

ПАТРИК БЕТ-ДЭВИД
ГРЕГ ДИНКИН

предприниматель, финансовый консультант
и создатель **Valuetainment**, канала для
предпринимателей №1 на YouTube

ПЯТЬ ХОДОВ ВПЕРЕД

#1
WALL STREET
JOURNAL
BESTSELLER



ОТ ЛИЧНОГО УСПЕХА
К УСПЕХУ В БИЗНЕСЕ

«Патрик — один из самых интересных
мыслителей, с которыми мне
приходилось общаться».

РЭЙ ДАЛИО, автор книги
«Принципы. Жизнь и работа»



 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО



PATRICK BET-DAVID

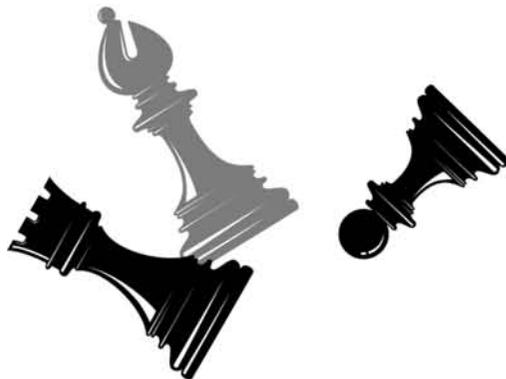
GREG DINKIN

YOUR NEXT



FIVE MOVES

**MASTER THE ART
OF BUSINESS STRATEGY**





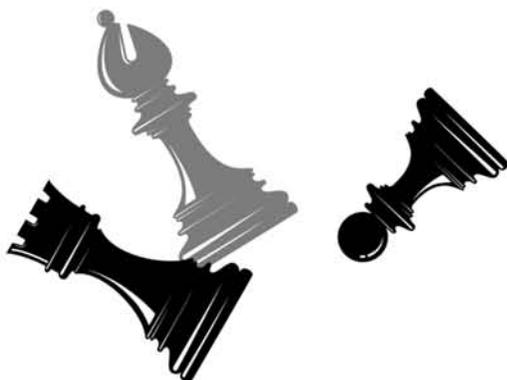
ПАТРИК БЕТ-ДЭВИД

ГРЕГ ДИНКИН

ПЯТЬ ХОДОВ ВПЕРЕД



ОТ ЛИЧНОГО УСПЕХА
К УСПЕХУ В БИЗНЕСЕ



 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 159.92:005
ББК 88.5+65.290-2
Б54

Patrick Bet-David

YOUR NEXT FIVE MOVES
Master the Art of Business Strategy

© 2020 by BetDavid Enterprises LLC
Published by arrangement with Folio Literary Management, LLC.

Бет-Дэвид, Патрик.

Б54 Пять ходов вперед : от личного успеха к успеху в бизнесе / Патрик Бет-Дэвид, Грег Динкин ; [перевод с английского Д. Шалаевой]. — Москва : Эксмо, 2022. — 336 с. : ил. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-04-122592-6

Успешные управленцы как шахматные гроссмейстеры — умеют мыслить на несколько ходов вперед. В своей книге Патрик Бет-Дэвид переводит этот навык в методику, состоящую из пяти ходов. Эти ходы способны обеспечить вам достижение самых смелых бизнес-целей, будь то выполнение финансового плана своей командой, создание сети прибыльных кофеен или выход на IPO. Если вы чувствуете, что наткнулись на препятствие, больше не ощущаете драйв или хотите вывести свой бизнес на новый уровень, эта книга для вас.

УДК 159.92:005
ББК 88.5+65.290-2

ISBN 978-5-04-122592-6

© Д. Шалаева. Перевод, 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Моему отцу,
Габриэлю Бет-Давиду,
Аристотелю моей жизни

ПРИМЕЧАНИЕ АВТОРА

Я рассказываю истории, уходящие в прошлое более чем на тридцать лет, и делаю все возможное, чтобы точно описать те события. Персонажи в книге, названные по имени и фамилии, — реальные люди. Упомянутые только по имени — это собирательные образы или люди с измененными личными данными. Но суть их рассказов соответствует действительности.

Оглавление

Введение. Перед вашим первым ходом	11
-------------------------------------------------	----

Ход 1.

НАУЧИТЕСЬ ПОЗНАВАТЬ СЕБЯ

Глава 1. Кем вы хотите быть?	27
Глава 2. Изучите самый важный продукт: себя самого	47
Глава 3. Ваш путь к созданию богатства: Интрапренер или Предприниматель?	64

Ход 2.

НАУЧИТЕСЬ РАССУЖДАТЬ

Глава 4. Невероятная сила умения справляться с проблемами.....	83
Глава 5. Как найти X: Методология эффективного принятия решений	100

Ход 3.

НАУЧИТЕСЬ ФОРМИРОВАТЬ ПРАВИЛЬНУЮ КОМАНДУ

Глава 6. Миф о солопренере: Как создать свою команду	119
Глава 7. Создание корпоративной культуры, основанной на принципах	142
Глава 8. Доверие = Скорость: Сила надежности	161

Ход 4.

ОСВОЙТЕ СТРАТЕГИЮ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Глава 9. Масштабирование для экспоненциального роста	183
Глава 10. Подружитесь с импульсом — и приготовьтесь к хаосу	203
Глава 11. Moneyball [денежный ком]: Разработка систем для отслеживания вашего бизнеса	221
Глава 12. Оставайтесь параноиком; гроссмейстер никогда не теряет бдительности	238

Ход 5.
ОСВОЙТЕ СИЛОВЫЕ ИГРЫ

Глава 13. Как победить Голиафа и контролировать нарратив	257
Глава 14. Учитесь у мафиози: Как продавать, вести переговоры и оказывать влияние	277
Глава 15. Развивайте свою силу и закаляйтесь в боях.....	294
Заключение	310
Благодарности	316
Приложение А. Аудит личной идентичности	321
Приложение В. Рабочая таблица для нахождения X	324
Рекомендуемая литература	325
Алфавитный указатель	331

Введение

ПЕРЕД ВАШИМ ПЕРВЫМ ХОДОМ

Впервые посмотрев документальный фильм о Магнусе Карлсене, я задумался о параллелях между шахматами и бизнесом. Казалось бы, что общего? Карлсен — норвежский шахматист-вундеркинд, ставший гроссмейстером в 13 лет. О нем говорят как о провидце: он постоянно думает на пятнадцать ходов вперед, и при этом обладает сверхъестественной способностью предсказывать (и контролировать) действия своих противников. Меня также впечатлила его тщательная подготовка. В пылу битвы Карлсен невозмутим — благодаря привычке многократно прорешивать партии в уме, *прежде* чем сыграть их на доске. Кроме того, ему приходится иметь дело с тем же, что основателям и руководителям компаний. Как он сам сказал: «Если вы стремитесь достичь вершины, вы рискуете оказаться на ней в полном одиночестве».

После фильма «Магнус», я долго размышлял, как много общего у успешных предпринимателей и шахматистов. Поэтому совсем не удивился, когда узнал, что Илон Маск, основатель Tesla и SpaceX начал играть в шахматы в раннем возрасте. «Он способен видеть вещи более отчетливо, чем все, кого я знаю, — сказал его брат Кимбал. — Гроссмейстер может просчитать ситуацию на двенадцать ходов вперед. И в любой ситуации Илон тоже видит на двенадцать ходов вперед».

Это высказывание о Маске все расставило по своим местам. Большинство людей думают максимум на один-два шага вперед. Они — непрофессионалы и потому быстро выгорают в бизнесе. Эффективная стратегия состоит в другом: сделайте шаг и будьте готовы начать новую серию ходов в зависимости от реакции рынка или ваших конку-

рентов. Чтобы реализовать эффективную стратегию, надо заглянуть дальше первого хода. Когда вы хорошо освоите этот прием, сможете предвидеть реакцию других и запускать серию ходов, которым почти невозможно противодействовать.

И хотя бизнес — это игра, в которой нужно думать на несколько ходов вперед, моя книга все же не о шахматах. Она поможет научиться видению и образу мыслей шахматиста, чтобы применить эти навыки в бизнесе. На самом деле, вам даже не нужно ничего знать об игре. На следующих страницах нет никаких конкретных примеров шахматных партий, но есть много примеров успешных мужчин и женщин, которые *думают* как шахматисты-победители.

Люди, которые не видят дальше, чем на шаг вперед, скорее всего, подвержены эмоциям и страху, ими управляет эго. Представьте, что ваш главный продавец грозитя уволиться, если не повысите ему зарплату. Эмоциональный непрофессионал ему ответит: «Никто не смеет мне угрожать» или «Он нам все равно не нужен». Стратег-практик, напротив, возьмет паузу и спланирует свои следующие шаги.

Аналогичный подход применим и к воспитанию детей. Если дать детям все, что они потребуют, — будь то конфеты, iPad или разрешение пропустить уроки игры на фортепиано, — они получат фантастическое удовольствие. Дети будут улыбаться и говорить, как сильно вас любят. Но вы также знаете, что в случае отказа вас ждет мощная вспышка гнева, во время которой на вас обрушатся лавины яда и ненависти. Предложенный сценарий наглядно иллюстрирует большинство бизнес-решений: первый вариант, безусловно, представляется более легким; а второй, предполагающий обдумывание на несколько ходов вперед, — более эффективным.

Жаль, что никто не научил меня так думать, когда я поднимался по карьерной лестнице от продавца к менеджеру по продажам, от учредителя компании к генеральному директору. На каждой ступеньке развития подобное критическое мышление спасло бы меня от десятков панических атак и сэкономило бы миллионы долларов. Когда я с высоты сегодняшнего дня размышляю о пройденном пути — от вспыльчивого, неуверенного в себе, конфликтного продавца абонементов фитнес-клуба

ба до стратегически мыслящего, самодостаточного, уверенного в себе генерального директора — понимаю, что ключом к результату послужило умение думать по крайней мере на *пять* ходов вперед.

Некоторые из вас — сверхуспевающие лидеры — могут задаться вопросом: почему только на *пять* ходов вперед. Есть две причины.

Во-первых, пять ходов — это золотая середина между продуманной стратегией и быстрыми действиями. Конечно, иногда вам захочется просчитать ситуацию дальше, чем на пять ходов, например, на ежегодной выездной встрече компаньонов, где обсуждаются возможности приобретения или строительства колонии на Марсе. Попытка предвидеть слишком много ходов вперед способна парализовать возможности анализа. Пяти ходов достаточно, чтобы предположить как будущие результаты, так и ответные ходы.

Вторая причина заключается в том, что на макроуровне существует пять шагов, которые необходимо освоить, чтобы преуспеть в бизнесе. Структура моей книги отражает эти пять шагов и позволяет убедиться: по окончании вы точно будете знать, что вам нужно сделать, чтобы добиться успеха.

Есть много вещей, которые я не могу делать. Мой рост 6 футов 5 дюймов [195,5 см], вес 240 фунтов [108,8 кг], но я не могу играть в баскетбол или пинать футбольный мяч. Я не могу написать компьютерный код или восстановить двигатель с нуля. Но я точно могу помочь предпринимателям и руководителям С-уровня¹ разработать стратегию завоевания рынка.

Когда я сижу в зале заседаний совета директоров с учредителем или генеральным директором, мы подходим к стратегии как к игре. Единственное различие между бизнесом и шахматами (или игрой в Монополию, или Final Fantasy², если уж на то пошло) состоит в том, что мы играем на миллионы или миллиарды долларов, а не просто хвастаемся результатами. Такой образ мыслей учит лидеров создавать стратегии, открывающие им возможности для роста.

¹ Уровень управления называется C-level, поскольку все названия его должностей начинаются со слова «Chief», то есть главный. — Прим. пер.

² Серия компьютерных игр, созданная геймдизайнером Хиронобу Сакагути. — Прим. пер.

Один из самых распространенных вопросов, который задают мне как консультанту, руководителю, наставнику студентов и начинающих предпринимателей: должен ли человек бросить свою работу, чтобы начать бизнес? Часто повторяются еще несколько идей. Стоит ли привлекать деньги за счет отказа от собственной доли капитала или выпуска облигаций? Как выстроить структуру вознаграждения, чтобы привлечь и удержать руководителей С-уровня или команду продаж, состоящую из контрактников-1099¹? Стоит ли глобально расширять компанию сейчас или ждать, пока изменятся рыночные условия?

Простые вопросы в бизнесе бинарны: предполагают ответ либо «да», либо «нет». Ловушка заключается в убеждении, что *все* ответы бинарны. На самом деле ответ на любой вопрос представляет собой серию ходов, выстроенных в правильной последовательности. «Эксперты» часто лишь ухудшают ситуацию, отвечая «да» или «нет», как будто такие ответы универсальны. Вот почему, как вы увидите, наш первый шаг — выяснить, кто вы и чего хотите.

Другая проблема, которую я вижу, — это отсутствие планирования. Энтузиазм бывает мощной силой, если он основан на планировании на пять ходов вперед. Но слишком многие хотят сделать ход номер пять, не совершив первые четыре хода. Между тем правильная последовательность крайне важна для достижения результата. Чтобы достичь следующего уровня, вы должны перейти от однонаправленного (и одноходового) мышления к умению заглянуть на несколько ходов вперед.

Если вы хотите начать предпринимательскую деятельность, то уход с работы может стать или четвертым шагом, или привести к ряду шагов, направленных на создание прибыльной позиции в вашей нынешней компании (как стать предпринимателем, мы поговорим в главе 3). Если же у вас есть семья и нет никаких сбережений, уход с работы определенно не годится в качестве первого шага. На самом деле вам, возмож-

¹ Компания может выступать посредником между заказчиком и исполнителем, который не находится в штате компании, а является самозанятым. Согласно законам США, такой гражданин при подаче в налоговую инспекцию сведений о доходах за год заполняет форму 1099-Misc. Отсюда произошел термин «экономика 1099». — Прим. пер.

но, вообще не придется бросать работу, чтобы стать именно тем, кем вы хотите.

