец или представитель других этнических меньшинств, отстающий от вас на пару кругов на корпоративной беговой дорожке. Если вы позаботитесь о том, чтобы дать этому человеку шанс, самым этим актом вы улучшите жизнь многих людей далекого будущего.

УРОК 85. СЕМЬДЕСЯТ ЛЕТ – ЕЩЕ НЕ ВОЗРАСТ

Артур Миллер, великий американский драматург, всегда возмущался тем, с какой беспощадностью индустриальная машина перемалывает личности. Он, вероятно, негодовал бы еще больше, если бы его назвали главным апологетом одной из наиболее распространенных в наше время форм дискриминации: дискриминации пожилых людей.

Но это правда.

Вилли Ломан, главный герой пьесы Миллера «Смерть коммивояжера», олицетворяет типичное представление среднего американца о не вызывающем ничего, кроме жалости, пожилым служащем.

Действительность, однако, не совсем такова.

Мой собственный опыт подсказывает мне, что пожилой работник — действительно пожилой, — как правило, является лучшим среди своих коллег.

Почему?

Большинство людей, которые продолжают работать в пенсионном возрасте, — *всегда* работники заинтересованные, поскольку они трудятся, имея право и возможность не делать этого. Когда человек занимается тем, чем заниматься не обязан, значит, он хочет это делать, а когда ты делаешь то, что хочешь, это получается особенно хорошо.

И очень глупо с нашей стороны было бы не воспользоваться энергией и навыками пожилых тружеников.

Все мы можем привести в пример людей, которые с возрастом, казалось, только расцветали, а отнюдь не угасали: Альберт Швейцер, Анна Мозес, Джордж Бернард Шоу, Голда Меир, Арманд Хаммер, Боб Хоуп, Джордж Бернс.

А вот один из моих любимых персонажей.

Семидесятилетнему Джино Паулуччи пришлось пройти экзамен на предпринимателя дважды, и оба раза он справился на отлично. Вы найдете его в списке четырехсот богатейших людей журнала «Forbes». Паулуччи начинал свою деловую карьеру в Дулуте, который едва ли назовешь колыбелью предпринимательства, и сумел склотить состояние на набиравшем популярности китайском блюде, продавая его в виде упакованного и замороженного полуфабриката и используя в качестве основы в изобилии выращиваемую в окрестностях Дулута стручковую фасоль. Затем он продал свою фирму за 63 миллиона долларов. После он взялся за производство другого полуфабриката, теста для пиццы, основав фирму «Jeno's». На этот раз он заработал еще больше. Компания «Pillsbury» выкупила его бизнес за 163 миллиона.

Надо признать, что сейчас Паулуччи немножко «сдал». Встает уже не в четыре часа утра, а в пять. Среди его огромных активов значатся 1200 гектаров первоклассной земли, которые сейчас превратились в целый город, где можно жить, работать, развлекаться и делать покупки. Эта территория в окрестностях Орlando получила название Хитроу.

Недавно Паулуччи рассказал мне, как он уговаривал Американскую автомобильную ассоциацию перебазировать свой головной офис в международный деловой центр Хитроу. Когда ААА сократила список потенциальных мест для своей штаб-квартиры с восьмидесяти двух до восемнадцати и центр Хитроу сохранил свое место в числе претендентов, Паулуччи позвонил Джеку Стивенсону, отвечавшему за передислокацию ААА. Стивенсон сказал ему, что проект поручен одной исследовательской фирме и «они свяжутся с вами в течение шести месяцев».

В тот же день Паулуччи позвонил снова.

«Ваши шесть месяцев истекли!» — сказал он и после долгой беседы уговорил-таки отбивавшегося Стивенсона на личную встречу.

Зная, с какой неохотой Стивенсон согласился на это, Паулуччи не мог позволить сделать хоть один неверный шаг. Он даже позвонил в фирму проката лимузинов, услугами которой обычно пользовался, и договорился, чтобы водитель «вхолостую» съездил в штаб-квартиру ААА в Фоллс-

Черч, штат Виргиния. Он хотел, чтобы шофер хорошо знал дорогу и не заблудился, когда Паулуччи надо будет ехать на встречу.

Когда Паулуччи прилетел на своем личном самолете в аэропорт Даллеса, Джулиус — так звали водителя, который его обслуживал, — справился со своей задачей безукоризненно. Паулуччи удалось убедить Стивенсона организовать еще одну встречу, неделю спустя, теперь уже с участием Джима Крила, президента ААА.

Стивенсон достаточно жестко предупредил Паулуччи, что встреча начнется в 9.00 и продлится ровно пятнадцать минут.

Паулуччи опять тщательно подготовился к встрече, но когда он прилетел в аэропорт, то с ужасом обнаружил, что за рулем лимузина сидит вовсе не Джулиус. Компания прислала другого шофера.

— Вы знаете, где находится Фоллс-Черч? — спросил Паулуччи.

— Конечно, — ответил водитель.

Но когда они дважды пропустили нужную развилку, стало ясно, что они опоздают. До начала встречи оставалось всего лишь несколько минут, здание, где находился офис ААА, было от них на расстоянии чуть ли не вытянутой руки, отделенное лишь двумя автострадами, но развилку они опять проехали, и пока они доедут до места разворота и вернуться, время уйдет. Паулуччи приказал водителю остановиться на обочине.

«Лимузин остановился, я выбрался из него и пополз в своем самом новом дорогом костюме вверх по крутому откосу, держа под мышкой портфель с документами. Когда я пересек четырехполосную автостраду, передо мной оказалось проволочное ограждение высотой около четырех метров». Не мешает добавить, что рост Паулуччи составляет 165 сантиметров.

«Здание было сразу за оградой. Я побежал вдоль нее, но никакого прохода не оказалось. Я рванул в другую сторону — опять безрезультатно. Все это время здание было прямо передо мной, а часы тикали. Мне очень не хотелось портить свой чудный костюм. Но другого выхода не было. Я сказал себе: “Джино, барьер!” — и, перебросив на другую сторону портфель, полез сам».

Через тридцать секунд он уже входит в кабинет президента и сразу же подводит того к окну.

— Видите автостраду? Я преодолел ее пешком, чтобы попасть к вам. Видите разделительную полосу? Вон ту шестиполосную магистраль? Откос? Ограду? Их я преодолел тоже.

У вас еще остались сомнения насчет того, где ААА будет размещать свою международную штаб-квартиру?

Странные, казалось бы, вещи происходят: Корпус мира, который всегда представляют местом, где молодые идеалисты трудятся несколько лет после колледжа, прежде чем начать карьеру, самых энергичных и успешных добровольцев набирает среди людей пожилых. В отличие от молодежи, они не сбегают домой, когда приходится действительно туго.

А вы как? Хотите доказать, что седая голова — это еще не повод сдавать вас в утиль? Вот несколько советов, разложенных по полочкам.

Шаг 1: используйте то, что имеете. Ваша записная книжка может оказаться для вас ценнее, чем пенсионный план вашей компании. У человека шестидесятипятилетнего знакомств куда больше, чем у двадцатипяти- или тридцатилетнего, причем это люди, которые знают, на что вы способны, а не помогают вам просто из милости. Прежде чем оставить свое нынешнее место работы, постарайтесь, чтобы как можно большее число людей были хоть чем-то обязаны вам. Самолично познакомьте преемника со своими поставщиками и клиентами, чтобы в дальнейшем он зависел от вас. Затем поставьте поставщиков и клиентов в известность о своих дальнейших планах, чтобы они могли обеспечить вас заказами в знак благодарности.

Шаг 2: сюрприз — вам нужен план! Свою дальнейшую карьеру вы должны строить на основе имеющихся у вас преимуществ: связей, опыта и накопленного капитала. Если вы правильно распорядитесь этими тремя своими главными активами, шансов на успех у вас гораздо больше, чем у ваших молодых конкурентов. Эти ваши достоинства ценнее золота, не игнорируйте их, пытайтесь найти такую сферу приложения своих сил, где возраст является лишь помехой. Да, вы едва ли сможете стать хорошим инструктором по танго на круизном теплоходе, но это не значит, что вы не способны стать прекрасным инструктором по бриджу.

Шаг 3: не пытайтесь строить бизнес по дешевке. Это бизнес, а не хобби, даже если вы своим

бизнесом избрали то, что всю жизнь было вашим хобби. Если вы собираетесь открыть собственное предприятие, назначьте себе определенную зарплату, даже если работаете в полном одиночестве. По возможности не располагайте свой офис дома. Хотя это будет стоить вам несколько лишних долларов, снимите офис. Оставаясь дома, вы не экономите, а лишь расчищаете себе путь к неудаче. Работа на дому подрывает ваш бизнес психологически, расслабляя вас. Дома не работают, дома живут.

Шаг 4: расходуйте не менее 10 процентов своего бюджета на получение профессиональных советов, прежде чем истратите хоть цент на что-либо другое. Не покупайте эту лицензию, не вносите первый платеж за этот бизнес, не заключайте контракт на этот участок, не арендуйте этот офис... пока не почувствуете, что голова идет кругом от полученных советов.