Информация в этой книге подойдет людям на любых этапах жизни и на всех уровнях бизнеса. Вы можете работать финансовым директором, которому нравится его должность, или фрилансером, наслаждающимся разнообразием и гибкостью статуса «солопренера»¹. Знаете, что меня больше всего привлекает в бизнесе? Здесь перед каждым открыт свой путь. Конечно, при условии, что у вас развиты способность к самоанализу и готовность думать на пять ходов вперед.

Независимо от конкретной последовательности ходов, которая соответствует вашим обстоятельствам, проницательных стратегов отличает способность *предвидеть*.

Лучшие военачальники всегда планируют несколько ходов вперед. Лучшие игроки знают, как подстроиться под противника. Порой они готовы проиграть первый раунд, потому что ход, который работает против них в начале боя, на самом деле нужен, чтобы заманить противника и заставить его совершить ошибку в следующем раунде. Игроки в покер мирового класса делают то же самое, блефуя и жертвуя фишками в начале игры. Так запускается серия ходов, которая в конечном итоге уничтожит соперника. И пусть мы не воспринимаем Уоррена Баффета как шахматного гроссмейстера, его устойчивый успех — результат именно такого, терпеливого, стратегического подхода. Баффет не пытается выиграть конкретную сделку или добиться высоких цифр по итогам квартала или даже года. Он делает серию ходов, чтобы выиграть долгую игру.

Я общался с легендой НБА Коби Брайантом менее чем за полгода до его трагической смерти. Тогда он рассказал: уже в 13 лет он знал, что станет одним из величайших баскетболистов всех времен. В то время он был 56-м игроком в стране. Он составил список: имена игравших лучше него, а пять лет спустя обошел их всех. И когда он окончил среднюю школу его сразу выбрали в пик первого раунда.

¹ Солопринер — индивидуальный предприниматель в широком смысле.

Ходят слухи, что Майкл Джордан использовал игру за олимпийскую «Команду мечты» США 1992 года, чтобы узнать слабости товарищей по команде и использовать эти недостатки против них, когда вернется в НБА.

Как вы понимаете, оба эти игрока были искусными стратегами, которые всегда думали по крайней мере на пять ходов вперед. Вам тоже придется так думать, особенно если вы планируете конкурировать на рынке и доминировать в отрасли.



На следующих страницах я поделюсь с вами опытом, который пригодится, чтобы начать думать, как гроссмейстер-стратег. Я также покажу вам, как:

1. Выделиться и сообщить о своей уникальной ценности.
2. Найти инвесторов и сформировать высокую оценку для прибыльного выхода из бизнеса.
3. Привлечь лучшие таланты и создать стимулы для их развития и сохранения.
4. Поддерживать системы во время быстрого роста и сохранять стойкость/здоровомыслие в условиях хаоса.
5. Разбираться с текущими вопросами, принимать верные решения и эффективно выходить из проблемных ситуаций.
6. Определить, кем вы хотите стать и какое наследие оставить.
7. Вести переговоры, торговать и разрабатывать стратегию так, будто от этого зависит ваша жизнь.

Может быть, вы выбрали эту книгу, думая, что вам не хватает образования или ресурсов для построения бизнеса. Или вы — человек с высоким IQ, которому не удастся принять судьбоносное решение, потому что вы всегда слишком много думаете. Не имеет значения, с чего начать. Если вы сомневаетесь, всем ли дано стать предпринимателем, познакомьтесь с моей историей.

Любой, кто знал меня в детстве, сказал бы, что у меня «меньше всего шансов на успех». Я прошел путь от парня, не способного думать о будущем, имевшего 26 кредитных карт с общим долгом в размере 49 000 долларов, до генерального директора крупного бизнеса. Я основал RHR Agency, компанию по маркетингу финансовых услуг с 66 офисными агентами в Нортридже, штат Калифорния. А десять лет спустя на меня работало более чем 15 000 агентов в 120 офисах в 49 штатах и Пуэрто-Рико.

Я горжусь, что наше агентство получило признание за уникальное разнообразие, приверженность культуре «миллениалов» и присутствие в социальных сетях. Мы добились этого в индустрии страхования жизни, которая во всем мире считается «скучной». Например, типичный агент по страхованию жизни — 57-летний белый мужчина, наш агент — 34-летняя латиноамериканка. Мы добились успеха не благодаря нашим связям или удаче. На самом деле, мой личный опыт доказывает: предпринимателем может стать кто угодно. Даже не имеющий выдающихся качеств, которыми вы тоже не обладаете.

Наименее вероятный генеральный директор

Я вырос в Тегеране, столице Ирана. Во время ирано-иракской войны 1987 года моя семья жила в постоянном страхе возможного нападения. Тогда мне было всего восемь лет, но эти звуки до сих пор остаются со мной: каждый налет начинался с sireны, и один только ее звук пронзал душу. Затем голос из репродуктора предупреждал о вражеских самолетах, пересекающих границу. А потом мы слышали свист падающих бомб.

После каждого взрыва мы молились, чтобы в наше убежище не попали. Помню, как я, невероятно напуганный, сидел рядом с родителями. В тот раз чаша терпения матери переполнилась, и она сказала отцу: «Если мы не покинем страну, Патрик застрянет здесь и будет вынужден

служить в иранской армии». Отец понял, что самый верный способ потерпеть неудачу — бездействовать.

Родители и мы с сестрой сели в наш белый двухдверный «Рено» и направились в Карадж, город в двух часах езды от Тегерана. По дороге нам пришлось пересечь мост. И как только мы его проехали, позади сверкнула мощная вспышка. Отец велел нам с сестрой не оглядываться, но мы не могли с собой совладать. Жаль, что мы не послушались. Обернувшись, мы увидели разрушенный бомбой мост менее, чем в девяноста метрах позади нас. У меня до сих пор не хватает слов, чтобы описать наши чувства тогда. Но я уверен: никто, а тем более двое перепуганных детей, никогда не должен видеть ничего подобного.

Я могу мысленно воспроизвести тот момент настолько подробно, будто все случилось вчера. Такие события способны либо сломить вас, либо сформировать удивительную терпимость к боли и невзгодам. Можно сказать, что мы чудом избежали катастрофы, нам удалось сбежать. Два года мы жили в Германии, в лагере беженцев в Эрлангене, прежде чем в конце концов, 28 ноября 1990 года, переехали в Глендейл, штат Калифорния. Когда мы прибыли в Соединенные Штаты, мне только что исполнилось двенадцать, я плохо говорил по-английски и не мог избавиться от ужасных воспоминаний о бегстве из разоренной войной страны.

Благодаря решению родителей, которые сделали правильный шаг перед лицом жизни и смерти, сегодня я жив и благодарен США за гражданство. А также горжусь процветающим бизнесом и собственной прекрасной семьей.



Когда вы научитесь думать на пять ходов вперед, может показаться, что вы приобрели навык читать мысли. Однако вы просто видели разные ходы так много раз, что стали способны предвидеть слова или действия вашего противника в будущем. Бьюсь об заклад, вас терзает вопрос: «Могу ли я это сделать? Могу ли я действительно превратиться

из человека, которому не хватает опыта, в человека, мыслящего стратегически и строящего империю?»

Вы можете сказать: «Но, Пэт, у вас хорошо подвешен язык. Вы потомственный предприниматель. Вы, Пэт, намного умнее меня».

Умнее вас? Действительно?

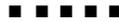
А как вам эти исходные данные?

1. Я с трудом закончил среднюю школу. Средний балл моего аттестата — 1,8. Я набрал 880 баллов из возможных 1600 за стандартный тест для приема в высшие учебные заведения и никогда не переступал порог колледжа с 4-летним сроком обучения. Друзья и родственники постоянно твердили, что я никогда ничего не добьюсь в жизни.
2. Вы думаете, у меня отлично подвешен язык? В 41 год меня *все еще* дразнят из-за акцента. Будучи подростком-мигрантом, я больше, чем войны, боялся произносить определенные слова. Например, «Wednesday» [среда], «island» [остров], и «government» [правительство] вызывали у меня наибольшие трудности. Именно в то время по телевизору шел популярный сериал «Остров Гиллигана». Вы можете только представить, как я произносил оба слова — и как жестоко меня за это дразнили.
3. Мои родители развелись почти сразу после приезда в Соединенные Штаты. Я жил в основном с мамой, которая получала пособие. Несмотря на мой высокий рост и любовь к спорту, я им не занимался, потому что мама не могла позволить себе ежемесячный взнос 13,50 долларов в YMCA¹.
4. Я записался в армию в 18 лет, потому что считал, что у меня нет другого выбора. В 21 год, когда те, у кого были настоящие мозги, начинали самостоятельную карьеру, а я продавал абонементы в спортзал Bally Total Fitness.

¹ «Юношеская христианская ассоциация» — молодёжная волонтерская организация. — Прим. пер.

С одной стороны, казалось бы, уж кому-кому, но не мне испытывать удачу. С другой стороны, именно трудности подпитывали мой успех. Если бы не все невзгоды, которые я пережил, у меня не возникло бы огромного желания добиться успеха.

Давайте прямо сейчас проясним: мне не удастся сформировать у вас такое же желание. Если вы предпочитаете избегать тяжелой работы и не чувствуете стремления делать нечто важное в жизни, я мало чем смогу помочь. Моя книга для людей, которым интересно узнать, как выглядят их лучшие достижения, для всех, кто ищет правильные стратегии для их реализации. Они не просто находятся в поисках мотивации, им нужны проверенные работающие стратегии. Эти люди хотят найти эффективные формулы, дабы ускорить процесс перехода на следующий уровень. Это на вас похоже?



К слову о формулах. Я одинаково усердно искал их и делился ими. Еще в 2013 году я начал снимать короткие видео, в которых рассказывал, что оказалось эффективным для меня в бизнесе. В этом проекте участвовали только я сам, моя правая рука Марио и маленькая камера Canon EOS Rebel T3, которая обычно используется только для фотосъемки.

Сначала мы назвали эти видео «Две минуты с Патом» и выложили их на YouTube. В течение года у нас появилось 60 подписчиков, и мы сменили название на Valuetainment¹. Три года спустя у нас было 100 000 подписчиков и репутация производителей полезного, практико-ориентированного контента. В марте 2020 года число подписчиков нашего YouTube-канала перевалило за 2 миллиона. Попутно я консультировал людей из всех слоев общества. В мае 2019 года на нашу первую большую конференцию под названием «Vault» в Даллас приехали 600 предпринимателей. Это были представители 140 отраслей промышленности, из 43 стран. Их состав варьировался от руководителей не-

¹ Производное от слов «ценности» (values) и «развлечение» (entertainment) — Прим. пер.

больших стартапов до генерального директора, управляющего бизнесом с доходом в полмиллиарда долларов.

Почему люди потратили с трудом заработанные деньги, чтобы пролететь полмира и посетить нашу конференцию? Зачем мы нужны всем этим подписчикам? Все потому, что философия и стратегии, которые я изучил, могут быть переданы другим. Их легко понять и сразу же использовать. Многие из моих последователей, увидев положительные результаты, стали называть себя «валютэйнерами»¹. Хотя мы не являемся традиционной бизнес-школой, как Гарвард, Стэнфорд или Уортон, Valuetainment стала питательной средой для успешных руководителей и предпринимателей со всего мира.

Я твердо верю, что бизнес способен решить большинство мировых проблем. И мой опыт показывает, как это можно реализовать, также, как научить этому других. В свою книгу я вложил мудрость, почерпнутую из личных бесед, групповых встреч и напряженных переговоров. Я видел, как это работает, и знаю, что вам удастся добиться такого же успеха.

Путь к достижению ваших целей в бизнесе

В ваших руках полный сборник сценариев для реализации любого видения, которое вы создадите. Вы освоите не только необходимые навыки, но и нужный *стиль мышления*. Попутно поймете, как стать лучшим лидером и человеком. Изучив пять ходов, вы приобретете все необходимое для достижения любого типа успеха в бизнесе, к которому стремитесь. Вот эти пять ходов:

1. Научитесь познавать себя.
2. Научитесь рассуждать.

¹ В оригинале — valuetainers. Автор имеет в виду, что люди стали последователями его учения Valuetainment. — Прим. пер.

3. Научитесь формировать правильную команду.
4. Освойте стратегию масштабирования.
5. Освойте силовые игры.

Ход 1 касается **самопознания**. Эта тема редко обсуждается в деловых кругах. В первой главе вы увидите, что думать о будущем невозможно, не познав себя. С самопознанием вы обретаете силу выбора и контроль над своими действиями. Выяснив, кем вы хотите быть, вы поймете, в каком направлении двигаться, и почему это важно.

Ход 2 связан со способностью **рассуждать**. Во второй главе покажу, как разбираться с проблемами и представлю методологию, помогающую принять любое важное решение, — независимо от высоты ставки. Ни одно решение не бывает черно-белым, и эта глава научит вас видеть все оттенки серого и смело двигаться вперед, несмотря на неопределенность.

Ход 3 касается умения понимать других, чтобы **построить вокруг себя правильную команду**, которая поможет вам расти. Вам может показаться, что некоторые из моих тактик пропитаны духом Макиавелли, но в основе всего, что я делаю, лежит стремление помочь людям найти лучшее в самих себе. Я задаю моим собеседникам вопросы, раскрывающие их самые глубокие желания. Призывая людей понять самих себя, я убеждаю их понять и отношения с другими. Укрепление доверия к сотрудникам и партнерам создает выгодные альянсы, ускоряет развитие всех направлений бизнеса и позволяет вам спокойно спать по ночам.

Ход 4 научит вас реализовать **стратегию масштабирования** для экспоненциального роста. В четвертой главе мы затронем все важные вопросы: от привлечения капитала до способов обеспечения быстрого роста и приучения людей к ответственности за свои действия. Когда вы доберетесь до этой главы, уже будете мыслить, как опытный генеральный директор, который понимает, как следует вызывать и поддерживать правильный импульс и как создавать системы, позволяющие контролировать и измерять ключевые части вашего бизнеса.