Чем вы ни планируете заняться, *на этот раз* ваши ставки неизмеримо выше, чем во времена вашей молодости, когда вы могли себе позволить совершать любые ошибки.

Деньги, которые вы заранее потратите на изучение перспектив своего бизнеса и выявление потенциальных ловушек, — самый дешевый способ застраховаться от неудачи.

Шаг 5: предусмотрите наличие «аварийного люка». Не о своей возможной неудаче вам нужно беспокоиться, а о возможном крахе или недобросовестности ваших деловых партнеров.

Даже после того, как вы полностью настроились, если вы вкладываете в будущий бизнес какие-то деньги, удостоверьтесь, что контракт о покупке предприятия содержит обязательства продавца и может быть расторгнут в случае невыполнения каких-то из этих обязательств. Помимо прочего в контракте должны оговариваться обязательства, касающиеся производственных возможностей бизнеса, которые должны быть выполнены до того, как будет выплачен последний взнос.

Шаг 6: наймите подставное лицо. Хотя вы способны выполнить работу лучше любого из тех, кто вдвое моложе вас, самое трудное — получить заказ.

Карьера в пенсионном возрасте чаще всего связана с превращением в бизнес какого-то хобби или оказанием консультационных услуг прежней клиентуре. Какое-то время спустя вы обычно достигаете такого момента, когда запас клиентов из старых знакомых иссякает и вы понимаете, что нужно как-то завоевывать новых клиентов. Это не конец света. В новой клиентуре постоянно нуждается любой бизнес. Но дополнительное препятствие, которое вам придется преодолеть, — дискриминация по возрасту.

Вот какой выход из положения нашел один далеко не юный предприниматель.

Этот джентльмен некогда был проповедником, а затем основал фирму по сбору пожертвований на нужды церкви. Через несколько лет большинство его знакомых ушли на пенсию или умерли, и он решил, что пора искать новые пути. Он сложил с себя полномочия президента своей фирмы, уступив место сыну. У сына, выпускника школы бизнеса, больше шансов убедить церковные советы, следящие за последними веяниями в технологиях сбора пожертвований, дать ему заказ. Сын получает заказ, а отец его выполняет.

Шаг 7: расширяйте сеть знакомств. Сохраняйте членство в тех клубах и ассоциациях, в которых вы состояли прежде, и вступайте в новые. Проявляйте в них большую, а не меньшую активность. Если вам предстоит выступление или презентация, предварительно тренируйтесь. Больше общайтесь. Будьте на виду. Одевайтесь лучше, чем вы одевались на своей прежней работе. Не то чтобы по молодежной моде — своему стилю не изменяйте, — а просто лучше.

Шаг 8: позанимайтесь на учебных курсах. Вам, кажется, постоянно твердили, что учиться никогда не поздно? Воспользуйтесь случаем. Лучше посещать не лекции в чистом виде, а занятия, где можно обсуждать материал по мере его изучения.

Я бы посоветовал вам посетить курсы гуманитарных наук, литературы, например. Это хорошая возможность не только поднять свой культурный уровень, но и узнать, о чем реально думают люди втрое моложе вас. Кроме того, в отличие от попыток общаться с ними в неформальной обстановке, где они будут только посмеиваться над вами, в аудитории обстановка будет располагать к тому, чтобы с вашим мнением считались.

Шаг 9: занимайтесь физкультурой. Одной из новых форм бизнеса стали кадровые агентства, специалисты которых помогают людям, потерявшим работу, найти новое применение своим силам. Если они и выдвигают какие-то жесткие требования, то одно из них заключается в том,

чтобы привести клиента в более-менее приемлемую физическую форму. Как говорится, в здоровом теле здоровый дух, а здоровье тела обеспечивается регулярными физическими упражнениями. Это же относится и к вам.

Шаг 10: относитесь ко всему этому полегче. Целью начального этапа вашей карьеры были деньги, положение, безопасность, что угодно. Вы доказали себе и всему миру, что все это можете, так зачем вам еще что-то доказывать? Теперь вы занимаетесь этим потому, что ощущаете себя более полезным. Впервые в жизни вы сами устанавливаете правила игры. Если вам угодно каждую среду после обеда закрывать лавочку и идти играть в гольф, пожалуйста. На этот раз *вы*, ваши интересы и заботы, ваши пожелания и капризы заправляют бизнесом, а не бизнес диктует вам свои условия. Если вы не можете реализовать подобный подход, тогда и все предыдущие шаги не имеют смысла. Если ваше занятие не доставляет вам удовольствия, бросьте его.

Но если вы все же решили исполнить второй акт своей жизненной пьесы, я хочу вам сказать еще кое- что: теперь вы должны стать учителем для кого-нибудь. Вы накопили большой жизненный и профессиональный опыт. Не растрачивайте его попусту. Помогите своими знаниями человеку, начинающему карьеру. Вы не можете оставить после себя лучшего наследия.

На этот раз не следуйте моим советам. Сами давайте советы. Передавайте опыт и знания дальше.

И на этой ноте я намеревался расстаться с вами, но у меня есть еще несколько мыслей...

ГЛАВА XV. ВСЯКАЯ ВСЯЧИНА, ИЛИ УЗЕЛКИ НА ПАМЯТЬ

УЗЕЛОК 1. КАЖДЫЙ ХОЧЕТ ВЫИГРАТЬ В СУББОТНЕМ МАТЧЕ

...но это удастся лишь тем, кто тренируется остальные шесть дней в неделю, как говорит мой любимый футбольный тренер.

Если вы собираетесь выступить с речью, будьте добры подготовиться, даже если ее пишет для вас кто-то другой. Несколько лет назад я выступал в Уэслианском колледже Айовы. За три недели до запланированного выступления я, никому не сообщая, приехал в кампус колледжа в Маунт-Плезант и провел там день посещая занятия, знакомясь со студентами и преподавателями, потягивая пиво в местном баре и вообще ощущая себя самым старым в мире студентом-первокурсником. Это помогло мне лучше разобраться в материале, дав представление об учебном заведении, в стенах которого я собирался выступать. Это позволило мне доказать аудитории, что свою речь я писал сам. Я продемонстрировал им, что очень дорожу их вниманием и потрудился узнать их получше, а не просто заскочил толкнуть речь и получить почетную степень. Этот опыт оказался настолько удачным, что ту же технику я потом применял перед выступлениями на радио и телевидении.

Те, кто читал «Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо», знают, что я никогда не являюсь к потенциальным клиентам без предварительной подготовки. Всегда все получается лучше, если выполняешь «домашние задания».

УЗЕЛОК 2. НИ ОДИН МЕТОД НЕ СРАБАТЫВАЕТ ВСЕГДА

Когда-то я уже писал о том, как превратить общественный ресторан в свой личный клуб. Рон Феллоуз, который занимается организацией международных семинаров, воспользовался моим советом, и вот что получилось:

Моим гостем был доктор Иосиро Накаматс из Токио. Это один самых богатых людей Японии и самый плодовитый изобретатель в мире. На его счету флорпи-диск и 2630 различных патентов. На родине его почитают почти как императора.

Я заказал ужин на двадцать персон в одном из наших лучших ресторанов. Как вы и советовали, никакого меню, никакого упоминания о ценах, никакого счета. Все было оговорено заранее. И все шло прекрасно... пока официантка не опрокинула на него салат. Как вы знаете, по лицу японца практически невозможно определить его реакцию на подобную неприятность. Хотя ужин продолжался без дальнейших инцидентов, меня произошедшее не могло не волновать. Когда ужин закончился, и я распрощался с остальными гостями, Накаматса я нашел за дверьми ресторана. Он в полном одиночестве стоял лицом к почти пустой парковке.

Я поинтересовался, что он делает.

«Сушу брюки», — ответил он.

УЗЕЛОК 3. НИКОГДА НЕ САДИТЕСЬ НА ЗАДНИЙ РЯД

Вас, как и меня, автоматически тянет на задний ряд на любой лекции или религиозной службе? У меня это осталось, должно быть, со школьных времен. Я могу похвастаться чем угодно, только не школьными отметками.

Вы заметили, что лучшие ученики всегда сидят впереди? Интересно, что ими движет — жажда знаний, желание не упустить ни слова из уст учителя?

Я спросил приятеля моего сына, где он сидит.

«Я сижу впереди, потому что там сидят самые умные дети, — ответил он. — У них можно подсмотреть, и не надо оглядываться, чтобы услышать подсказку. Кроме того, если ты сидишь достаточно близко и хорошо видишь учителя, он тебя тоже хорошо видит. Ты становишься для него не просто фамилией в журнале, а живым человеком. Это все равно что подружиться со своими похитителями. Тогда меньше шансов, что они причинят тебе вред».

На следующем совещании сядьте поближе и сделайте заинтересованный вид. Это пусть немного, но повысит ваши шансы на то, что вас заметят и через какое-то время продвинут.