Ход 5 — это **силовые игры**. Мы обсудим, как вам победить Голиафа в своей отрасли. Из пятой главы также узнаете, как контролировать собственную репутацию и использовать социальные сети для создания своей истории. Вы узнаете о психологии и получите инсайдерские секреты от одной из самых известных бизнес-организаций в мире: мафии. Да, мафии — и вы скоро поймете, почему! Мы закончим некоторыми заслуживающими доверия историями, показывающими, как успешные предприниматели думают на пять ходов вперед.



Несмотря на отсутствие формального образования, я прочитал более 1500 книг, связанных с бизнесом. Я был и остаюсь одержимым идеей обучения. Я выжал из прочитанного всю мудрость и применил ее к своему бизнесу. По мере того как проект Valuetainment развивался, мне удалось побеседовать со многими блестящими мыслителями и стратегами. Проект служил и продолжает служить двойной цели не только я смог улучшить собственный бизнес и свою жизнь, но и мои последователи со всего мира получили возможность извлечь пользу из этой мудрости.

Чтобы помочь вам понять, как мыслят и действуют самые успешные предприниматели и стратеги, поделюсь рассказанными мне историями. Я брал интервью у таких людей как Рэй Далио, Билли Бин, Роберт Грин, Коби Брайант, Патти Маккорд и у множества мафиози, включая Сальваторе «Сэмми Быка» Гравано. В книге также говорится о тех, чьим опытом я восхищался издавна — Стиве Джобсе, Шерил Сэндберг и Билле Гейтсе. Все они потрясающи, и их истории помогут воплотить мои советы в жизнь.

Главная цель этой книги — дать *вам* возможность процветать, независимо от вашего нынешнего положения. Завершая чтение, вы будете точно знать, как сделать следующие пять ходов.

Моя задача — подарить вам серию моментов-озарений и помочь вам натренировать мозг, чтобы он воспринимал информацию и разрабатывать стратегию по-новому.

Представьте себе разочарование, которое возникает при попытке открыть сейф без знания правильной комбинации шифра. Затем представьте, что вы подобрали код или нашли запись комбинации в тайном месте. И вот вы открыли хранилище бизнес-мудрости. Читая эту книгу, вы обретете уверенность в знании не только *что* делать, но и *как* это делать. И в результате получите необходимые средства для решения проблем на всех уровнях, одновременно развивая личный бренд и бизнес.

Ход 1



**НАУЧИТЕСЬ ПОЗНАВАТЬ
СЕБЯ**

Глава 1

КЕМ ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ?

Я уверен: вопросы лучше ответов, потому что вопросы стимулируют желание учиться. В конце концов, разве смысл обучения не в том, чтобы помочь вам получить желаемое? Разве начать нужно не с того, чтобы выяснить, чего вы хотите и чему должны научиться, чтобы это получить?

*Рэй Далио, автор книги «Принципы: Жизнь и работа»¹.
Инвестор, который в 2012 году вошел в список 100 самых влиятельных людей мира по версии журнала Time.*

Майкл Дуглас, сыгравший Гордона Гекко в фильме «Уолл-стрит» 1987 года, говорит Бадю Фоксу, которого играет Чарли Шин: «Речь не о бизнесменах с Уолл-стрит с доходом в 400 000 долларов в год, которые летают первым классом и чувствуют себя комфортно. Я говорю о ликвидности. О тех, кто достаточно богат, чтобы иметь собственный самолет».

Некоторые люди читают эту цитату и думают: «Зарабатывать 400 000 долларов в год и чувствовать себя комфортно — звучит как мечта, ставшая реальностью». Другие вообще ничего не говорят и утверждают, что их не интересуют материальные вещи. Третьи бьют себя в грудь и кричат небесам, что у них будет собственный самолет. Для меня важно ваше мнение, поскольку все ваши решения продиктованы целью, которой вы хотите достичь.

Если мне задают вопрос, неважно старшекласник или генеральный директор компании стоимостью 500 миллионов долларов, я отвечаю:

¹ Далио Р. Принципы: жизнь и работа. М., Манн, Иванов и Фербер, 2020.

«Все зависит от того, насколько честно вы готовы ответить: кем вы хотите быть?»

В этой главе я постараюсь дать четкий ответ на этот вопрос. А также покажу, как вернуться к школьной доске и создать для себя новое видение жизни, которое вдохновит вас и заставит действовать. Я объясню, почему составление плана и приверженность ему высвободят вашу энергию и дисциплину — они вам еще понадобятся.

Отвечайте на вопросы, чтобы раскрыть самое глубокое желание

Ничто не имеет значения, если вы не понимаете, что вас заводит и кем вы хотите быть. Слишком часто консультанты и лидеры мнений утверждают, что все люди хотят одного и того же. Когда я разговариваю с генеральным директором или учредителем фирмы, то начинаю с вопросов. Прежде чем давать какие-либо рекомендации, я собираю максимум информации о человеке, кем он хочет быть, чего хочет от жизни.

Понимаю: не все точно знают, кем хотят быть. Не иметь всех ответов сразу — вполне нормально. Помните, что данный вопрос — и каждый ход, описанный в книге, — это процесс. Все примеры и истории, представленные в книге, адресованы *вам*. Они заставят вас задуматься и лучше понять себя. Если у вас нет четкого ответа в эту минуту, вы находитесь в большинстве. Все, о чем я прошу, — сохранять непредвзятость и продолжать чтение, чтобы в свое время ответить на этот вопрос.

Цель первого хода — определить, что для вас важнее всего, и помочь составить стратегию, соответствующую вашему видению и целеустремленности. Я могу повлиять на вас или заставить сомневаться в решениях и способах, которые вы выбрали для реализации своего видения, но только от вас зависит желание трудиться, меняться и мыслить шире.

Кем вы хотите быть?

По мере того как вы продолжите задавать себе этот вопрос, ответ будет определять степень срочности. Если вы хотите построить маленький семейный магазинчик на углу, вам не стоит относиться к бизнесу как к войне, и вы можете не переживать из-за такого подхода. Если вы хотите взорвать отрасль, вам лучше вооружиться правильной историей, правильной командой, правильными данными и правильными стратегиями. Потратьте время, чтобы прояснить свою историю — особенно важно выяснить, кем вы хотите быть, — иначе вы не сможете воевать за свою главную идею, если дела пойдут неважно. А в бизнесе такое встречается нередко.

Сделайте боль движущей силой

Я мог бы сидеть здесь и рассказывать вам о жизни, которую вам довелось бы однажды прожить. Разговоры о машинах, самолетах и знаменитостях, с которыми вы встречаетесь в будущем, звучат замечательно, но чтобы добраться туда, вам придется перенести больше страданий, чем вы можете себе представить. Самые выносливые, кто лучше всего переносит боль — дают себе наивысшие шансы на победу в бизнесе.

Многие люди становятся циниками, прожив несколько лет самостоятельно, без родителей. Это отвратительно, но я слишком часто видел, как это происходит. У всех нас есть большие мечты, и мы строим множество планов. Но когда сама жизнь встает на нашем пути, и планы сбываются не так, как мечталось, мы теряем веру и забываем, кем хотим быть. И это тоже вредит способности совершать следующие ходы.

Мы можем даже начать думать: «Какой смысл говорить, что я собираюсь сделать нечто грандиозное, если не смогу довести дело до конца? Лучше просто целиться пониже и не рисковать».

Единственное, что отделяет вас от величия, — это его видение и план достижения. Когда вы боретесь за дело, мечту, нечто большее, чем вы сами, вас захлестывают энтузиазм, страсть и радость, которые делают жизнь крутым приключением. Главное — найти свое дело и понять, кем вы хотите быть.

Летом 1999 года мне было 20 лет, и я демобилизовался из армии.

Мой план: стать ближневосточным Арнольдом Шварценеггером. В том июне я не сомневался, что стану следующим «Мистером Олимпия»¹, женюсь на Жаклин Кеннеди, буду актером, а в конце концов — губернатором штата Калифорния.

Первый шаг для реализации моего плана — работа в местном спортзале. Тогда я надеялся, что там меня скорее заметят. В то время самой большой фитнес-сетью в районе была Bally Total Fitness. С помощью сестры я получил предложение от Bally из Калвер-Сити. Вероятно, это был самый маленький и самый старомодный спортзал Bally в Калифорнии.

Со временем меня повысили и перевели в самый большой спортивный зал Bally, расположенный в Голливуде. Мой план сработал! Поскольку я все лучше и лучше продавал абонементы, то зарабатывал 3500 долларов в месяц. По сравнению с тем, что я получал в армии, это смахивало на миллионы.

Однажды мой начальник Робби предложил мне должность помощника управляющего в Bally в Чатсуорте, в тридцати милях от Голливуда. Он хотел, чтобы я перевернул работу клуба: на тот момент выручка филиала составляла лишь 40% от месячной цели.

Я не хотел ехать в Чатсуорт. Я мечтал о должности менеджера выходного дня в Голливуде — его доход был 55 000 долларов в год. Робби пообещал, если я изменю ситуацию в Чатсуорте, то работа мечты будет моей. Единственным моим конкурентом на желанную должность был давний сотрудник по имени Эдвин. Пока я превосходил его по выручке, можно было рассчитывать, что мне удастся стать менеджером выходного дня в Голливуде.

Быстрая перемотка на 90 дней вперед. Нам удалось изменить ситуацию в Чатсуортском клубе, увеличив его ежемесячный доход с 40% до 115%. Я был почти на вершине списка лидеров всей компании, намного

¹ Мистер Олимпия — титул, присуждаемый победителю международных мужских соревнований по бодибилдингу, которые ежегодно проводятся Международной федерацией бодибилдинга и фитнеса (IFBB). Прим. пер.

опережая Эдвина. Когда мне позвонил Робби, чтобы назначить встречу, я предположил, что руководство компании довольно результатами. Мои планы сбывались. Я собирался встретиться с легендой фитнеса Джо Уайдером, меня должен был заметить крупный голливудский агент, мне предстояло начать актерскую карьеру и встретиться с Кеннеди. Я живо помню предвкушение, которое испытывал в тот полдень перед встречей с Робби.

Войдя в кабинет начальника, я моментально понял: что-то не так. Передо мной был совсем не тот парень, который обещал мне должность, если я превзойду Эдвина.

«Это просто паранойя, — успокоил я себя. — Вспомни о кредите доверия и выслушай, что он скажет».

«Патрик, я так горжусь, что ты и твоя команда совершили за последние 90 дней, — сказал Робби. — Я хочу, чтобы ты остался там еще на полгода и вывел Чатсуортский клуб на новый уровень».

«Что вы имеете в виду? — спросил я его. — Я же ясно дал понять, что хочу получить должность менеджера выходного дня в Голливуде».

«Эта вакансия, — ответил он, — уже закрыта».

В тот момент моя кровь вскипела. Я не мог поверить, что взрослый мужчина может спокойно смотреть мне в глаза после того, как отказался от данного слова. И я был в ужасе, потому что так сосредоточился на достижении цели, что даже не задумывался, что буду делать, если ничего не получится.

Кому досталась должность? Вы угадали: Эдвину. Почему? Эдвин работал в Bally шесть лет, а я всего девять месяцев. Никто не обратил внимания на мои достижения и на то, как я обставил Эдвина в национальной таблице лидеров. Никто не счел важным, что, по объективным данным, именно я заслужил позицию.

Честно говоря, и сейчас поступок Робби кажется мне неэтичным. Поскольку ему приходилось следовать предписаниям корпорации, то он действовал как политик. Но из той ситуации я извлек хороший урок. Мне крупно повезло: в молодом возрасте узнать, что у корпораций есть свои планы, и что продвижение по служебной лестнице редко основано только на заслугах. Робби понял, что я в ярости, и попросил

меня выйти из офиса, чтобы остыть. Я пошел к парковке и попытался собраться с мыслями: представил, как случившееся будет диктовать мне дальнейшую жизнь. У меня в голове прокручивался фильм о будущем, но я не мог понять, чем все закончится, если приму предложение Робби. Тогда я этого не понимал, но уже обдумывал дальнейшие действия. Единственная проблема состояла в том, что я реагировал на чужой ход, а не совершал его по собственной инициативе. Я вернулся в его кабинет и спросил: «Это решение окончательное?». Он подтвердил.

Тогда я посмотрел ему в глаза и сказал, что увольняюсь. Сперва он подумал, что я шучу, но я настаивал. Какой смысл работать там, где нет четкого понимания, что нужно делать, чтобы продвинуться в компании? Зачем подвергать себя таким страданиям? Именно тогда я осознал, что не смогу прожить ни дня, если моей судьбой будет распоряжаться другой.

На том этапе своей карьеры я размышлял не как победитель. Поскольку я не был способен думать дальше, чем на один-два хода вперед, то все еще оставался дилетантом. В результате, я будто окаменел. По дороге домой чувствовал себя так, словно принял худшее решение в жизни. Коллеги начали звонить мне, чтобы спросить, о чем, черт возьми, я думал. Моя семья тоже не могла в это поверить.

К тому времени, как я лег в постель той ночью, большая часть эмоций улетучилась, и я задался вопросом, что же делать дальше. Позже я научился не принимать решений сгоряча. К счастью, в тот вечер мне удалось успокоиться ровно настолько, чтобы обдумать дальнейшие действия. Когда я вспоминаю ту ситуацию, понимаю — это был решающий момент в моей жизни.

Мне предстояло заглянуть внутрь себя и понять, кем я хочу быть и куда двигаться. Список, который я составил, выглядел примерно так:

1. Я хочу, чтобы фамилия Бет-Дэвид стала значимой настолько, чтобы мои родители могли гордиться решением покинуть Иран.