УЗЕЛОК 4. ВСЕГДА ДЕРЖИТЕ В КАРМАНЕ КУСОЧЕК ПЕЧЕНЬЯ

С тех пор как не сцене появилась компания «Federal Express», я уже привязался к возможности доставки почты на следующий день. Как это было с самоклеящимися бумажками и видеомэгнитофонами, «Federal Express» изобрела не только продукт, но и рынок для этого продукта, и сделала свое существование необходимой частью существования других. Хотя с экстренной доставкой почты конкурируют возможности факсов и электронной почты, на рынке хватает места тому и другому.

Но есть ли на нем место для компаний, которые не могут соперничать в скорости с факсами, а в ценах на услуги — с государственной почтой? Компания UPS сумела найти другой путь. Она занимается доставкой крупногабаритных бандеролей на небольшие расстояния. Но если конкурируешь со службами экспресс-доставки, ты должен предложить клиентам что-то еще.

Один мой знакомый — назовем его мистер Биг — ждал срочную бандероль. Через пару часов после того, как посылка была сдана для оправки в службу UPS, он узнал, что она была отправлена на его домашний адрес, а не в офис. Посылка была такой космической важности, что утром он даже не пошел на работу, дабы поскорее получить ее.

Время шло, день стал клониться к вечеру, и терпение мистера Бига постепенно иссякало.

— Может, прогуляешь Грувера? — сказала ему жена, видя, что он не находит себе места, и в то же время опасаясь ответного взрыва.

К ее удивлению, мой друг перестал вышагивать по комнате, поднял с коврика еще более изумленную собаку и отправился на улицу. Не успели они сделать и нескольких шагов, как к крыльцу дома подъехал фургон UPS. Мистер Биг уже собирался в самой нелюбезной форме высказать запоздавшему шоферу все, что он о нем думает, когда тот сунул руку в карман, достал оттуда кусочек собачьего печенья и сунул его Груверу.

— Хороший песик, — сказал он. — Как его зовут, сэр?

— Грувер, — буркнул мистер Биг.

— Как же ему повезло с хозяином, который при такой занятости находит время для прогулки.

Мне так не удастся.

— Послушайте, при чем здесь...

— Полагаю, это для вас, сэр. Распишитесь, пожалуйста, вот здесь.

Конец проблемы.

В UPS гордятся тем, что компания целиком принадлежит руководству, и под «руководством» здесь понимается отнюдь не узкий круг членов совета директоров. В этой частной компании шестнадцать тысяч активно работающих менеджеров, и каждый из них владеет не более чем двухпроцентной долей. Текучесть кадров довольно низкая, а с водителями обращаются как с настоящими профессионалами.

Еще одна деталь: в этой компании машины моют каждый день. В январе, когда все машины от грязи меняют цвет, с грузовиками UPS этого не происходит. Они всегда ослепительно чистые.

UPS всегда найдет способ удержаться на плаву, какими бы быстрыми или дешевыми ни были другие службы доставки.

УЗЕЛОК 5. ДЕНЬГИ КАК ВОДА

Парниковый эффект и постепенное потепление земной атмосферы оказывают значительное влияние на наше экономическое будущее. Это приводит к усиленному испарению пресной воды и грозит проблемами с водоснабжением. «Business Week» сообщает, что в Колорадо девяносто фермеров отказались от возделывания значительной части своих сельхозугодий, продав свои права на воду службе водоснабжения штата за приятные и освежающие 25 миллионов долларов.

Компания ADM, гигант пищевой индустрии, заплатила 36 миллионов за 15 процентов акций Центральной железной дороги Иллинойса. Почему? В 1988 году уровень воды в Миссисипи опустился, и в скором будущем может стать, что грузовые баржи не смогут ходить по этой реке. Так что в ближайшие годы ADM, возможно, придется возить зерно поездами.

Если хотите купить «перспективные» акции, советуем присмотреться к компаниям типа «Lindsay», которая производит гигантские поливочные системы для ирригации полей.

Что касается производства потребительских товаров, то и здесь можно сыграть на опережение.

Забываясь о своем здоровье потребители вместо спиртных напитков и кофе все больше пьют бутилированную воду. Компания «Coors», например, в своем ассортименте напитков делает все больший упор на воду и вот-вот станет лидером на американском рынке. Производство бутилированной воды в США, как утверждает «Wall Street Journal», по темпам роста опережает все остальные напитки, увеличиваясь ежегодно на 10 процентов, и объем ее продаж уже достиг 2 миллиардов долларов.

В 1988 году в Беверли-Хиллз, на фешенебельной Родео-драйв открылся бар, где подают — вы уже догадались — только воду: 120 разных видов. Это придает совершенно новый оттенок термину «питейное заведение».

УЗЕЛОК 6. «ЭТО ВЕЛИКАЯ СТРАНА, НО, ЧТОБЫ В НЕЙ ЖИТЬ, НАДО ПЛАТИТЬ», - УИЛЛ РОДЖЕРС

Исследование, проведенное Международным валютным фондом, показало, что в 1986 году субсидии, выделенные правительством Соединенных Штатов на производство молока, составили 1139 долларов на каждую имеющуюся в стране корову, и эта цифра превосходит среднегодовой доход более чем половины жителей планеты.

В том же 1986 году Служба национальных парков приобрела небольшой участок земли близ Форт-Макнера в Вашингтоне. Через три года выяснилось, что этот участок и так уже принадлежал федеральному правительству — аж с 1914 года.

В прошлом году Федеральная налоговая служба потеряла право на апелляцию по одному делу — причем явно выигрышному для нее, по утверждению федерального апелляционного судьи, — из-за того, что чиновники не успели подать ее в срок. В результате государство потеряло 102 миллиона долларов.

Внутреннее расследование, проведенное той же налоговой службой, показало, что государство ежегодно теряет около двух миллионов долларов из-за неразберихи в документации.

УЗЕЛОК 7. ПЛАТИТЕ И ВЫБИРАЙТЕ

Один мой знакомый, владелец типографии, вывесил на видном месте такое объявление:

ЦЕНА.

КАЧЕСТВО.

СЕРВИС.

ВЫБЕРИТЕ ЛЮБЫЕ ДВА ПУНКТА ИЗ ТРЕХ.

УЗЕЛОК 8. КАК ПЛАТИТЬ ЧАЕВЫЕ

Отправляясь на недельку-другую на курорт или в круиз, вы намереваетесь выплатить справедливо причитающиеся чаевые в самый последний день своего пребывания.

Я на собственном опыте убедился, что наилучший способ добиться должного обслуживания — платить чаевые не в последний, а в первый день.

Зачем идти против принятых правил?

Тому есть две причины: я щедро плачу чаевые, и я требовательный клиент.

Я обнаружил также, что добиваюсь гораздо лучших результатов во встречах с профессиональными теннисистами и начинающими игроками в гольф, если они узнают, какой я замечательный игрок, до начала матча, а не к окончанию.

УЗЕЛОК 9. КАЖДЫЙ МОЖЕТ ВЫИГРАТЬ – ОДИН РАЗ

За последние десять лет бейсбольную Мировую серию выигрывали десять разных команд. В профессиональном футболе за тот же период тоже не нашлось команды, которая бы выиграла Суперкубок два раза подряд.

Принято считать, что талант постепенно сглаживается и нивелируется.

Позвольте не согласиться. Профессиональные навыки за один сезон сильно измениться не могут. А вот то, что происходит в головах спортсменов, — запросто. Поэтому я думаю, что есть другая, более серьезная причина.

Успех несет в себе семена саморазрушения. Победа зачастую сопровождается тенденцией забывать о тех жертвах и о том командном духе, которые и вознесли вас на вершину. Чемпион думает: «Я доказал, что способен на это. Теперь пусть другие доказывают». Когда такое происходит, успеху конец. Когда на передний план выходит «я», «мы» отходит в тень. Профессиональные навыки остаются, но мысли уже приобретают совершенно иное направление. Спортсмен, который, не улыbnись ему фортуна, мог бы сейчас, как и многие его сверстники, потеть на бензоколонке, зарабатывая 4 доллара в час, возмущается, если ему предлагают «всего лишь» 7,9 миллиона вместо затребованных им 8,1 миллиона. Внутренняя борьба затмевает собой соперничество с ребятами, играющими в другой форме. Игрок X обижается на то, что игроку Y платят больше. Игрок Y, в свою очередь, недоволен тем, что игрока X чаще приглашают рекламировать одеколонки и нижнее белье.

И чем дальше, тем хуже. Такая «коррозия» ума неизбежно отражается на игре.

Один раз способен выиграть любой. Джек Флек, например, однажды выиграл открытый чемпионат США. И с тех пор не добивался успеха ни на одном другом серьезном турнире.

«St. Louis Brown» выиграла чемпионат 1944 года. Больше титулов у них не было, ни до того, ни после.

Да, они были чемпионами. Но такие победы, пусть это и не отражается в протоколах, остаются в памяти как случайное везение.

Настоящий вы чемпион или халиф на час? Все зависит от того, как вы относитесь к успеху.