2. Я хочу работать с людьми, выполняющими свои обязательства, особенно это касается руководителей, от которых зависит мой карьерный путь.
3. Мне нужна четкая формула, как добраться до вершины, основываясь исключительно на собственных результатах. Я не выношу сюрпризов и внезапного изменения оговоренных условий.
4. Я хочу создать команду, которой близко мое видение, чтобы понять, как далеко мы можем пойти вместе. Говоря это, я имею в виду и уже имеющихся товарищей, кому могу доверять на 100%.
5. Я хочу зарабатывать достаточно денег, чтобы не зависеть от политики и планов других людей.
6. Я хочу прочитать все книги по стратегии бизнеса, чтобы видеть игру в более широкой перспективе и научиться минимизировать корпоративные издевательства.

Как только я осознал, кем хочу быть, я смог увидеть и свои следующие ходы. Первым шагом я решил найти работу в отделе продаж с оплатой по заслугам и четкими ожиданиями. Двадцать лет спустя могу сказать, что ясность приходит от принятия решений, которые согласуются с вашими основными убеждениями и ценностями.

Используйте ненавистников и сомневающихся, как положительный раздражитель

Я поделился историей об отказе мне в повышении, потому что хочу, чтобы вы подключились к собственной боли. Именно те моменты, когда вы чувствуете себя беспомощным, злым или грустным, дают ключ к вашему сильнейшему стимулу. Не стоит недооценивать мотивирующий потенциал стыда. Когда Илон Маск в 17 лет уехал из Южной Африки в Канаду, его отец не испытывал по отношению к старшему сыну ничего, кроме презрения. В статье Нила Штрауса из ноябрьского номера *Rolling Stone* за 2017 год Маск рассказывал о прощании с отцом:

«[Отец] с удовлетворением сказал, что я вернусь через три месяца, что я никогда ничего не добьюсь и никогда никем не стану. Он постоянно называл меня идиотом. Кстати, это только верхушка айсберга».

Барбара Коркоран, магнат недвижимости, которую вы, возможно, видели в *Shark Tank*¹, была одной из десятирех детей, выросших в семье «синих воротничков» в Нью-Джерси. В 1973 году ей было 23 года, и она работала официанткой в закусочной. Там она познакомилась с человеком, который одолжил ей тысячу долларов, чтобы открыть компанию по продаже недвижимости. Они влюбились друг в друга и собирались жить долго и счастливо. Если бы сценарий осуществился, думаю, что Коркоран построила бы приличный бизнес в сфере недвижимости. Но в 1978 году муж бросил Барбару и женился на ее помощнице. Чтобы подсыпать соли на рану, он сказал: «Без меня ты никогда не добьешься успеха». В интервью журналу *Inc.* в ноябре 2016 года Коркоран заявила, что ярость стала ее верным другом. «В ту минуту, когда мужчина говорил со мной свысока, я находилась в своей лучшей форме, — сказала она. — Что бы ни случилось, я собиралась получить от этого человека то, что хотела. Он не смел отвергать меня. Я бы этого не потерпела. Мысленно я спокойно говорила: «Да пошел ты».

Подобный тип неприятия и стыда может послужить чертовски сильным стимулом. Я хочу, чтобы вы вспомнили учителей, тренеров, начальников, родителей или родственников, которые подавляли вас на протяжении многих лет. Это не значит, что вы должны носить этот негатив с собой. Лучше используйте его в качестве ракетного топлива. Коркоран превратила неприятие в решимость. В результате она построила самую успешную фирму по продаже жилой недвижимости в Нью-Йорке и продала ее за 66 миллионов долларов. Потом она написала книгу-бестселлер и стала телезвездой в *Shark Tank*.

Как человек, инвестирующий в предпринимателей, Коркоран на самом деле ищет людей, которые подпитываются болью. Она считает, что детство в бедной семье — это преимущество. «Плохое детство? Да!

¹ Американское реалити-шоу о бизнесе, премьера которого состоялась 9 августа 2019 года на канале ABC.

Оно мне нравится, как страховой полис. Жестокий отец? Потрясающе! Выросли без отца? Еще лучше! Не у всех самых успешных предпринимателей было несчастное детство, но у некоторых оно было именно таким, и эти люди все еще злы».

Я не собираюсь легкомысленно относиться к вашей боли. Поверьте, в детстве я испытал достаточно стыда, чтобы хватило на всю жизнь. Это причиняло боль тогда и продолжается до сих пор. Обиды, оскорбления и жестокое обращение могут быть либо вашим оправданием, либо вашим топливом. И это чертовски эффективное топливо.

Покойный отец Майкла Джордана сказал: «Если вы хотите получить максимум от Майкла, скажите, что он ничего не может сделать». Угадайте, о чем Джордан больше всего говорил во вступительной речи в Зале славы через пять лет после ухода из НБА? Обо всех, кто его ненавидел и в нем сомневался. Он все еще не забыл обидчиков. Лерой Смит-младший занял его место в школьной команде, когда Джордана из нее исключили. Но Джордан научился так использовать боль в качестве источника энергии, что пригласил Лероя на церемонию. «Когда он попал в команду, а я — нет, мне хотелось доказать не только Лерою Смигу, не только себе, но и тренеру, выбравшему Лероя вместо меня: ты совершил ошибку, чувак, и я хотел убедиться, что он понял».

Маск, Коркоран и Джордан использовали боль как топливо. Вы можете сделать то же самое. Вспомните свои самые тяжелые моменты, когда вы заявили: «Никогда больше!» Воспоминание об этих переживаниях послужит вам источником энергии.



Я тоже все еще чувствую, что в моей жизни достаточно ненавистников, чтобы заполнить ими «Мэдисон-сквер-гарден»¹. Когда мне было 26, меня пригласили выступить с речью в моей альма-матер, средней школе Глендейла. Я столкнулся с психологом-консультантом, Дотти, которая спросила: «Почему ты здесь, Патрик? Чтобы послушать моти-

¹ Спортивный комплекс в Нью-Йорке, США. — Прим. пер.

вационного оратора?» Затем она сказала, что всегда жалела моих родителей. Представляете: возвращаюсь в школу, чтобы рассказать историю своего успеха, а Дотти жалеет меня и вспоминает, как десять лет назад сочувствовала моим родителям, ведь я был заблудшим ребенком, лишенным мотивации и ориентиров.

В конце концов Дотти проводила меня в аудиторию, где 600 учеников жаждали услышать мотивационного оратора. Когда внезапно заместитель директора встал и начал представлять меня, выражение лица психолога было для меня бесценно.

Я не сказал Дотти ни слова в ответ. Вместо этого я сохранил ее как еще одну ненавистницу в череде тех, что постоянно возникают в моей жизни. Такие люди продолжают заводить меня. Вообще-то, у меня есть список претензий, которые окружающие годами предъявляли мне. Большинство предпочитает позитивные отзывы, чтобы стимулировать уверенность в себе, а у меня совершенно другой набор «утверждений» — исходящих от людей, которые сомневались во мне или пытались меня подавить. Чтение и перечитывание этого списка разжигает во мне такую страсть, с которой не сравнятся никакие деньги в мире.

Возможно, самым главным ненавистником в моей жизни был незнакомец. Когда мне исполнилось 23 года, отец перенес 13-й инфаркт. Я помчался в государственную больницу, в Окружной медицинский центр Лос-Анджелеса. Персонал там обращался с ним как с грязью. Я совсем потерял голову — бросался на них, швырял вещи. «Не шутите с моим отцом! Вы перешли черту!» Я был настолько неуправляем, что сотрудникам безопасности пришлось выпроводить меня из больницы. Во время моей истерики один парень сказал: «Если бы у тебя были деньги, ты обеспечил бы отцу лучшую страховку и нанял лучших врачей, чтобы они заботились о нем. Но ты не заплатил, потому он лечится на деньги налогоплательщиков. Это называется государственным медицинским страхованием».

После того как меня вышвырнули из больницы, я сидел в своем «Форде Фокусе», и слезы лились ручьем. Гнев сменился стыдом. Парень прав. Мой отец получал паршивое лечение, потому что у меня не было денег, чтобы обеспечить ему лучший уход. А денег у меня не было,

потому что я проводил больше времени в ночных клубах, чем с клиентами. Я находился в низшей точке своей жизни. Женщина, на которой я собирался жениться, только что бросила меня. Долги по кредитным картам составляли 49 000 долларов. Минут тридцать я плакал, как ребенок, от жалости к себе и стыда. А после я наконец понял. В ту ночь прежний Патрик умер.

Все во мне изменилось. Боль помогла вспомнить каждую мелочь, которую я слышал в своей жизни: «1,8 баллов GPA. Неудачник. Тусуется с бандитами. Бедный Патрик, у него нет шансов. Разведенные родители. Мама на пособии. Ему пришлось пойти в армию, потому что у него не было другого выбора. Никогда никем не станет».

Тогда я поклялся, что мой отец никогда больше не будет работать в магазине «Все за 99 центов» на углу Эвкалиптовой и Манчестерской улиц в Ингвуде, где его регулярно держали под прицелом винтовки. До конца жизни у него больше не будет паршивого медицинского обслуживания. Ни ему, ни мне больше никогда не будет стыдно.

Я сказал себе: «*Бет-Дэвид*. Мир узнает эту фамилию. Я знаю, через какую боль мы прошли. Я знаю, какие трудности нашей семье пришлось преодолеть, когда мы приехали в Америку из Ирана. Я помню, как мама смущалась, когда говорила на ломаном английском. Я помню выражение лица отца на семейных сборищах, когда родственники смотрели на него свысока. Скоро ты будешь гордиться своей фамилией. Ты будешь гордиться, что приехал в Америку. Ты будешь гордиться жертвами, которые пришлось принести».

На следующий день произошла забавная вещь. Никто меня не узнавал. Я услышал лучшие комплименты в жизни: «Пэт, ты изменился. Мы тебя даже не узнаем. Мы скучаем по старому Пэту. Мы хотим, чтобы он вернулся». Тогда я славился тем, что с вечера четверга до вечера воскресенья ходил по ночным клубам Лос-Анджелеса. Я ездил в Вегас 26 раз в год. Я попросил всех друзей, чтобы они перестали меня приглашать. Они не верили, считая, что это только вопрос времени, когда их старый приятель снова возглавит атаку на клубы.

Они и не подозревали, что им никогда не вернуть прежнего, вечно веселящегося, недисциплинированного Пэта. Я развернулся на 180 гра-

дусов. Игра была окончена. С того дня никто, включая меня самого, больше никогда не видел старого Пэта. Я использовал всех своих ненавистников в качестве топлива, и с тех пор они обеспечивают меня постоянным потоком энергии, резервом, который я могу использовать в любой момент. Я хочу, чтобы и вы превратили всю свою ярость и боль в топливо. Теперь дело за вами. Если вы изменитесь и сосредоточитесь на том, кем хотите быть, ничто не сможет вас остановить.

Я начинаю нервничать, вспоминая эти истории. Они уже не причиняют такую боль, как тогда, но в любой момент я могу мысленно вернуться к любой из сцен, чтобы подзарядиться тем самым топливом. Что-то подсказывает мне, что список пополнится. И хотя боль никогда не исчезает, теперь я рассматриваю всех своих ненавистников и сомневающихся как дарителей. В конечном счете, они привели меня к ясному пониманию, кем именно я хочу быть. Они заставили меня сказать «никогда больше» и составить перечень вопросов, в которых я не готов идти на компромисс независимо от обстоятельств. И призываю вас сделать то же самое.

При этом не ставьте под угрозу свои причуды или иные странности — эти ваши особенности важны из-за того, что вы испытали и что с ними связано. Вам действительно нужно четко понять, чем вы можете пожертвовать, а чем — нет. Это поможет вам сформировать собственный блок вопросов, не подлежащих обсуждению.

Узнайте, какая роль подходит вам лучше всего

Все вопросы, которые я задаю и которые могут вам показаться открытием, должны привести вас к осознанию пути, который подходит вам лучше всего. Главное — найти оптимальную должность, которая подчеркнет ваши таланты. Учредитель? Генеральный директор? Директор по стратегическому развитию? Лидер продаж? Номер два? Бизнес-девелопер? Интрапренер, то есть сотрудник, который разрабатывает инновационную идею или проект в компании? Или солопренер,

то есть самостоятельный бизнесмен? Список можно продолжать. Мы живем в эпоху, когда предприниматели становятся героями газетных заголовков, но такая жизнь может вам не подойти. Это не значит, что у вас не будет возможности для создания богатства и обретения удовлетворения.

Единственный способ выбрать — сперва понять: кем вы хотите быть?



Быть предпринимателем — это высокий риск и высокая отдача как в личном, так и в финансовом плане. Большинство людей держат в центре внимания только конечный продукт успешного предпринимательства, не обращая внимания на трудности, которые человеку пришлось

¹ Главный операционный директор — вторая по полномочиям должность, которая есть только в очень крупных компаниях. — Прим. пер.

² IT-директор

³ Технический/технологический директор

⁴ Финансовый директор

⁵ Директор по маркетингу

преодолеть — интриги, предательства, пустые банковские счета. Если вы предприниматель, вам не всегда удастся прийти домой в шесть часов вечера, чтобы поужинать с семьей. Однако все зависит от масштабов бизнеса — возможно, в большинстве случаев у вас это и получится. Но если вы собираетесь стать разрушителем основ и создать многонациональный конгломерат или холдинг, то придется пойти на большие жертвы. Это станет отчасти подготовкой следующих ходов и процесса, когда другие люди, включая членов семьи, проникаются вашими идеями.

Чем больше ваша профессиональная занятость, тем более организованными вы должны быть во всех сферах жизни. Существует мнение, что невозможно вести бизнес на самом высоком уровне и при этом сохранять отличные отношения в семье. Действительно, совмещать их нелегко, но, если это важно для вас, всегда можно найти способ сочетать одно с другим. Выбор за вами. Мне важнее служить для детей примером в борьбе за реализацию моего видения важнее, чем каждый вечер успевать домой к ужину. Моя семья понимает это, потому что мы вместе планировали нашу жизнь. Кроме того, чем больше у вас средств, тем шире возможности выбора.

Не исключено, что вам придется работать в выходные. Но наличие ресурсов позволит взять с собой семью в рабочую поездку и превратить ее в семейный отдых. Как и во всем остальном, здесь есть риски и награды за них, издержки и выгоды. Маршрут, который вы выберете, будет зависеть от вашего ответа на вопрос: кем вы хотите быть?