Для истинных чемпионов успех — это путь, а не место назначения.

Для них успех никогда не бывает неожиданностью; это естественный результат непрерывной, неутомимой решимости победить; чемпионы никогда не сдаются и не позволяют внешним обстоятельствам повлиять на их игру.

Чемпионы знают, что победу приносит не талант. Талантливы все, а они просто слишком горды, чтобы проиграть. Сезон за сезоном. Год за годом. Чемпионат за чемпионатом.

Команды, которыми руководил легендарный Ломбарди, никогда не проигрывали. Иногда игрокам просто не хватало времени, чтобы победить.

УЗЕЛОК 10. ЧИСТАЯ НАСТОЙЧИВОСТЬ

Главным спортивным журналистом нашего региона является отнюдь не красивый молодой диктор с коронками за пятнадцать тысяч долларов и не мастер изящной словесности. Это пожилой мужчина, который никогда в жизни не играл в те спортивные игры, о которых рассказывает, и никогда не учился в колледже, не говоря уже о факультете журналистики.

Колонки Сиды Хартмана не имеют фактически ни начала, ни середины, ни концовки. Он просто выплескивает на газетную бумагу поток сознания, ряд не связанных друг с другом фрагментов, которые он называет «зарисовками». Он является также самым популярным в нашем городе радиокомментатором, хотя стиль его вещания ненамного лучше, чем его статьи.

Хартман далеко обошел полдюжины своих конкурентов, причем он признал бы первым, что они пишут и говорят гораздо лучше него. Те, кто способен сказать что-то важное об играх, в которые мы играем, появляются на страницах газет и тут же исчезают, а Сид, предлагающий еще и свои мысли о закулисном мире и значении спорта, уверенно шагает вперед.

Секрет Хартмана заключается в том, что никакого секрета Хартмана нет. Он не пользуется своей бешеной популярностью для дешевых сенсаций или высокопарных разглагольствований. Он пресен, как миннесотский творог. Его успех основан исключительно на его настойчивости. Если вы живете в Миннесоте и более или менее выделяетесь в каком-то виде спорта, Хартман узнает о вас, даже если вы пока еще зеленый юнец. Он звонит и упоминает о вас в своей колонке. Ваше имя появляется в одной из его наугад разбросанных фраз, или же он берет у вас интервью на одном из бесчисленных спортивных мероприятий. Он продолжает следить за вашими успехами, когда вы поступаете в колледж. Он знает вашу биографию, ваши рекорды, вашего тренера. Он наблюдает за вами, пока вы играете в команде колледжа. Он следит за вашими успехами, когда вы становитесь профессионалом. Он своевременно узнает о закате вашей спортивной карьеры. Если вы попали в его записную книжку, то остаетесь в ней уже навсегда. Вся ваша жизнь там. Сид знает о спортсменах, тренерах и владельцах команд больше, чем любой другой спортивный журналист. И когда кто-то из его подопечных становится настоящей звездой спорта, он будет для Хартмана доступнее, чем для кого-либо другого, — ведь он выкопал колодезь задолго до того, как захотел пить.

У Сиды самая широкая и надежная сеть источников — такой нет ни у одного другого журналиста страны. Он использовал свои связи, когда Вуди Хейс, тренер команды университета штата Огайо, вечно попадающий в истории, в очередной раз стал героем заголовков общенациональных новостей, после чего сделался неуловимым, как шиит в Тель-Авиве. Хартман был начеку и набрал номер, который получил от одного источника из Калифорнии.

На Западном побережье было еще только полшестого воскресного утра, когда зазвонил телефон.

— Алло, Сид? — сонным голосом произнес Хейс, сняв трубку.

— Как вы узнали, что это я? — поинтересовался Хартман.

— А кто еще это может быть? — ответил Хейс.

Когда Роджер Марис в 1961 году был весьма близок к тому, чтобы побить рекорд Бейба Рута по числу хоумранов в одном сезоне, пресса и публика оказывали на него такое психологическое давление, что он уже и не рад был своему успеху. Марис рос в Миннесоте и Северной Дакоте и единственным своим другом в журналистской среде считал Хартмана. Сиду был обеспечен такой свободный доступ к Марису, о каком не снилось ни одному журналисту. Они оставались друзьями до самой смерти Мариса.

Одним из главных достоинств Сиды является то, что он никогда не позволял себе цинично относиться к героям своих очерков, что свойственно большинству журналистов. Он самый рьяный болельщик. Его герои — для него самые настоящие друзья.

Даже Джордж Штейнбрэннер, который недолюбливал журналистов, — к слову сказать, взаимно, — считал Хартмана своим другом.

Сид вряд ли когда-нибудь попадет в бейсбольный или футбольный Зал славы, но, если кто-

нибуть когда-нибудь откроет Зал славы записной книжки, он станет первым претендентом на увековечение. Талант— это дар свыше, но слишком часто мы принимаем его, как и многие другие подарки, как само собой разумеющееся. Если бы Сид Хартман применил такую же энергию, преданность и настойчивость в какой-то другой карьере — в торговле, например, — я абсолютно уверен, что он достиг бы не меньшего успеха, чем на ниве журналистики.

Всякий, кто на ПО процентов использует свой потенциал, обязательно находит способ сделать то, что не может сделать никто другой.

УЗЕЛОК 11. ПРОСТЫЕ РЕШЕНИЯ СЕРЬЕЗНЫХ ПРОБЛЕМ

Директор одной крупной телефонной компании рассказал мне такую анекдотическую историю.

Энергичный молодой человек, только что окончивший колледж, просит взаймы у своего отца немного денег, чтобы открыть собственное дело. Какое дело? «Пока не знаю, папа. Проштудирую “желтые страницы”».

Так он и поступает: обходит телефонные компании и выпрашивает у них телефонные справочники двадцати разных городов.

Сначала он изучает раздел «Обувь». Обувных магазинов слишком много. Пробует «Компьютеры и комплектующие». Тоже многовато. И так далее. Наконец он доходит до «Обслуживания зданий». В большинстве городов этим бизнесом заняты от пятидесяти до ста различных фирм, но молодому человеку удастся найти город, где таких фирм только семь. Он едет туда и делает успешную карьеру в сфере коммунального обслуживания.

Хотя существует великое множество способов исследования рынка, этот более всего поразил мое воображение.

Этот метод отвечает также критерию председателя правления «General Motors» Роджера Смита как копеечное решение проблемы на миллион долларов. Один из директоров компании как-то спросил Смита, что следует предпринять по поводу плохо отапливаемых кабинетов, вероятно ожидая, что будет предпринято серьезное исследование и огромные капиталовложения в системы отопления и вентиляции.

— Делайте то же, что и я, — сказал Смит, расстегивая пиджак. — Носите свитер.

**УЗЕЛОК 12. КАК ВЫ МОЖЕТЕ
ПРОБЕЖАТЬ МАРАФОН, ДАЖЕ ЕСЛИ НЕ
ПРОБЕЖАЛИ ЗА ПРЕЖНЮЮ СВОЮ
ЖИЗНЬ И ПОЛОВИНЫ ЭТОЙ
ДИСТАНЦИИ**

Вас просто несет толпа.

По крайней мере, так было со мной, когда в 1987 году я участвовал в Нью-Йоркском марафоне.

Признание достоинств — лучшее средство побудить человека достичь небывалых высот.

Когда мы в «Maskay Envelope» теряем лучших людей, чаще всего причина не в зарплате как таковой, а в том, что кто-то их переманивает, позволяя им почувствовать свою значимость, — и это им нравится. По той же причине люди разводятся и уходят к другому партнеру. Их пленяет внимание, которое уделяет им — первое время — другой человек.

Мне еще никто никогда не жаловался, что я слишком захвалил его.

УЗЕЛОК 13. СКОЛЬКО СТОИТ МЕКСИКАНСКИЙ КОВЕР?

Во время одной туристической поездки с семьей в Мексику мне захотелось узнать истинную цену ковра, который продавал один торговец.

Маккеевская разведка (в нашей семье работают все, включая детей) установила, что продавец запрашивает за ковер триста долларов.

Я разложил 210 долларов по четырем карманам и начал торг карман за карманом.

Продавец каждый раз только качал головой. «Нет». «Нет». И «нет»

Я достал деньги из последнего, четвертого кармана. Вывернув карманы и потрясая пригоршней долларов и песо, я начал объяснять продавцу, что у меня больше денег нет. Если я сейчас же не сяду в такси, ожидающее меня вон там (энергичный жест в сторону стоянки такси), и не поспешу к причалу, мой пароход уйдет без меня.

«Мы здесь только на два часа. Времени хватает ровно на то, чтобы прикупить немного сувениров и возвратиться на корабль. Вы меня никогда больше не увидите. Я сейчас сяду в такси и уеду. И вы ничего не продадите. Другой покупатель может не появиться еще многие века».

Продавец четвертый раз покачал головой. «Нет».

Я направился в сторону такси.

Никакой реакции.