Воплощайте мечту: станьте, кем хотите, и живите в соответствии со своей правотой

Сколько раз вы слышали, как человек говорит: «Когда добьюсь успеха, я...» Или: «Как только добьюсь успеха, я...» Вы слышали, как люди говорят: «Когда я заработаю первый миллион...» или «Как только мы переедем в наше собственное здание...» Невольно вспоминается загадка о курице и яйце.

Вы не можете построить штаб-квартиру мирового класса или лицензировать безупречное программное обеспечение, пока у вас нет денежного потока. Но независимо от вашего дохода — попробуйте позиционировать себя наилучшим образом, совершая правильные ходы.

Я постоянно использую выражение *будущая правота/истина*. **Оно означает: жить в настоящем так, словно ваша будущая правота уже стала реальностью.**

Меня вдохновляет высказывание основателя IBM Томаса Дж. Уотсона:

«IBM такая сегодня, благодаря трем особым причинам. Первая причина заключается в том, что в самом начале у меня было очень четкое представление о том, как должна выглядеть компания, когда она будет полностью сформирована. Можно сказать, у меня в голове была модель, как она будет выглядеть, когда мечта — мое видение — реализуется.

Вторая причина: как только у меня в голове появился образ действий компании, которая так выглядит, я создал картину, как IBM будет действовать, когда ее создание закончится.

Третья причина, по которой компания добилась такого успеха: как только у меня сложилась ясная картина, как IBM будет выглядеть, когда мечта осуществится, и как она будет действовать, я понял — если мы не начнем действовать так с самого начала, то никогда не достигнем цели.

Другими словами, я понял: чтобы IBM стала великой компанией, ей пришлось действовать как великая компания задолго до того, как она ею стала».

Вы поняли последнее предложение? Вы должны действовать как великий предприниматель задолго до того, как достигнете цели. Вы следите? Позвольте мне объяснить.

Провидец живет не здесь и не сейчас. Он уже заглянул по крайней мере на пять ходов вперед и находится в той самой реальности. Однако другим объяснение вашей будущей правоты может показаться нереалистичным, хвастливым или даже бредовым. Вскоре после того, как мы основали нашу компанию в 2009 году, я выступил с речью перед

группой из четырехсот человек в отеле JW Marriott в Палм-Дезерт, штат Калифорния. Я сказал: «Однажды лучшие комики, спортсмены, мыслители и президенты США будут присутствовать и выступать на нашем съезде». Девять лет спустя на нашем ежегодном съезде выступил Кевин Харт¹. Еще до того, как нашему агентству исполнилось десять лет, на глазах у всей компании я брал интервью у бывшего президента Джорджа У. Буша и ныне покойного Коби Брайанта².

Люди хотят идти за теми, кто руководствуется своей будущей правотой. Вот почему нас так привлекают провидцы. Если оратор на сто процентов убежден в том, что говорит, то способен зажечь и других. Лучшие лидеры обладают способностью не только верить в будущие истины, но и вдохновлять других поверить и воплотить их видение.

25 мая 1961 года президент Джон Кеннеди выступил на совместном заседании Конгресса со Специальным посланием о неотложных нуждах нации. Цель Кеннеди была ясна: «До конца этого десятилетия высадить человека на Луну и благополучно вернуть его на Землю». Через пять месяцев эта будущая истина превратилась в реальность, когда 20 июля 1969 года Нил Армстронг стал первым человеком, ступившим на Луну.

Вы знаете, кем хотите быть? У вас есть четкое представление о вашей цели? В данный конкретный момент соответствуют ли ваши действия вашей будущей истине?

Используйте своих героев и визуальные образы, чтобы напомнить себе, кем вы хотите быть

Чтобы подняться на новый уровень и установить планку еще выше, стремитесь быть *героическим*. Подумайте, кого считаете героями, и спросите себя: как бы они вели себя в подобных ситуациях. Неслучайно суще-

¹ Кевин Харт — известный американский актёр, комик.

² Коби Брайант — американский профессиональный баскетболист, выступавший в Национальной баскетбольной ассоциации в течение двадцати сезонов за команду «Лос-Анджелес Лейкерс».

ствует целая серия книг, спрашивающих: «Что бы сделал этот известный человек?»

Вы хотите быть богатым? Есть книга под названием «Что бы сделали Рокфеллеры? Как становятся и остаются богатыми, и как вы тоже можете ими стать». Хотите больше походить на основателей Америки? Прочитайте книгу «Что бы сделали отцы-основатели? Наши вопросы, их ответы».

Вопрос «Что сделал бы другой добившейся успеха человек?», заставляет вас взять тайм-аут и обдумать последовательность действий. Кроме того, такой вопрос бросает вызов вашим талантам. Я настолько верю, что смогу выйти на новый уровень, что даже нанял художника, который создал уникальный визуальный образ для моего кабинета.

Это необычная картина с необычным названием: «Умершие наставники». Люди останавливаются, когда видят ее. На картине меня окружает множество людей, которые никогда не могли бы встретиться.



СЛЕВА НАПРАВО: Альберт Эйнштейн, Джон Ф. Кеннеди, бюст Марка Аврелия, Авраам Линкольн, Тупак Шакур, Патрик Бет-Дэвид (ученик, пытающийся впитать чужую мудрость), Мохаммед Реза Пехлеви, Айртон Сенна, Милтон Фридман, Мартин Лютер Кинг-мл., бюст Аристотеля.

Всякий раз, работая в своем кабинете, я постоянно обращаюсь к ним за советом. С ними мне нравится обсуждать вопросы любых уровней: экономику, конкуренцию, стратегию, политику и мою личную жизнь. Собранные вместе, десять светил постоянно напоминают мне о необходимости воплощать десять героических черт характера.

Я выбрал людей, которые отличались друг от друга философскими взглядами, но при этом находились на одной волне.

Джон Кеннеди и **Авраам Линкольн**. Один был демократом, а другой — республиканцем. Оба были великими президентами, но каждый по-своему подходил к достижению успеха. В конце концов обоих убили по разным причинам, в которые сейчас не стоит вдаваться.

Альберт Эйнштейн и **Милтон Фридман** смотрели на мир глазами математиков, но расходились во мнениях относительно экономики и налогов.

Тупак Шакур и доктор **Мартин Лютер Кинг-младший** стремились получить сходные результаты, но с помощью разных подходов. Оба были убиты за свои взгляды.

Мохаммед Реза Пехлеви, шах Ирана с 1941 по 1979 год, изменил направление развития своей страны, пока его неспособность справиться со слишком большой властью не привела к падению империи. Он служит мне напоминанием: никогда нельзя быть настолько уверенным в себе, чтобы недооценивать такого противника, как аятолла Рухолла Хомейни, возглавивший восстание, изгнавшее шаха.

Айртон Сенна, величайший в истории гонщик Формулы-1, проверял свои возможности, чтобы довести умения до высочайшего совершенства. Он напоминает мне о необходимости расширять границы и оттачивать способность к концентрации. К слову я назвал дочь Сенной.

Марк Аврелий — вождь, который никогда не ставил себя выше народа, не позволяя соображениям власти довлеть над его поступками. Как практик стоицизма, он напоминает мне о необходимости оставаться одновременно сконцентрированным и смиренным.

Аристотель был голосом разума, звучавшим в ушах Александра Великого на его пути к царскому трону. Способность греческого философа мыслить и рассуждать напоминает мне о том, как важно не спешить и выделять время на обдумывание проблем.

На заднем плане я шепчу нечто на ухо Тупаку, слушая дискуссию, которую ведет Авраам Линкольн.

В дальнем правом углу есть свободное место для другой важной для меня личности, которая может однажды появиться.

Все вместе люди на этой картине — собрание моих личных наставников, и я ежедневно обращаюсь к ним. Есть ли у вас подобный совет наставников, живых или умерших, кто предлагает перспективу и дает рекомендации?

Покойный отец Майкла Джордана сказал: «Если вы хотите получить максимум от Майкла, скажите, что он ничего не может сделать». Угадайте, о чем Джордан больше всего говорил в своей вступительной речи в Зале славы? Обо всех, кто его ненавидел и в нем сомневался. Джордан использовал свою боль как топливо.

Создание визуального образа ваших героев будет побуждать вас жить в соответствии с идеалами тех, кому вы стремитесь подражать.



Каждый раз, когда я захожу в свой кабинет, эта картина воодушевляла меня. Но я продолжал повышать ставку. У меня также есть изготовленная на заказ книжная полка длиной в четыре с половиной метра, на которой написано «ЧИТАТЬ». Все вещи в кабинете заставляют меня думать и принимать более четкие решения. Я часто планирую следующие пять ходов в этой комнате, потому что ее дух заставляет меня мыслить масштабно.

Мой офис необычен, и его создание обошлось мне недешево. Главное — начать. Я начал с фотографий из журналов, которые приклеил

к зеркалу в ванной, и теперь все пространство кабинета напоминает мне о важном и меня вдохновляет. Призываю и вас найти способ создать визуальный образ, побуждающий к героизму. Начните с небольшого шага. Вам не нужно нанимать художника; сгодится «фотошоп».

Если вы провидец, возьмите фотографию Уолта Диснея или Стива Джобса и поставьте ее на видное место. Посмотрите на нее. Если портрет Уолта Диснея вас не вдохновляет, держите в кабинете фотографию Микки Мауса или его фигурку.

Если вы создаете компанию электронной коммерции, спросите: «Что сделал бы Джефф Безос?»

Если вы управляете инвестиционной фирмой, спросите: «Что сделал бы Уоррен Баффет?»

Если вы управляете медиа-компанией, спросите: «Что сделала бы Опра Уинфри?»

Герои вдохновляют нас и, окружив себя ими, вы получите мощную поддержку. Потому что чем чаще мы их видим, замечаем, что они смотрят на нас, тем больше у нас шансов на героизм.



Кем вы хотите быть?

Именно с этого вопроса мы начали, им и закончим. Единственный способ ответить на него — понять, какую жизнь вы хотите прожить. Осознав это, вы немедленно воплотитесь в себя-будущего и начнете действовать так, будто вы уже там.

Это тактика на всю оставшуюся жизнь. Надеюсь, что описанные здесь инструменты приведут вас к важным прорывам и помогут понять, кем вы действительно хотите быть.

Глава 2

ИЗУЧИТЕ САМЫЙ ВАЖНЫЙ ПРОДУКТ: СЕБЯ САМОГО

Станьте тем, кто вы есть, узнав, кто вы есть.

Пиндар, древнегреческий поэт

В кино мы часто видим, как кого-то поражает мгновенная вспышка вдохновения, и он вдруг осознает, что делать со своей жизнью. Но так бывает только в кино. В реальности понимание того, кем вы хотите быть, — процесс, требующий усилий.

Давайте посмотрим, что говорили некоторые великие философы о познании самих себя.

Самое трудное в жизни — познать себя.

Фалес Милетский

Есть три чрезвычайно жесткие вещи: сталь, алмаз и познание самого себя.

Бенджамин Франклин

А вы? Когда вы начнете долгое путешествие к себе?

Руми

Фалес, Франклин и Руми предупреждают нас, что процесс самопознания труден. Для меня не составляло труда сделать триста «холодных» звонков в день. Я справлялся с работой по 18 часов в сутки шесть

дней в неделю. С другой стороны, познание себя было самым трудным из того, что мне приходилось делать. Я справился, потому что знал, что усилия окупятся. Три мудреца объяснили это лучше, чем я.

Познание себя — начало всей мудрости.

Аристотель

Когда я узнаю, кто я такой, то стану свободен.

Ральф Эллисон

В центре вашего существа содержится ответ; вы знаете, кто вы и чего хотите.

Лао-цзы

Мы читаем книги об изучении других людей. Мы фокусируемся на том, как читать их мысли, убеждать и влиять на них. Это, безусловно, ценно. Но представьте, что вы бы потратили столько же времени на изучение чего-то более важного. Изучение других дает нам знания, но изучение себя в конечном счете приводит к невероятной свободе. Оно помогает достичь самопринятия, освобождающего вас от самоосуждения. Вместо того чтобы постоянно себя корить, вы учитесь принимать себя и — как это сделал я сам — понимать, что те качества, которые вы считали недостатками, на самом деле могут оказаться достоинствами. Я продолжу напоминать, что самый важный человек для изучения — единственный, с кем вам придется жить всю оставшуюся жизнь: вы.

Приведите свою карьеру в соответствие с ВАШИМ ИСТИННЫМ «Я»

Мой друг Шон успел сменить больше дюжины рабочих мест до тридцати лет. В конце концов он стал работать у меня страховым агентом. Я не должен был удивляться, когда однажды он позвонил и сообщил, что больше не хочет продавать страховки. Я встретился с ним, чтобы узнать, что происходит.

«Позволь мне быть предельно честным, хотя это будет неприятно. Согласен?»

Он немного помолчал, но в конце концов согласился.

«Каждый раз, когда ты увольнялся с работы, это была вина твоего босса. Я могу перечислить всех начальников, о которых ты негативно отозвался за прошедшие годы. Виноват всегда кто-то другой, но знаешь, кто никогда не бывает виноватым? Ты сам! Как тебе кажется, почему?»

Пришлось немного подтолкнуть его, но, к чести Шона, он начал брать ответственность на себя. Он понял, что единственный способ сделать наш разговор продуктивным — заглянуть внутрь себя, а не показывать пальцами на мнимых виновников его неудач.

Мы начали работу. Он стал погружаться в глубину своего гнева, рассказывая о парне, которого нанял и доход которого теперь превзошел доход самого Шона. Он признался, что чувствует себя расстроенным и даже униженным из-за того, что нанятый им сотрудник теперь работает лучше, чем он сам. Мы определили его чувства как смесь горечи и зависти.

Я предположил, что у него и у этого парня могли быть разные мечты и что, возможно, восходящая звезда хотела заработать миллионы долларов, а Шон — нет. Я сказал: «Отложи на минуту все дела и подумай: жизнь какого рода тебя привлекает?»