Если он позволит мне сесть в такси, тогда я буду абсолютно точно знать, что до 210 долларов он цену не сбросит, но с каждым шагом к машине шансы на то, что он сдастся и скажет: «Мистер, о'кей, я отдам за двести десять» — возрастали.

Я подошел к машине.

Я открыл дверцу.

Я захлопнул дверцу.

Он меня не окликнул.

Я велел таксисту объехать квартал, после чего вернулся в лавку и сказал:

— Хорошо, вы победили. Я покупаю ковер; вот ваши триста долларов.

Он торжественно кивнул, взял деньги, очень медленно их пересчитал, после чего вручил мне ковер.

— А может, прикажете доставить его в отель? — спросил он.

— Отель? Но я же...

Он, протянув руку, не дал мне договорить и в очередной раз покачал головой.

— Вчера вечером я обслуживал столик рядом с вами. А у вас официантом всю неделю был мой брат Мануэль. Он говорит, вы щедро платите чаевые, мистер. Мы следим за всеми туристами. Такая наша работа, знаете ли. Благодарю вас. Надеюсь, ковер вам понравится.

Мораль: одно дело — быть посредственным любителем поторговаться, но, когда само ваше существование требует от вас полной информированности о другом человеке, вам не до любительских игр. Знание людей — ваш бизнес.

УЗЕЛОК 14. СЛОВА, КОТОРЫХ ОНИ НИКОГДА ПРЕЖДЕ НЕ СЛЫШАЛИ

Иногда я начинаю переговоры со слов «Я не хочу переплачивать...». Эта ремарка неизменно вызывает мрачную ухмылку у присутствующих. Затем я продолжаю: «Но и занижать цену тоже не хочу». Теперь на лицах появляется растерянность. Я не уверен, оказывают ли эти слова воздействие на итог переговоров, но беседа на какое-то мгновение прекращается, и это дает мне шанс узнать, можно ли вообще что-то определить по лицам противников, когда они слышат что-либо неожиданное.

Они сочтут меня «тронутым»? Нет, напротив, я рассчитываю заработать несколько очков на том, что они воспримут как своего рода сермяжную хитрость.

Каждый раз, когда я произношу эти слова, мне их потом неизбежно припоминают, даже несколько месяцев спустя.

В таких случаях я говорю: «Я рад, что вы помните слова, сказанные мною два месяца назад. Это лишний раз доказывает вашу внимательность. А потому от вас наверняка не ускользнула и другая моя фраза: “Я не хочу переплачивать”».

УЗЕЛОК 15. ИНОГДА СТОИТ ПЕРЕПЛАТИТЬ

Когда вы покупаете землю или недвижимость, никто, кроме вас, не может определить ее ценность для вас. Когда-то я приобрел на аукционе участок под строительство завода, предложив такую цену, что остальные участники, советовавшиеся с виднейшими специалистами, решили, что я спятил. Я и сам так подумал, когда узнал, какую максимальную цену собирались предложить они. Я переплатил чуть ли не вдвое. Вообще-то сон у меня хороший и я мог бы спать даже под сирену атомной угрозы, но две недели после аукциона я ходил как зомби.

Сегодня эта земля стоит в десять раз дороже той суммы, которую я заплатил.

Но для меня не имело бы значения, даже если бы она даже десятикратно подешевела.

Когда вы что-то приобретаете, главное — насколько это пригодится лично вам, а не за сколько это можно было бы продать. Если бы я расставался с собственностью только потому, что на нее выросла цена, я бы давно уже ничем не владел, включая свою любимую компанию «Maskaу Envelope».

Сколько бы вы ни заплатили за осуществление своей мечты, вы всегда остаетесь в выигрыше.

УЗЕЛОК 16. НЕМНОГО О ДНЕВНИКАХ

Ваши записи могут вам никогда не пригодиться. Но иногда без них вам просто не обойтись. Лучшие специалисты по переговорам, спортсмены и игроки в покер фиксируют свои достижения и мысли после каждого важного события. Они постоянно ведут записи, и не только о себе, но и о своих оппонентах. И невозможно предугадать, когда эта информация может оказаться на вес золота.

Ваши дневниковые записи могут находить самые удивительные и непредсказуемые сферы применения.

Я много путешествую, особенно с тех пор, как стал писателем, и во время каждой поездки за пределы города веду подробные записи обо всем происходящем. И теперь я не просто знаю, в каком отеле следует остановиться, а у меня есть гораздо более подробная информация. Какой этаж и даже какой номер следует попросить, из какого номера открывается вид на море, а из какого — на горы. В каждом отеле есть номера получше и похуже. Одних гостиничных служащих можно упросить дать вам номер получше, других нет, но, во всяком случае, они знают, какой номер чего стоит. Так вот, в большинстве случаев я тоже это знаю. Порой этим определяется грань между приятным отдыхом и не совсем, но я никогда не смог бы ничего предпринять, если бы не имел многолетней привычки все записывать.

В своей книге «Интеллектуалы» Пол Джонсон сообщает, что Бертран Рассел, английский философ и активист движения за мир, всю жизнь вел учет каждому доллару, полученному за свои публикации. И поскольку он написал более шестидесяти книг, и бог знает сколько статей на актуальные темы, список у него был достаточно внушительный. Рассел вел свои записи в маленьком блокноте, который всегда носил с собой. В редкие моменты уныния он доставал свою записную книжку и штудировал ее, медленно переворачивая страницы и изучая многочисленные пункты и скромные денежные суммы напротив. Воспряв духом, он клал блокнот в карман и продолжал наслаждаться жизнью.

Я сомневаюсь, что за всю историю человечества было бы написано так много книг, если бы авторы постоянно не фиксировали свои наблюдения и не накапливали таким образом материалы, которые потом становились основой для их произведений.

УЗЕЛОК 17. ЗА ХОРОШИЕ НОВОСТИ ПУСТЬ ВИНЯТ КОГО-ТО ДРУГОГО

В древности гонца, приносившего дурные вести, зачастую убивали.

Хорошие новости тоже не стремитесь доставить сами, особенно если речь идет о ваших успехах в бизнесе. Кроме того, позаботьтесь о том, чтобы этот успех объясняли не столько вашими личными достоинствами, сколько той хорошей работой, которую кто-то проделал за вас. Не стоит слишком надеяться на то, что известия о ваших достижениях и вашем богатстве люди примут с радостью, пусть это будут даже ваши друзья.

Очень часто дружба легче выдерживает плохие новости, чем хорошие.

**УЗЕЛОК 18. ТОЛЬКО МАЙКЛ ДЖЕКСОН
НЕ ЧИТАЕТ, ЧТО ПИШУТ О НЕМ В
ГАЗЕТАХ, И ТО ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО
НАХОДИТСЯ В ОТЪЕЗДЕ**

Я знаю нескольких знаменитостей. Они все твердят, что никогда не читают о себе в газетах. Что ж, может быть, президент Соединенных Штатов и не штудирует все, что пишут о нем, но, думаю лишь потому, что он не знает языка суахили. Уверен, все остальные изучают каждое слово.

Никто не заставляет вас стать знаменитостью. Вы выбираете себе видную профессию отчасти и из любви ко всеобщему вниманию, в том числе и прессы. Внимание прессы приходит с известностью. В принципе, оно и *есть* известность. Поэтому вы читаете материалы о себе. Все читают.

УЗЕЛОК 19. ЗАЧЕМ НУЖЕН ПИАР

С каждой почтой я получаю тонны годовых отчетов. Эти документы считаются не рекламными, а «информационными», поэтому и готовят их не рекламные агентства, а «специалисты по связям с общественностью».

Годовые отчеты полны графиков и гистограмм, причем все без исключения графики рисуются по возрастающей — слева направо через всю страницу. Я отдал бы бесплатно целый ящик конвертов, если бы кто-то показал мне годовой отчет компании, где бы хоть один график показывал снижение, если только это не снижение чего-то плохого, издержек, например.

Вот я получил годовой отчет компании «Texas Utilities», которая предоставляет коммунальные услуги и чьи доходы за последний год снизились.

Была ли в отчете гистограмма, которая демонстрировала бы это снижение доходов? Нет, такого рода известия на первый план не выносятся, а похоронены в глубине отчета под заголовком «Финансовая статистика».

Но зато на первой же странице была гистограмма, показывавшая неуклонный рост *чего-то* из года в год. Это «что-то» было оценкой количества потребителей, которых компания собиралась блистательно обслужить в ближайшие годы.

Если рост нужен, он обязательно найдется, даже если его приходится искать в тех местах, куда заглянуть додумается только специалист по пиару.

УЗЕЛОК 20. ИЗМЕНЕНИЕ ИМИДЖА

Специалисты по пиару умеют так замаскировать недостатки, что те начинают выглядеть достоинствами. Собственно, именно этим они и занимаются.

В Техасе есть банк, который одним из первых компьютеризировал свою работу, в результате чего снискал репутацию бездушного учреждения, отчужденного от своих клиентов.

На помощь пришел пиар. Среди принятых мер было и «изменение имиджа» банка. От старого логотипа отказались, и его место занял черно-белый линейный рисунок в старомодном, очень детальном стиле. Там был изображен несколько неряшливый трудяга-ковбой, ведущий за руку ковбоя-мальчика. Мальчик, задрав голову, смотрит на своего наставника, и взгляд его преисполнен благоговения перед героем. Они идут по пыльной тропе навстречу закату. Под этим новым символом компании был помещен девиз: «Мы из тех, кто помогал Техасу развиваться».

Точно такая же пиар-кампания. Банк другой. На этот раз речь идет об учреждении, отставшем от времени и имеющем репутацию «не от мира сего». Новый имидж включал в себя логотип, выполненный в компьютерном стиле, как распечатка матричным принтером. Изменилось и название. Теперь это был вроде, как и не банк, а просто набор каких-то инициалов. Новый слоган: «Ставка на будущее». Обе кампании удались. Последующие опросы потребителей показали, что негативное восприятие обоих банков было в значительной мере преодолено. Вот зачем нам нужен пиар. Гораздо дешевле сменить имидж, чем изменить реальность.

УЗЕЛОК 21. ПЕРСПЕКТИВЫ ТРЕТЬЕГО НОМЕРА

В книге «Как плавать среди акул...» я говорил, что идеальная позиция для любой компании и любого торгового агента — второй номер. Если вы занимаете вторую позицию в достаточно многих ситуациях, рано или поздно номера первые сойдут со сцены, и вы продвинетесь в лидеры.

Но интересные метаморфозы могут происходить даже и с номером третьим. Примером служит компания «Progresso Soups», о которой рассказывалось в журнале «Fortune». В конце 1980-х на рынке доминировали суповые концентраты «Campbell», и так было всегда — с тех самых пор, как основатель этой компании изобрел алфавит и поместил его в консервные банки. Выдающиеся маркетологи фирмы «Heinz» долгие годы пытались соперничать с «Campbell», но в конце концов решили сложить оружие и уйти с потребительского рынка. Предприимчивые люди из компании «IC Industries» (теперь она называется «Whitman») провели рекогносцировку и выяснили, что следующей в очереди за «Heinz» стояла «Progresso». Они купили компанию у корпорации «Ogden» и соединили ее с другими своими подразделениями, занимавшимися производством пищевых полуфабрикатов. Затем последовала мощная рекламная кампания, включавшая увеличение порций, создание шести новых рецептов и более энергичный маркетинг. С тех пор продажи «Progresso» ежегодно возрастают на 25—30 процентов.

Как сказал Крис Эверт, потеряв лидирующее место в мировом теннисном рейтинге, «третий в мире нейрохирург подал бы в отставку только из-за того, что он не первый?».

УЗЕЛОК 22. ПОЧЕМУ ЭКСПЕРТА НЕВОЗМОЖНО ЗАМАНИТЬ В НЬЮ-ЙОРК

Потому, что они все оттуда. Как известно каждому, ни один житель Нью-Йорка не может поверить, чтобы кто-либо не из Нью-Йорка мог знать хоть о чем-то больше него.

При этом надо иметь в виду, что все нью-йоркские эксперты родом тоже из Пеории.

В настоящее время права на трансляцию матчей бейсбольной команды «New York Yankees» на местном рынке стоят примерно 50 миллионов долларов в год. Один специалист по спортивным клубам оценивает стоимость самой команды в 150 миллионов.

Кто владеет «Yankees»? Главным владельцем является некий Джордж Штейнбрэннер из Кливленда.

У кого он купил команду? У тех самых всезнающих ньюйоркцев, богачей из CBS, которые продали Штейнбрэннеру клуб за несчастные 10 миллионов.

В следующий раз, когда будете нанимать специалиста, не думайте, что нью-йоркский адрес и другие модные атрибуты являются гарантией компетентности. У нас по-прежнему принято считать экспертом всякого, кто живет от нас дальше, чем в пятидесяти километрах. Поищите сначала вокруг себя. Так у вас будет меньше шансов испытать разочарование.

УЗЕЛОК 23. РАСКРОЙТЕ МНЕ СЕКРЕТ

Мой отец Джек Маккей, который три десятка лет служил корреспондентом «Associated Press» в Миннесоте, всегда предостерегал меня, чтобы я никому не говорил, за кого я голосую. «Когда они узнают, за кого ты, они будут знать, за кого я, а я предпочел бы, чтобы оставалась некоторая неясность в этом вопросе. Демократы думают, что я республиканец, а республиканцы уверены, что я демократ».

Спросите меня сегодня, и я по-прежнему отвечу вам: «А для чего у нас тогда тайное голосование?»

Покойный Дэвид Нивен любил рассказывать, как накануне очередного вручения наград Американской киноакадемии он каждого номинанта успокаивал одними и теми же словами. «Я проголосовал за вас», — говорил он, улыбаясь и подмигивая, когда проходил мимо очередного дрожавшего от волнения претендента.

У нас, где «Оскар» не дают, но выборы все равно проводятся, один из лоббистов городского совета, дождавшись объявления результатов, тут же присоединялся к восторженным возгласам победителей. «Мы победили! Мы победили!» — кричал он представителям победившей партии, автоматически включая себя в их ряды. Вот кому следовало бы дать «Оскара»!

Нет ничего труднее, чем подсчитать истинное число ваших сторонников до проведения тайного голосования. Не менее сложно отделить настоящих сторонников от тех, кто примкнул после оглашения победы.

И чем более политически подкован электорат, тем это труднее. Каждые несколько лет в сенате и палате представителей по ротации освобождается одна из руководящих должностей, и несколько депутатов, претендующих на вакантное место, борются за голоса своих коллег. И проигравшие всегда потом говорят: «Если бы за меня проголосовал каждый, кто обещал проголосовать, я победил бы с разгромным счетом».

Увы, тайны голосования, как и многие другие сокровенные секреты, редко раскрываются.

Не рассчитывайте на чьи-либо обещания, если только они не сделаны публично или в письменной форме. Да и на последние не слишком надейтесь, если только у вас нет на примете хорошего адвоката.

УЗЕЛОК 24. ПОЧЕМУ НЕКОТОРЫЕ ЛЮДИ НИКОГДА НЕ ТЕРПЯТ НЕУДАЧ

После семисотой безуспешной попытки Эдисона разработать электрическую лампочку репортер «New York Times» спросил его: «Что вы чувствуете после семисот неудач?» Великий изобретатель ответил: «Я не считаю, что пережил семьсот неудач. У меня неудач вообще не было. Мне удалось отыскать семьсот путей, ведущих в тупик. Когда я исключу все тупиковые пути, я найду тот единственный путь, который приведет меня к успеху».

Последовало еще несколько тысяч таких «удач», но Эдисон все-таки нашел работоспособную конструкцию и подарил нам электрический свет.

Неудача — это настроение, а не результат.

УЗЕЛОК 25. ПРОВЕДИТЕ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ В ОКОПАХ

В бизнесе грязной работы нет. Один из способов проверить, насколько важен тот или иной вид деятельности для успеха всего бизнеса, — взять эту работу на себя.

Если вы считаете, что хорошей работы много не бывает, так же считает и тот работник, который ее выполняет.

По крайней мере раз в году я провожу день за выполнением одного из тех видов работы, которые обычно считаются малоквалифицированными и «грязными». Это не рекламный трюк; я никого об этом ни заранее, ни после не уведомляю. Я не приглашаю фотографа запечатлеть это историческое событие; в заводской газете об этом не пишут громогласную заметку. Я просто работаю. Поверьте мне, этого достаточно. Слухи быстро распространяются.

И гораздо чаще, чем раз в году, я отправляюсь с одним из торговых агентов на встречу с его клиентом. Это тоже весьма полезный прием.

УЗЕЛОК 26. НАЙДИТЕ ХОРОШУЮ ИДЕЮ – И МОЖЕТЕ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЕЮ ВЕЧНО

У Рональда Рейгана таких идей было две: снижение налогов и укрепление военной мощи США.

Чарли Хайерс имел только одну: если вы продаете новый сорт газированной воды пенсильванским шахтерам, называйте свой продукт «свекольным пивом», а не «свекольным лимонадом».

Одной хорошей идеи может оказаться более чем достаточно.

УЗЕЛОК 27. СИЛА ТРАДИЦИИ

До недавних пор газеты печатались на станках, которые обильно смазывались. Рабочие, не желая, чтобы эта смазка капала на голову, делали себе из газеты шляпу.

Прежние прессы сменились новым электронным оборудованием, не требующим смазки, но шляпы из газет остались как символ профессии печатника.

«Кадилаки» стали символом статуса разбогатевших коммивояжеров 1950-х годов и даже использовались как комическая метафора в фильме «Жестянщики». В каждом бизнесе, в каждой профессии есть свои особые традиции и ритуалы.

Некоторые из них хороши и полезны. Другие — не очень. Традиционный образ торгового агента — пьяницы и мота — уступил место более профессиональному имиджу. Сексизм и расизм укоренились глубже, но и они постепенно уходят в прошлое.