Шон на мгновение замолчал, и я понял, что он серьезно подошел к вопросу. Наконец он сказал: «Пэт, если бы я зарабатывал 150 000 долларов в год, то жил бы вполне хорошей жизнью. Я хочу тренировать команду Малой лиги, хочу быть свидетелем всех важных моментов в жизни моих детей. И, честно говоря, хочу иметь возможность иногда просто отоспаться. Вероятно, нужно искренне признать, что я не так уж одержим стремлением к высоким результатам».

Откровенная саморефлексия Шона подсказала ему верное направление. Он начал понимать, что ему не стоит сравнивать себя с коллегами или друзьями. Ему не надо было пытаться стать самым богатым человеком в офисе. Как только он понял, что сделает его по-настоящему счастливым и удовлетворенным — 150 000 долларов годового дохода и много свободного времени, которое он будет уделять семье, — все встало на свои места.

Когда мы говорили об этом, он спросил: «Но не слишком ли это мелкое мышление?»

«Для кого-то другого, вероятно, так и есть, — ответил я. — Но для тебя важнее осознавать, что совсем не обязательно выяснять, каков твой истинный потенциал в бизнесе, если просто есть возможность безбедно жить и быть замечательным отцом?»

Шон снова замолчал, и я дал ему время подумать. Он начал понимать, что речь идет не о *других* людях, а исключительно о нем. Ему нужно было честно признать, кто он и чего хочет от жизни. Может быть, чтобы отвлечься от неприятных размышлений такого рода, он спросил, чего хочу я.

«Твой ответ не имеет никакого отношения ни ко мне, ни к кому-либо еще, — заметил я. — Когда ты определишь, как выглядит твой собственный вариант лучшей жизни, и осуществишь это видение, ты не будешь никому завидовать».

«Я услышал тебя, Пэт, — сказал он. — Но мне все равно интересно, чего хочешь ты».

«Я хочу покорить этот чертов мир, но это хочу я, а не ты. Тебе не стоит пытаться быть мной, а мне не надо пытаться быть тобой. Это самое худшее, что можно сделать».

Шон с облегчением кивнул. У него была цель, правильная цель. Он мог бы создать вокруг нее долгосрочную стратегию, а не просто быстро решить проблему (например, уволившись с работы). Вместе мы проработали этот вопрос, а потом он смог сделать идеальный для себя выбор.

Главное для Шона — перестать сравнивать себя с другими. Ему важно каждый вечер быть дома к ужину. И на жизнь его мечты ему хватило бы 150 000 долларов в год, — это позволяло ему посвятить свое сердце и душу детям. Зачем пытаться вести себя, как Джефф Безос или Ричард Брэнсон, если у вас другие цели и вы настроены иначе?

Изучение самого важного продукта требует от вас глубокого погружения.

Шон, как и многие люди, действовал на основе ложных предположений о собственной мотивации. Он «копал не слишком глубоко» и был недостаточно откровенен с самим собой. Стоило ему измениться,

и внезапно его мир обрел смысл: он понял, какой выбор должен сделать, чтобы прожить полноценную жизнь. Имейте в виду, что все еще может наступить день, когда он проснется с желанием отдавать больше ради больших возможностей. Как мы собираемся обсудить далее, ваши цели с течением времени будут развиваться. Если Шон заметит, что в нем возрождается зависть, она послужит мощным показателем того, что ему пора пересмотреть свои цели.



В своей содержательной книге «Принципы; Жизнь и работа»¹ Рэй Далио написал: «Я убедился, что, если работать усердно и творчески, то можно иметь почти все, что хочешь, но не все. Зрелость — это способность отвергать хорошие альтернативы ради стремления к еще лучшим».

Чем больше вы заняты, тем более организованными должны быть. Существует мнение, что невозможно вести бизнес на самом высоком уровне и при этом жить отличной семейной жизнью. На самом деле выбор за вами.

Когда вы честны в признании того, кто вы есть, вам удастся перестать *хотеть* всего.

Зависть — индикатор, предупреждающий, честны ли вы с самим собой. Если вы можете посмотреть на человека, у которого есть то, чего нет у вас, и сказать: «Знаете что? Я действительно этого не хочу», знайте, что все отлично. Если вы говорите, что не хотите чего-либо, но на самом деле это неправда, — зависть будет глотать вас изнутри. Она попытается объяснить, что вы хотите этого, но не готовы трудиться ради реализации своего желания.

Лишь честность с самим собой может принести душевное спокойствие. Тогда вы признаете себя таким, какой вы есть, и сделаете все воз-

¹ Рэй Далио. Принципы. Жизнь и работа. Манн, Иванов и Фербер, 2021

можно, чтобы жить той жизнью, которая вам нравится. Вы поймете, что являетесь лучшей версией себя, когда сможете искренне радоваться успеху других, включая тех, у кого есть то, чего нет у вас. Опять же, если вы чувствуете зависть, то значит вы либо лжете себе о том, чего хотите, либо вам не хватает дисциплины для реализации желаний.

Я встречал много неудовлетворенных, несчастных людей. Самые опасные несчастные люди, которых я встречал, — те, кто одновременно чрезвычайно честолюбивы и чрезвычайно ленивы. Такая комбинация порождает зависть — смертный грех, который превратит вашу жизнь в ад. Подобные люди мыслят масштабно и хотят сделать что-то масштабное, но не готовы вкладываться в работу, чтобы достичь цели. Они будут жульничать, могут подставить других. Они постоянно ищут возможность срезать углы. И если у кого-то есть то, что им хочется, это разъедает их души.

Если кто-то выигрывает на более высоком уровне, чем вы, либо снизьте свои ожидания, чтобы они соответствовали вашей трудовой этике, либо поднимите планку своей трудовой этики, чтобы выйти за рамки ожиданий. Если вы не сделаете ни того, ни другого, то будете несчастны.

Все сводится к тому, что ключом к реализации служит соответствие. Имейте в виду следующее:

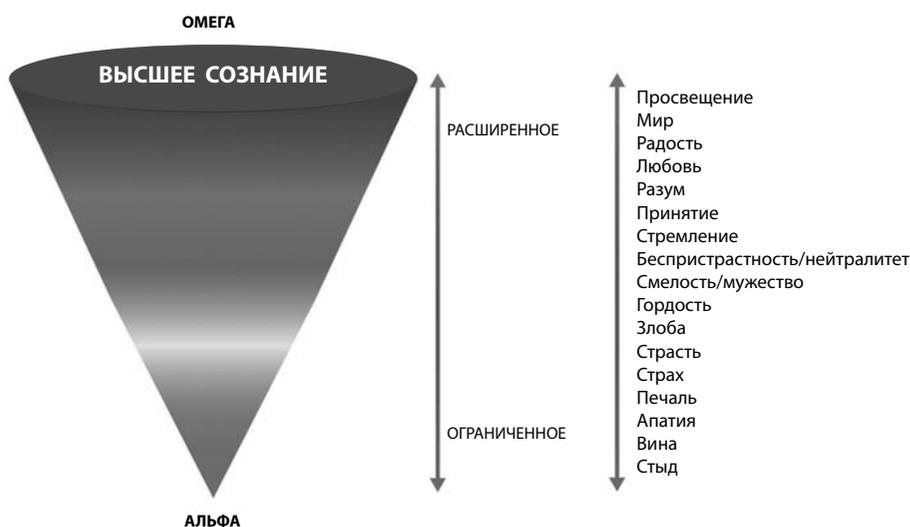
- Ваше видение должно соответствовать тому, кем вы хотите быть.
- Ваш выбор должен соответствовать вашему видению.
- Ваши усилия должны соответствовать масштабам вашего видения.
- Ваше поведение должно соответствовать вашим ценностям и принципам.

Исследование ведет к принятию, которое ведет к власти

Есть только один человек, с которым вам приходится проводить каждую секунду своей жизни. Это не ваши родители, не супруг, не дети, не лучший друг. Это вы сами. В тот момент, когда вы поймете, с кем вам придется провести остаток дней и научитесь принимать этот факт,

вы избавитесь от самоосуждения и сможете делать более смелые шаги. Вы перестанете слишком много размышлять и переключитесь на выполнение планов.

Когда я читал книгу «Сила против насилия» Дэвида Р. Хокинса¹, меня поразило его объяснение различных уровней сознания. До чтения этого исследования я думал, что на вершине пирамиды должно находиться мужество. Только проделав с собой внутреннюю работу, я осознал, что, как видно из таблицы на следующей странице, принятие располагается даже выше, чем смелость.



Я понимаю, почему вы боитесь самоисследования. Выйти из укрытия и открыто заявить о своих недостатках может оказаться очень болезненным. Время, посвященное самоанализу, открыло мне многое в самом себе: одни качества были хорошими, другие — плохими, а третьи — ужасными. Но, проделав тяжелую работу по самоизучению, я начал принимать себя таким, какой я есть, а также узнал, что быть ранимым и рассказывать о себе — это нормально. Мой друг Байрон Юделл,

¹ Дэвид Хокинс. Сила против насилия. Скрытые мотивы человеческих поступков. СПб: Изд. группа «Весь», 2010

управляющий крупной компанией из Чикаго, порекомендовал мне книгу Джона Д. Гартнера «На грани гипоманиакальности: связь между (небольшим) сумасшествием и (крупным) успехом в Америке»¹. Эта книга помогла мне понять, что я не одинок в своей (гипо)мании. Смирившись с безумием, я начал использовать его как преимущество, а не как подпорку. Мне удалось понять, что я настроен на масштабные вещи, и моя личность будет ценным активом в создании компании. В конце концов я научился принимать себя со всеми недостатками.

Четыре фактора, которые вами движут

Когда я продавал абонементы в спортзал Bally Total Fitness, мне довелось работать с парнем по имени Стюарт. Как и я, Стюарт уволился и начал продавать страховки. Примерно в одно и то же время мы оба основали собственные страховые агентства. Однажды мы вместе обедали, обсуждая свои цели, и Стюарт сказал: «Наша цель — стать одним из крупнейших страховых агентств во всей Калифорнии. Если я буду усердно трудиться в течение нескольких лет, деньги потекут рекой, и я заживу припеваючи».

Я ответил Стюарту: «У нас будет полмиллиона лицензированных агентов. Мы станем крупнейшим агентством в Америке». Он посмотрел на меня так, словно я бредил. Я растерянно смотрел на него, удивляясь, как можно планировать так мелко, когда рыночный потенциал столь велик. Я ориентировался на героев книг по истории, он жаждал более простой жизни.

Стюартом движет идея финансовой свободы. Он зарабатывает полмиллиона долларов в год и почти ничего не делает. Он знал, что им движет, и добился своей цели. Он, наверное, смотрит на мою жизнь и чувствует себя так, словно увернулся от пули. Зачем ему терпеть все эти стрессы, 100-часовую рабочую неделю и постоянное давление, когда им движет финансовая свобода?

¹ John D. Gartner. *The Hypomanic Edge: The Link Between (A Little) Crazy and (A Lot of) Success in America*, New York-London-Toronto-Sydney. Simon & Schuster. 2011

Вы понимаете, к чему я клоню? Вы должны понять, что *вами* движет. У каждого свой стимул. Как только я понял, что мною движет, будильник стал мне не нужен. Причина в том, что несмотря на мое финансовое благополучие, я мотивирован теперь более, чем когда-либо.

Вот почему я терпел эти 100-часовые рабочие недели. Вот почему в ту минуту, когда я чувствую, что подкрадывается жалость к себе, я останавливаюсь и напоминаю: именно на это ты и подписался, Патрик. Я становлюсь похож на старую рекламу «Тойоты»: вы просили, вы получили. Самое интересное, что, оставшись на прежней должности, я мог бы зарабатывать 5 миллионов долларов в год. Но даже когда мне казалось, что могу обанкротиться и сойти с ума (в одно и то же время, чего уж там), я ни разу не пожалел о своем решении.

Почему? Потому что я потратил время, чтобы узнать, что мною движет. Теперь ваша очередь. Вы можете начать с четырех категорий, к одной из которых относится ваш стимул: продвижение, безумие, индивидуальность и предназначение.

ПРОДВИЖЕНИЕ

- Следующее повышение
- Выполнение задачи
- Соблюдение дедлайна
- Достижение цели в команде

ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ

- Образ жизни
- Признание
- Безопасность

БЕЗУМИЕ

- Оппозиция
- Конкуренция
- Контроль
- Власть и слава
- Доказательство неправоты окружающих
- Необходимость избегать смущения
- Мастерство
- Желание быть лучшим (побить рекорды)

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ

- Репутация
- Помощь другим
- Изменение
- Воздействие
- Просвещение/самоактуализация

Иметь более одной мотивации — так же нормально, как и менять приоритеты. Внимательно посмотрите на перечень, приведенный выше, а затем долго и упорно поразмышляйте о том, что вами движет. В большинстве случаев требуется какой-то катализатор, чтобы понять, что вас мотивирует. Есть четыре причины, способные заставить вас переосмыслить ваши движущие силы:

- Скука;
- Снижение результатов;
- Плато или застой;
- Ощущение, что ваш талант угасает.

Если вы чувствуете что-то из названного, сейчас самое подходящее время копнуть поглубже и определить, чего вы действительно хотите.

Переходите к вашему следующему «почему»

Другой способ поразмышлять о стимуле — спросить: «В чем состоит мое «почему»? Когда кто-то спрашивает вас об этом, вы можете сказать: «Я действительно не знаю, в чем причина моих действий», или «Думаю, что делаю это для своей семьи», или «Я хочу быть финансово свободным». «Почему» есть у каждого. Проблема заключается в том, что большинство людей никогда не расстаются со своим первоначальным «почему».