Но как бы полезны или вредны ни были традиции, совладать с ними не так-то легко, особенно новичку.

Не ожидайте, что традиции изменятся по мановению волшебной палочки. Вы должны убеждать, заставлять, показывать пример, если хотите, чтобы перемены возымели действие.

И если традиции служат просто выражением статуса, стиля или гордости за свою профессию или предприятие, подобно газетным шляпам или «кадилакам», оставьте их — или даже поощряйте.

Они дают людям чувство причастности к общему делу.

Если бы вы побывали на похоронах печатника и увидели, как его тело сжигают вместе со шляпой из газеты, вы бы поняли, как важны для них эти шляпы.

УЗЕЛОК 28. ЗДЕСЬ НЕ БЕСКЛАССОВОЕ ОБЩЕСТВО

Кроме вашего акцента и манеры употребления модальных глаголов, самый простой для окружающих способ узнать ваше происхождение — посмотреть, как вы ведете себя за обеденным столом. Элементарный этикет, и особенно манера поведения за столом, относится к числу самых забытых традиций в обществе, но может существенным образом способствовать вашей карьере.

Мы еще могли научиться правилам поведения за столом у своих родителей, но детям эти знания мы редко передаем. Поскольку в современных семьях совместные семейные обеды случаются намного реже, чем в прошлых поколениях, более-менее систематического обучения нет.

Нередко можно видеть, как молодой директор, облаченный в костюм за полторы тысячи долларов, за столом ведет себя подобно известному парнокопытному животному.

Этикету мало где учат, но, если вы наткнетесь на объявление о курсах владения вилкой и ножом, не премините их посетить.

Может случиться так, что некто, на кого вы возлагаете большие надежды, пригласит вас не к себе в офис, а за свой столик. Возможно, он уже видел, как вы владеете карманным калькулятором. Теперь он хочет посмотреть, как вы владеете собой. Не рассчитывайте пустить пыль в глаза. Если у вас нет достаточной практики, это не пройдет. Все эти тонкие манеры — чушь собачья? Не обманывайте себя.

Какой бы малозначительной она вам ни казалась, эта чушь отделяет избранных от стада.

УЗЕЛОК 29. ХЛЕБ И МАСЛО

Мой родной город Миннеаполис является одной из мировых столиц мукомольного производства. Недаром здесь обитают такие гиганты пищевой промышленности, как «General Mills», «Pillsbury» и «International Multifoods».

Как-то мне довелось обедать с директором одного из крупных мукомольных предприятий. Его предки были в числе основателей мукомольного бизнеса в нашем городе, и он очень гордился своими историческими корнями в этой отрасли и в городской общине.

За столом был еще третий человек, торговый представитель упаковочной фирмы, помешанный на здоровом питании.

Это был не совсем деловой обед. Мы собрались, чтобы договориться об организации одного благотворительного мероприятия. Однако с точки зрения бизнеса оба были для этого директора поставщиками. Торговый агент, который несколько лет каким-то образом умудрялся жить, питаясь травой и кореньями, удивил меня тем, что взял булочку и основательно, с любовью намазал ее маслом.

— Эдди, вы же, кажется, этого не едите? — спросил я, когда мы ненадолго остались одни. — Я хочу сказать, вы же сами говорили, что все эти напичканные сахаром булки и животные жиры наносят непоправимый вред организму человека.

— Харви, дружище, — ответил он. — Когда обедаешь с миллионером, можно и булочкой разговеться.

Если вы хотите зарабатывать не только на хлеб, но и на масло, будьте готовы ко всему. Для настоящего торгового агента обеденных перерывов не существует.

УЗЕЛОК 30. СПРОСА НА ПЛОХИЕ НОВОСТИ НЕ СУЩЕСТВУЕТ

Как я уже говорил, за жизнь пересмотрев великое множество графиков ожидаемого изменения объемов продаж, доходов, прибылей, потребления, рыночной доли и тому подобных прогнозов, я еще не видел, чтобы тонкая линия не шла из левого нижнего угла в правый верхний. Все эти графики и диаграммы можно обобщить тремя словами: выше, Выше, ВЫШЕ.

Почему же они всегда столь оптимистичны?

Потому, что рынка для плохих новостей не существует.

Планировщикам и разным гуру бизнеса некому их доносить — просто никто не хочет слышать плохое.

Вы бы купили книгу под названием «Если вы будете плавать среди акул, вас *наверняка* съедят заживо»? Всегда, правда, находится определенное количество пессимистов, но ведь некоторые любят смотреть фильмы ужасов и читать страшные книги: приятно бояться, когда знаешь, что по окончании фильма все останется позади.

Оптимизм закодирован в наших генах. Без него мы не брались бы за воспитание детей, которые являются основой нашего выживания как вида. Но не дайте генетике лишить вас здоровой доли скептицизма. Если кто-то обещает вам абсурдно высокий процент дохода с капитала, это слишком хорошо, чтобы быть правдой.

Вот правило Маккея в отношении прогноза дохода с капитала:

Если вам обещают больше 20 процентов в год, считайте, что именно столько вы будете терять каждый год — а не зарабатывать.

Таким образом, если доход прогнозируется на уровне 50 процентов, вы можете ожидать, что потеряете 50 процентов своего капитала в первый год и 50 процентов от того, что останется, на следующий. Тридцать процентов? Вам повезло. Вы потеряете в первый год *только* 30 процентов. В моей практике это правило всегда работает. *И* обесценившимися акциями, доказывающими это, у меня уже обклеена целая стена.

УЗЕЛОК 31. ПОЕЗД МЫСЛЕЙ

Чтобы этот метод сработал, нужны два компонента.

Вам дали срочное задание, требующее предельной концентрации мыслей.

И есть пассажирский поезд, на который вы можете сесть.

Я не стану пытаться убеждать вас, что путешествия поездом до ужаса приятны и вам следует всегда пользоваться только этим видом транспорта. Но я могу сказать, что, когда вы работаете над каким-то проектом, требующим полной концентрации внимания, с поездом ничто не сравнится. В поезде комфортно; сохраняется достаточная свобода передвижения; есть возможность уединиться; есть на что посмотреть в окно, когда вам нужен небольшой перерыв, — в общем, существует немало преимуществ перед самолетом. Я знаю одного человека, который, сев утром на поезд Миннеаполис—Чикаго, за время путешествия отредактировал трехсотстраничный отчет, после чего вернулся домой самолетом.

Лучше поезда может быть только одно средство. Скажитесь больным, останьтесь на весь день дома и сделайте нужную работу.

Чух-чух-чух.

УЗЕЛОК 32. КАК ЗАСТАВИТЬ БАНКИРА УЛЫБНУТЬСЯ И СКАЗАТЬ «ДА» - ИЛИ ХОТЯ БЫ СКАЗАТЬ «ДА» БЕЗ УЛЫБКИ

Я получил письмо от Арнольда Грюндвига из Солт-Лейк-Сити, который только что закончил курс бизнес-школы и решил, что это поможет раскрыть великую тайну управления бизнесом. Он действительно раскрыл тайну. «Чтобы преуспеть, поверь в себя и работай столько, сколько понадобится».

Кроме того, он научился брать займы деньги.

Первый этап: вам нужно наладить связи с банком еще до того, как вам понадобится кредит.

Хороший способ начать — выманить банкира из-за его стола и пригласить на обед. Поведайте ему о своем бизнесе, скажите, что деньги от банка вам пока не нужны, но когда-нибудь могут понадобиться.

Дайте ясно понять: вы способны так наладить денежный поток, чтобы оборотных средств хватало и на производственные издержки, и на выплату долга, поскольку вы умеете планировать свою деятельность загодя — вы настоящий знаток в этом деле.

Предоставьте ему свою финансовую отчетность и хотя бы месяца три ему на глаза не попадайтесь.

Когда вам понадобятся деньги, надежный фундамент для переговоров будет уже заложен.

Второй этап: вам действительно понадобились деньги.

Будьте конкретны: столько-то долларов на столько-то дней. Не дожидайтесь ответа. Начинайте торговаться насчет процентной ставки.

Банкир ответит тем, что, дескать, не время говорить о процентах, пока еще не утверждена сама идея займа, и укажет на необходимость «коллегиального решения». Выразите некоторую степень разочарования. Разве вы не предупредили его, что вам понадобятся деньги?

«Такой сценарий преследует двойную цель, — объясняет Грюндвиг. — Во-первых, банкиру так легче поверить, что вы умелый бизнесмен. Ничто не вызывает более быстрый отказ в займе, как жалобы просителя, что он «потеряет все», если не получит кредита. То, что вы дошли до такого состояния, выдает вашу некомпетентность и подрывает доверие к вам. Во-вторых, банкир доверится вашему плану выплаты долга. Ведь вы сумели так точно предсказать свою потребность в деньгах — на несколько месяцев вперед».

Хотя, разумеется, предоставление вам займа все равно потребует «коллегиального решения» и процент будет диктовать банк.

Грюндвиг также обсуждает возможность достичь схожей договоренности со вторым банком о гарантиях расчета с первым банком, но я бы такую практику не рекомендовал. Это явный сигнал, что вы переживаете затруднения, который подрывает доверие к вам со стороны первого банкира.

Танцуйте с тем, кто вас привел.

УЗЕЛОК 33. КАПРИЗЫ ПАМЯТИ

Один из явных парадоксов глубоко укоренившегося в нашем обществе предвзятого отношения к пожилым людям заключается в том, что мы одновременно упрекаем их в забывчивости и в том, что они упорно цепляются за свои воспоминания о событиях далекого прошлого. Иногда они всё очень хорошо помнят.

Год назад я ужинал в Чикаго с доктором Норманом Винсентом Пилом и его женой Рут. Ему тогда было девяносто, ей — восемьдесят три.

Они только вернулись из Японии и, как всегда, бурно обсуждали свои впечатления и делились тонкими наблюдениями. В течение этого ужина Норман то и дело иллюстрировал свои замечания забавными анекдотами, и после одной особенно удачной истории Рут не удержалась от восклицания:

— Ай да Норман, как здорово! Ты не рассказывал этого уже сорок пять лет!

— Однако я повторяюсь, — с притворным огорчением изрек Норман.

УЗЕЛОК 34. ПОЧЕМУ КОММУНИЗМ ТРЕЩИТ ПО ШВАМ*

Мы все испытываем смертельный ужас при мысли, что коммунисты могут захватить весь мир, но на самом деле у них по горло забот у себя дома. Мы все слышали об огромных очередях за продуктами питания в Советском Союзе. По словам советолога Маршалла Голдмена, кремлевские власти решают проблему питания в типично коммунистическом стиле. Они субсидируют цены на хлеб, чтобы потребитель был доволен, и увеличивают закупочные цены на зерно, чтобы были довольны крестьяне. В результате хлеб оказывается дешевле зерна. Советские колхозники, выращивающие зерно, продают его государству и на эти деньги скупают хлеб, чтобы кормить им скот, что увеличивает спрос на хлеб, что увеличивает спрос на зерно, что увеличивает очереди перед булочными.

«Business Week» сообщает, что один из самых высоких небоскребов Варшавы, двадцатидвухэтажное здание польского министерства внешней торговли на Маршалковском бульваре, начали строить более двадцати лет назад. Оно призвано символизировать появление Польши как новой силы в торговле между Западом и Востоком. Символично, однако, другое: строительство здания до сих пор не закончено.

В Восточной Германии, служащей витриной коммунистической системы, самым распространенным автомобилем на местных автобанах является «трабант» местного производства. «Трабант» — это двухцилиндровая колымага, по сравнению с которой любая другая машина выглядит как «феррари». Там бытует шутка: «Может ли “трабант” сделать поворот на скорости сто километров в час?» Ответ: «Может. Один раз».

* Данная книга написана в конце 1980-х годов, и эта заметка свидетельствует о предвидении Х. Маккеем краха коммунистической системы. Поэтому издательство решило сохранить ее в авторском виде. — *Прим ред.*

УЗЕЛОК 35. ПОЧЕМУ НАША СИСТЕМА РАБОТАЕТ ЛУЧШЕ

«Это Америка. Здесь возможно всё», — Тед Тернер.
«За это я ее и люблю», — Харви Маккей.

Я был очень рад письмам, поступившим от людей, прочитавших «Как плавать среди акул...», и был бы не менее рад услышать ваше мнение насчет «Голого человека». Можете писать мне по адресу:

Mackay Envelope Corporation
2100 Elm Street, S.E.
Minneapolis, Minnesota 55414

Спасибо.

ОБ АВТОРЕ

Харви Маккей является председателем правления и генеральным директором корпорации «Maskay Envelope», которую он основал в Миннеаполисе в 1959 году и которая сегодня стоит 60 миллионов долларов. Он живет в Эксельсиоре, штат Миннесота, со своей женой Кэрол-Энн. У Маккеев трое детей и двое внуков.

«Как плавать среди акул и не быть съеденным заживо» — первая книга Харви. Она продержалась в списке бестселлеров «New York Times» 54 недели и в 1988 году была названа книгой по бизнесу номер 1 в США. «Акулы» были переведены на 35 языков и продавались в 80 странах мира.

ГОЛАЯ ПРАВДА ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

Харви Маккей — один из лучших писателей нашего времени. Он стал источником вдохновения для меня и для тысяч других людей.

Норман Винсент Пил

Харви Маккей обладает мышлением человека, самостоятельно добившегося успеха, и риторикой футбольного тренера, четко и ясно объясняя нам, как стать хорошим менеджером или начать новый бизнес. Он напорист, умен, забавен — и всегда прав.

Глория Стейнем

Отличные советы от мастера торговли... С первой до последней страницы повествование книги «Остерегайтесь голого человека, который предлагает вам свою рубашку» несетя как потерявший управление автомобиль, вовлекая читателя в дикую гонку по подсознанию суперторговца. Прочтите «Голого человека» — эта книга не уступает «Силе позитивного мышления» Нормана Винсента Пила.

«USA Today»

Харви Маккей — один из тех, у кого есть отличный ответ на любой вопрос.

«St. Louis Post-Dispatch»

Я влюблен в эту книгу! Маккей снимает внешний лоск, и нашим глазам открывается голая правда об успехе в реальном мире. Это невероятно, но факт: его вторая книга даже лучше первой. Такого еще никто никогда не достигал.

Кен Бланшар, соавтор «Одноминутного менеджера»

Я понял, что мир — наш учитель и что люди вроде Харви Маккея доносят до нас наставления этого учителя... Если бы мы только слушали... Я послушал и благодаря этому стал лучше.

Пэт Райли, тренер

ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ:

г. Минск, тел. (8-10-375-17) 237-29-76;

e-mail: popuri@mail.ru; www.popuri.ru;

г. Москва, Издательский дом «Белкнига»,

тел. (095) 275-21-88; e-mail: popuri-m@mail.ru;

г. Новосибирск, «Топ-книга», тел. (3832) 36-10-28;

книга почтой: 630117, а/я 560; Интернет-магазин:

www.top-kniga.ru; e-mail: office@top-kniga.ru

Научно-популярное издание

Серия «Успех!»

МАККЕЙ Харви

**ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ГОЛОГО ЧЕЛОВЕКА,
КОТОРЫЙ ПРЕДЛАГАЕТ ВАМ СВОЮ РУБАШКУ**

Перевод с английского — 77. А. Самсонов

Оформление — М. В. Драко

Подписано в печать с готовых диапозитивов 22.06.2004.

Формат 84x108^{1/32}. Бумага газетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 21,84. Уч.-изд. л. 12,84. Тираж 7000 экз. Заказ 2065.

Гигиеническое заключение № 77.99.2.953. П. 16640.12.00 от 15.12.2000 г.

ООО «Попурри». Лицензия ЛВ № 02330/0056769 от 17.02.04.

Республика Беларусь, 220113, г. Минск, ул. Восточная, 133-601.

При участии ООО «Харвест». ЛВ № 02330/0056935 от 30.04.04.

РБ, 220013, г. Минск, ул. Кульман, д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42.

Республиканское унитарное предприятие

«Издательство «Белорусский Дом печати».

220013, Минск, пр. Ф. Скорины, 79.

ХАРВИ МАККЕЙ

МИРОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ
ГОЛОГО
ЧЕЛОВЕКА,
КОТОРЫЙ
ПРЕДЛАГАЕТ
ВАМ СВОЮ
РУБАШКУ

Переведена
на 35 языков.
Продается
в 80 странах.

Занимайтесь тем,
что любите, любите то,
чем занимаетесь,
и делайте больше,
чем обещаете

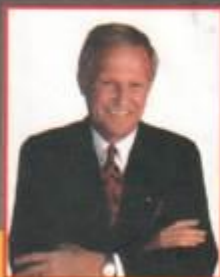
**Способен ли Маккей повторить свой успех?
Ответ – громкое «да». Он встал в один ряд
с Бобом Таунсендом как мастер лаконичных
и блестящих идей в бизнесе.**

Том Питерс

Какое бы положение в бизнесе вы ни занимали, Харви Маккей поможет вам. На сегодняшний день он является одним из самых популярных авторов в области бизнеса, и причина тому ясна: он выполняет то, что обещает. На *каждой* странице его новой книги вы найдете набор бьющих точно в цель мыслей и советов, обеспечивающих немедленные результаты в вашей работе.

Прочитав эту книгу, вы узнаете:

- почему заботливость заразительна;
- в чем заключаются секреты сервиса и торговли;
- как добавить к своей карьере недостающий элемент – мужество;
- какие стратегии, позволяющие добиться повышения, не дают сбоев;
- как научиться любить свою работу;
- каким образом проверить атмосферу, царящую в вашей компании;
- как произвести революцию в своем стиле работы.



Харви Маккей – член совета директоров и генеральный директор корпорации *Mackay* в штате Миннесота. Он вошел в Зал славы бизнеса и получил международную известность своими публичными выступлениями.