Возможно, вы знакомы с иерархией потребностей, предложенной психологом Абрахамом Маслоу. В статье 1943 года «Теория человеческой мотивации», опубликованной в журнале *Psychological Review*, Маслоу описал процесс развития потребностей. Перед лицом смерти вы не будете думать о своем предназначении. Если вы изо всех сил пытаетесь прокормить семью, у вас не будет никакой возможности задуматься о своем наследии. Это имеет смысл. Он есть и в том, что, едва удовлетворив основные потребности, вы естественным образом продвигае-

тесь к вершине пирамиды и жаждете таких вещей, как принадлежность к группе, уважение и личностный рост.

Я рассматриваю стремление к росту как «переход к следующему «почему»» и вижу его на четырех уровнях.



Четыре уровня «почему»

УРОВЕНЬ 1: ВЫЖИВАНИЕ

Каждый, кто вынужден работать из-за денег, сосредоточен на оплате счетов. Некоторые на этом и останавливаются.

УРОВЕНЬ 2: СТАТУС

Вы наверняка слышали, как люди говорят: «Знаете, я хочу добиться семизначной зарплаты». Зачем? Это гарантирует определенный статус. Они могут стремиться купить хорошую машину или дом, или отправить детей в престижную школу. Им нравится обсуждать, что можно приобрести. Главное — не отставать от других. Статус по-прежнему невысок, но все же выше, чем простое выживание. Когда большинство людей достигают этого уровня, они замедляются и успокаиваются.

УРОВЕНЬ 3: СВОБОДА

Некоторые люди могут сказать: «Знаете, мне так надоели шестизначные цифры зарплаты. Я хочу быть свободным, зарабатывать такие деньги, которые давали бы мне передышку, и не находиться в офисе каждый день». Они могут захотеть жить там, где можно спокойно отпустить детей играть на улице, и не беспокоиться о них. Или стать «цифровым кочевником», чтобы заниматься серфингом летом и кататься на лыжах зимой.

Свобода как причина существования несколько эгоистична. Нет ничего плохого в желании свободы, но вы можете ощутить пустоту, как только ее достигнете. Если это ваш случай, и чувство удовлетворенности превращается в разочарование, то теперь позвольте себе роскошь углубиться и сосредоточиться на тех аспектах жизни, которые обеспечат вам истинное чувство удовлетворения.

УРОВЕНЬ 4: ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ/ЦЕЛЬ

Определить вашу цель можно, задавая вопросы: что люди должны будут запомнить обо мне? Как я хочу влиять на жизнь других людей? Речь идет о том, чтобы понять, зачем вы живете на этой Земле, и раздвинуть границы величайшей версии себя. Деятельность на самом высоком уровне пирамиды стимулируют:

- Репутация.
- Помощь другим.
- Изменение.
- Воздействие.
- Просвещение/самоактуализация.

Очень немногие люди достигают уровня Предназначения/Цели. Почему? Отчасти из-за страха. Некоторые проводят всю жизнь, застряв в режиме выживания, не имея времени подумать. Некоторые поглощены слишком большим количеством отвлекающих факторов, будь то социальные сети, спорт или развлечения. По правде говоря, никто на самом деле не падок на эти отвлекающие моменты. Их выбирают, чтобы

избежать реальности и трудной работы по самоисследованию. Мы просто не хотим тратить время на то, чтобы задавать правильные вопросы.

Вы хотите оказывать большое влияние? Это произойдет только в том случае, если вы готовы сосредоточиться и задать себе несколько важных вопросов о жизни. К сожалению, слишком часто люди просто от них уходят, уходят, уходят и умирают, так и спросив себя о главном.

Я бросаю вам вызов: независимо от того, на каком уровне вы сейчас находитесь, проясните свою цель.

Аудит личной идентичности

Из всех инструментов, которые я предлагаю в этой книге, аудит личной идентичности, пожалуй, является самым важным. Мы склонны злоупотреблять выражением «это изменит вашу жизнь». В данном случае я основываюсь на собственном опыте, когда говорю, что проведение аудита личной идентичности (серия вопросов, ведущих к самопознанию) радикально и экспоненциально изменило мою жизнь.

Все разрушители устоев, учредители, лидеры и спортсмены, которыми вы восхищаетесь, достигли вершины не случайно. Был момент (или много моментов), когда они оказались жестоко честными с собой. В это время они столкнулись со своими личными пороками, страхами и ограничивающими убеждениями, которые хранились глубоко в их сердцах и умах и сдерживали их. Обычно такое происходит после ударов судьбы.

Реальность такова, что очень немногие люди готовы взять тайм-аут, чтобы испытать прорыв. Сегодня жизнь идет быстрее, чем когда-либо. Подумайте о том, сколько различных приложений, о которых мы и не задумывались десять лет назад, сегодня надо проверить на смартфонах. Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, электронная почта, LinkedIn и новостные приложения. Перечень всего, что мы проверяем за пределами нашей физической личности, можно продолжать и продолжать.

В августе 2003 года один мой мудрый друг почувствовал, что я боюсь за выживание. В 24 года я начал проявлять признаки таланта

и настойчивость. Я умел продавать и жаждал знаний. К тому же я был зол и растерян. Вместо того чтобы читать мне нотации или посылать к психиатру, этот мудрый друг дал мне список из 83 вопросов. «Пойди куда-нибудь в тихое место, читай вопросы и не возвращайся, пока не найдешь ответы».

Я сделал именно так, как он сказал: сидел в одиночестве на пляже в течение семи или восьми часов и отвечал на эти вопросы. Я был очень взволнован и напряжен. У меня были моменты фрустрации и разочарования. Я постоянно спрашивал себя: «Почему так много людей добиваются успеха, а я — нет?» Благодаря одиночеству я действительно мог видеть, что происходит, и начинал замечать тенденции и закономерности. В конце концов я испытал облегчение, потому что понял, что все проблемы и ответы находятся внутри меня. С этим пониманием я знал, что контролирую ситуацию и смогу ее исправить.

Это упражнение оказалось настолько ценным, что я сжато представил наиболее важные вопросы и создал то, что я называю «Аудитом личной идентичности».

Изучив самого важного человека (вас самих), вы начнете учиться тому, как победить самого важного человека, который вас сдерживает (это вы).

Вопросы вместе с последовавшей за ними рефлексией полностью изменили мою жизнь. Они привели меня — обычного среднестатистического человека — к реализации моего потенциала в жизни. Я вышел, чувствуя себя свободным. Я вышел, принимая свои ограничения и вызовы. Теперь, обращаясь к предпринимателям, я прошу их провести их собственный аудит личной идентичности.

Главное в этом упражнении — относиться к нему с величайшим уважением. Вам не нужно стремиться быстро его закончить или добиться идеального результата; единственный правильный ответ — это честный ответ. Идея состоит в том, чтобы совершить прорыв. Чем более эмоционально вы воспринимаете все происходящее, тем выше вероятность того, что произойдет прорыв. После того, как вы пройдете аудит, поощряйте и других проделать его. Нет ничего лучше, чем совершить прорыв в жизни и побудить других сделать то же самое.

Опросник «Аудит личной идентичности» можно найти в Приложении на странице 282.

С тех пор как я разместил «Аудит личной идентичности» на своем сайте, на его вопросы ответили более 200 000 человек из 130 стран. Результаты оказались трансформационными. Пожалуйста, не торопитесь. Я надеюсь, что этот опыт будет для вас столь же глубоким, затрагивающим основы, как и для многих других.

Преимущества самопознания и проведение личного аудита:

1. Осознанность показывает, что вы находитесь в центре всех своих проблем (и решений).
2. Вы понимаете, что ваши проблемы можно урегулировать.
3. Вы разрушаете ограничивающие убеждения.
4. Выявляя закономерности, вы можете покончить с вредными привычками.
5. Ваш гнев, направленный на других, угасает, как только вы видите, что никто, кроме вас, не контролирует вашу судьбу.

Изучайте свои слепые зоны, активно их обнаруживая

Независимо от того, насколько интенсивно вы изучаете себя, избавиться от слепых зон не удастся. Первый шаг к распознаванию — желание их обнаружить. Желание вырастет из понимания того, что обнаружение ваших слепых зон в конечном счете сделает вас лучше. По этой причине вы их и ищете.

Я не родился с развитым самосознанием. На самом деле, в начале карьеры у меня его почти не было. Когда я только запускал свою страховую компанию, то на собраниях мог вести себя высокомерно. Я контактировал с крупными страховыми компаниями и начинал с того, что говорил: «У нас будет полмиллиона лицензированных страховых агентов. Мы продадим больше страховок, чем кто-либо в истории».

В своей книге 1994 года «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» Джим Коллинз и Джерри И. Поррас ввели термин «большая волосатая дерзкая цель» (БВДЦ)¹. Они определяют ее как «дерзкую цель на 10–30 лет, чтобы продвинуться к намеченному будущему».

После того как я объявлял о своей БВДЦ сотрудникам крупных страховых компаний, они неизменно реагировали вопросом: «Как давно вы занимаетесь бизнесом?»

«Две недели», — отвечал я.

В моей слепой зоне не было БВДЦ. Такой зоной была неспособность понять мою аудиторию. В конце 2008 года финансовые рынки рухнули. Ущерб был настолько велик, что AIG, гигант индустрии, едва не вышел из бизнеса. У всей отрасли не было другого выбора, кроме как занять оборону. В 2009 году тридцатилетний парень с Ближнего Востока заявлял, что у него будет полмиллиона агентов — и это была я. Меньше всего другие страховые компании хотели бы делать ставку на рискованный стартап, когда их внимание сосредоточивалось на выживании, соблюдении требований и управлении рисками.

Кэти Ларсон была исполнительным директором Allianz, компании стоимостью 400 миллиардов долларов. Когда я продемонстрировал ей свой смелый ход, она сказала: «Это полная ерунда. Знаете, сколько людей говорят такие вещи? Вам лучше обзавестись послужным списком подлиннее, прежде чем начать выступать со столь экстравагантными заявлениями».

Ее совет попал в цель. Несмотря на то что я был уверен в своей будущей правоте — в мыслях я уже видел, как все происходит, — мне требовалось адаптировать свой подход к потребностям аудитории. Мое видение не изменилось, но над подходом следовало серьезно поработать.

Я начал размышлять о том, как мне скорректировать свой план. Глубоко задумался о том, кто я такой. С большей долей самосознания

¹ Коллинз Джим, Поррас Джерри И. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Манн, Иванов и Фербер, 2005.

я придумал план, отражающий то, чего я хотел достичь. Я научился переводить свою БВДЦ в следующие ходы и, что еще важнее, понимать последовательность этих ходов на фоне нового осознания аудитории.

Познание себя — процесс, требующий усилий, и он редко бывает прозрением

Вам нужно понять, кто вы, что вас вдохновляет, с каким риском вы способны справиться и какую семью хотите создать. Ключевым элементом всех историй и упражнений в пределах этого Хода является честность. Иногда отражение в зеркале вызывает боль. Я рассказал вам, как много мне пришлось плакать, когда я проходил аудит личной идентичности. Но боль того стоила.

Как только вы поймете, что самый важный продукт — вы сами, все решения будут течь естественным потоком и приведут вас к достижению целей.

Глава 3

ВАШ ПУТЬ К СОЗДАНИЮ БОГАТСТВА: Интрапренер или Предприниматель?

Деньги — всего лишь инструмент. Они доставят вас, куда вы пожелаете, но не заменят вас самого в качестве водителя.

Айн Рэнд

Эрик Драш был одним из самых талантливых игроков в покер в мире. За 36 лет, с 1973 по 2009 год, он трижды занимал второе место в Мировой серии покерных стад-турниров. Многие считали Драша седьмым лучшим игроком в покер в мире. Расхожая шутка гласила, что он играл только против лучшей шестерки! Несмотря на свой талант, он часто разорялся. Пусть он послужит примером того, как *не* следует выбирать бизнес.

Вы хотите выбрать путь, увеличивающий ваши шансы на выигрыш — в покере это называется выбором игры. В любой игре (или бизнесе) исход зависит не от того, насколько вы хороший игрок, а от того, насколько вы хороши *по отношению к соперникам*. Вот почему так важно знать свои сильные и слабые стороны и найти рынок, на котором у вас есть неоспоримое преимущество.

Первые две главы этой книги были посвящены самопознанию. Теперь, когда вы определили, кем хотите быть, и изучили самый важный продукт (себя самого), пришло время более конкретно определиться с выбором карьеры, соответствующей вашему видению.

Я не думаю, что все хотят создать очередную корпорацию Apple. И не думаю, что все хотят быть очередным Илоном Маском. Вряд ли каждый мечтает прожить жизнь, работая по 80–100 часов в неделю в течение 20 с лишним лет, чтобы построить огромную империю. Некоторым людям вполне довольно просто иметь небольшой бизнес, который им удастся контролировать, а не иметь дело с повседневной деятельностью компании из списка Fortune 500. Другие мечтают создать онлайн-бизнес, которым они смогут управлять, путешествуя по миру.

Самосознание имеет решающее значение для выбора вашего пути. Когда вы честны с собой, то можете понять, что быть предпринимателем вам не подходит. Но даже если это так, то, как вы увидите в данной главе, есть еще много вариантов жить полноценной и прибыльной жизнью.

Контролируйте подъем по выбранной вами лестнице

Когда я выступаю с речью, то спрашиваю всех присутствующих: кто самый богатый человек из тех, кого вы знаете?

Большинство людей готовы ответить на этот вопрос в мгновение ока. У всех есть некий дядя, или кузен, или друг семьи — тот, кто принимает всю родню на День благодарения в своем большом доме и всегда выкладывает фотографии из экзотических мест.

Второй вопрос к аудитории: этот человек накопил свое богатство будучи наемным работником или собственником?

Когда я задаю второй вопрос, комната озаряется пониманием. Я вижу это по лицам слушателей. «Святая корова!»

Однако с того момента, как мы учимся говорить, нас приучают верить в необходимость подниматься по чужим лестницам. Сначала вы поднимаетесь по школьной лестнице: получаете хорошие оценки, поступаете в хороший колледж, а затем пытаетесь поступить в лучшую юридическую, медицинскую или бизнес-школу. Если преуспеее с подъемом по образовательной лестнице, то начнете подниматься по лестнице корпоративной: трудиться за приемлемую зарплату, выполнять работу,

лишенную для вас личного смысла, чтобы вас повысили до менеджера среднего звена. На этой ступени вы достигли «безопасности».

И все это ложь — что могут подтвердить те, кто поднялся по лестнице. Книга Роба Кийосаки «Богатый папа, бедный папа»¹ развенчала миф, что образование — гарантированный путь к богатству. Богатство и успех не ждут большинство из нас на вершине чьей-либо чужой лестницы. Более богатая жизнь — финансовая, эмоциональная, интеллектуальная — возможна только когда вы берете на себя ответственность за собственный успех.

Есть несколько способов сделать это: вы можете работать за комиссионные или, как вы скоро увидите, выступить в роли интрапренера в крупной компании.

Единственное, что я могу с уверенностью сказать: превращение в предпринимателя не связано с деньгами. Я знаю, звучит странно, особенно если вы сосредоточены на том, чтобы стать миллионером или миллиардером. Но если ваша мотивация — только деньги, вы в какой-то момент остановитесь, станете ленивым и самодовольным. Если вы хотите стать предпринимателем, ваш разум должен выйти за пределы богатства.

Боль от владения бизнесом слишком велика, чтобы терпеть ее только ради денег. Я ни в коем случае не утверждаю, что тщеславие не является важным мотиватором для многих. Признание, власть, слава, престиж и уважение (доказательство того, что ваши ненавистники ошибаются) часто играют значительную роль в выборе этого пути. Но те, кто продолжает сражаться, движимы чем-то гораздо большим, чем просто деньги.

Как мы уже говорили, есть много способов накопить богатство и жить полноценной жизнью. Предпринимательство может дать самый большой финансовый рост, но оно также приносит и самые большие потери. Я показываю разные точки зрения и пути, которыми шли разные люди, чтобы обеспечить вам лучшее понимание.

¹ Р. Кийосаки. Богатый папа, бедный папа. Чему учат детей богатые родители и не учат бедные. — Попурри, 2012.

59,1 миллиарда причин быть интрапренером

Я получил сообщение в LinkedIn от руководителя IBM, который написал: «Пэт, я уже некоторое время работаю в IBM и в течение нескольких лет слежу за вашим контентом. Я зарабатываю хорошие деньги, но в действительности хочу быть предпринимателем. Однако у меня есть жена и трое детей, и я немного беспокоюсь о них. Что же мне делать?»

Некоторое время мы переписывались по электронной почте, и я задавал ему вопросы о том, кем он хочет быть. Он начал понимать, что идеальным выбором для него было бы интрапренерство, когда человек является частью компании и создает новую бизнес-единицу, возглавляет новую инициативу или получает вознаграждение за стимулирование роста и инноваций. В некоторых случаях это может означать, что вы настолько незаменимы, что компания должна поделиться с вами собственным капиталом, чтобы удержать вас.

Средний срок работы финансового директора и технического директора составляет менее трех лет. Обычно они остаются на должности ровно столько, чтобы заработать и вложить свой капитал. Однако некоторые из них в конечном итоге не покидают компанию и дальше из-за открывающихся новых возможностей. Они не только получают солидную зарплату, но и имеют большой потенциал роста. Можно сказать, что у них есть пирог, который не уменьшается, когда его едят.

По состоянию на март 2020 года состояние самого богатого интрапренера в мире, Стива Балмера, составляло 59,1 миллиарда долларов. В 1980 году Балмер бросил программу MBA в Стэнфорде, чтобы стать сотрудником номер тридцать в компании Microsoft. После двадцати лет размышлений и работы в качестве интрапренера, в 2000 году он стал генеральным директором и оставался им до 2013 года. С помощью акций и бонусов он сколотил целое состояние. Когда в 2014 году команда «Лос-Анджелес Клипперс», входящая в НБА, была выставлена на продажу, он легко перекупил ее у других претендентов. Благодаря его успеху в качестве интрапренера, ценник в два миллиарда долларов казался ничтожным.

Мы все помним, что Стив Джобс основал Apple в 1976 году, но некоторые забывают, что он был свергнут в 1985 году. Только после основания NeXT и Pixar Animation Studios он в 1997 году вернулся в Apple в качестве генерального директора. Он договорился с компанией о передаче ему 5,5 миллионов акций, которые, разумеется, в конечном итоге стали стоить миллиарды долларов. В чем мораль этой истории? Что даже Джобс был интрапренером.

Каковы качества интрапренеров? И как вы можете идентифицировать компанию, которая привлекает и порождает их? Давайте начнем с ответа на первый вопрос.

Пять качеств успешного интрапренера:

1. Интрапренер мыслит, как предприниматель.
2. Интрапренер работает, как предприниматель.
3. Интрапренер обладает настойчивостью предпринимателя.
4. Интрапренер внедряет инновации подобно предпринимателю.
5. Интрапренер защищает бренд (и деньги), как предприниматель.

Перечень подчеркивает, что интрапренеры действуют и думают не как обычные работники; они действуют и думают как владельцы бизнеса. Они работают не ради зарплаты, а ради того, чтобы создать нечто, приносящее им гордость и удовлетворение. За это они хотят признания, независимости, ресурсов и собственности.

Одним из отличий интрапренеров от предпринимателей является то, что первые, как правило, проявляют почтение к авторитету, в то время как последние демонстрируют неповиновение. У интрапренеров есть уважение, чтобы сказать: «Послушайте, я думаю, как вы, работаю, как вы, я такой же, как вы, но вы вкладываете деньги. Вы сформировали видение и взяли на себя весь риск». Интрапренеры работают в рамках системы, но находят способы усовершенствовать себя, одновременно улучшая компанию. Если у вас нет такой степени уважения к учредителю или нынешнему генеральному директору, вам не подойдет вариант создания бизнеса внутри бизнеса.

Как компании выращивают интрапренеров

Google нанимает творческих людей, и, чтобы использовать их навыки, компания проводит политику, направленную на развитие интрапренерства. В своем письме об IPO¹ основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин описали их «20-процентную» идею:

«Мы поощряем наших сотрудников, чтобы они, в дополнение к проектам, которыми должны заниматься, тратили 20% своего рабочего времени на то, что, по их мнению, принесет наибольшую пользу Google. Это дает им возможность действовать более творчески и инновационно. Многие из наших значительных достижений стали результатом именно такой политики».

В течение 20-процентного периода времени были созданы такие продукты, как Google News, Gmail и AdSense.

Компании, привлекающие и выращивающие интрапренеров, общаются с ними таким образом, чтобы удержать новаторов и звезд, которым удобнее работать в «корпоративной» среде. Эти компании выдвинули идею, что любой сотрудник может подняться по служебной лестнице — не вкладывая своих сбережений, не рискуя своим рассудком и бессонными ночами, — и при этом свободно изобретать, реализовывать и получать прибыль от своих идей.

Когда мне было за двадцать, я приносил хорошую прибыль страховой компании, в которой работал. Моя идея состояла в том, чтобы увеличить свое благосостояние, став генеральным директором. Я не думал, что мне придется уволиться, чтобы добиться большого успеха и сопутствующего ему состояния. Однажды я сделал ход прямо по фильму «Джерри Магуайер» и отправил начальству 16-страничное письмо, в котором изложил свое видение. Никто не ответил. Затем я отправил

¹ Initial Public Offering (IPO), первичное публичное предложение — первая публичная продажа акций акционерного общества, в том числе в форме продажи депозитарных расписок на акции, неограниченному кругу лиц.

его в вышестоящее подразделение компании. Через полчаса мне ответил человек по имени Джек и назначил встречу. Я изложил свои идеи нескольким руководителям, и они попытались реализовать некоторые из них, но женщина по имени Кэти прихлопнула все дело.

Такая корпоративная культура была противоположна культуре Google. Компания ясно дала понять: она не хочет, чтобы я занимался инновациями. В фильме журналистка Лора Ингрэм сказала Леброну Джеймсу: «заткнись и веди мяч», и моя компания примерно так же одернула меня: «заткнись и продавай».

Кэти была прекрасным примером аристократки и бюрократки. В книге «Варвары — бюрократам: стратегии корпоративного жизненного цикла»¹ Лоуренс М. Миллер описал, как компании проходят через множество состояний — пророк, варвар, строитель, исследователь, администратор, бюрократ и аристократ, — а время от времени появляется синергист, спасающий компанию от банкротства. В то время против этой страховой компании было подано много судебных исков, не говоря уж о ее репутации, пострадавшей из-за неэтичных действий, которые нанесли ущерб бренду.

Из-за упрямства и нежелания меняться Кэти обошлась компании в несколько сотен миллионов долларов. Немаленькая цифра. Она была высокомерной, напыщенной и напоминала мне Серсею Ланнистер из «Игры престолов», злодейку, мнившую себя выше всех. Хуже всего было то, что компания терпела поведение Кэти. Такое случается очень часто, когда прежний пророк уходит, а существующие строители и исследователи отдают слишком много власти тому, кто ее не заслуживает.

Кэти вынудила меня действовать, загнав в угол. В то время я не рассматривал в качестве следующего хода инвестирование всех своих сбережений в предпринимательство. Прежде чем принять решение, я назначил встречу с Кэти, командой руководителей и их адвокатами. В помещении было несколько человек, которых я чрезвычайно уважал. Я пришел, чтобы объявить свои следующие пять ходов и посмотреть, что они скажут.

¹ Lawrence M. Miller. *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies: Corporate Life Cycle Strategies*, New York: Fawcett Columbine. 1990

В тот момент они почти не разговаривали со мной. Только позже до меня дошли слухи, что они сочли мое поведение уловкой, думая, что я угрожаю уволиться и принуждаю их дать мне денег, чтобы я остался. Президентом компании в то время был человек, которого я действительно уважал. Он сказал мне: «Патрик, такое очень распространено в нашей отрасли. Крупный игрок, как вы, приходит, требует денег и говорит, что иначе он увольняется. Компания не купится на ваш блеф».

Могу вам сказать, что ни у кого за тем столом не было ни малейшего шанса выиграть Мировую серию в покер. Они совершенно неправильно понимали ситуацию. Я был на 100% искренен. Вместо того чтобы рассматривать мои предложения как возможность для роста, они ушли в защиту и попытались оправдать статус-кво, утверждая, что мое намерение состояло в том, чтобы его поколебать.

Имейте в виду, что я ни в коем случае не вижу себя жертвой в этой истории и не думаю, что они мне мстили. Я просто считаю, что их корпоративная культура наделяла полномочиями человека, движимого своим эго и самоуверенностью, а не желанием сделать компанию более прибыльной и эффективной. Следующий ход был за мной.

В тот момент у меня не было никакого желания получить судебный иск, работать по сто часов в неделю в течение десяти лет или иметь дело с IT, HR, CRM и десятками других аббревиатур, смысла которых я еще не понимал. Если бы Кэти знала, как укрощать львов (подробнее об этом в главе 9), я бы остался. Но поскольку она не знала, как поощрять интрапренеров, я ушел.

Стоит еще раз упомянуть, что я не вижу себя жертвой в этой истории. В бизнесе обязательно будут происходить вещи, которые находятся вне вашего контроля. От решения о том, как реагировать на них, будет зависеть, станете ли вы мастером в своем ремесле.

Иногда вы вынуждены сделать следующий ход раньше, чем намеревались. Я четко определился со своими не подлежащими обсуждению планами, а как только они оказались под угрозой, вернулся к шахматной доске своей карьеры и разработал новый план атаки.

Особенности компаний, привлекающих интрапренеров

1. Их руководители чувствуют себя комфортно, принимая взвешенные риски и поощряя творческий подход.
2. Их компенсационный план стимулирует инновации и выдающихся сотрудников.
3. Их руководители играют в нападение (улучшают положение), а не в обороне (не прикрывают свои спины).
4. Их руководители возвышают потенциальных звезд, а не сдерживают их.
5. Их руководители активно ищут идеи на всех уровнях организации.
6. Их руководители активно ищут молодые таланты, чтобы сохранить компанию динамичной и инновационной.

Позвольте мне прояснить, кому адресовано мое сообщение. Я обращаюсь к вам, если вы все еще выбираете свой путь или планируете, оставив работу, начать собственный бизнес. Хочу, чтобы вы поняли: есть большой смысл в том, чтобы стать интрапренером в правильной компании. Я также обращаюсь к вам, если вы управляете компанией. Умение привлекать и вознаграждать интрапренеров окажет огромное влияние на способность бизнеса к росту.

Последняя история об интрапренерстве. Недавно я вел переговоры со страховой компанией. Сотрудники не стеснялись делиться со мной своим разочарованием по поводу босса. Поскольку их идеи постоянно отвергались, они всегда уходили в оборону. Культура компании — начиная с парня наверху, который не любил рисковать, — заставляла их выполнять работу и сохранять статус-кво. Стоит ли удивляться, что продажи были невысокими, а самые амбициозные сотрудники увольнялись? Помните, что не сделать ход — это тоже ход. Цейтнот будет преследовать вас, независимо от того, играете ли вы в шахматы или занимаетесь бизнесом.

Компании должны выстроить структуру компенсаций, чтобы вознаграждать идеи и инновации. Интрапренеры хотят видеть, что, если

они работают, действуют и внедряют инновации, компания будет вознаграждать их как предпринимателей — бонусами, опционами на акции или чем-то еще, что она имеет. Если вы восходящая звезда в компании и видите путь к своему обогащению внутри организации, то скорее всего вы останетесь. Если нет, компания вас потеряет. Со мной именно так и случилось.

Как и руководитель IBM, обратившийся ко мне за советом, вы можете быть амбициозным и талантливым, но при этом все еще иметь веские причины не начинать свой собственный бизнес. Сотрудничество с компанией (а не работа на нее), которая поощряет интрапренеров, — отличная альтернатива.

Не судите предпринимателя по конечному продукту

Не имеет значения, насколько благополучной выглядит жизнь человека. В какой-то момент карьеры ему приходилось нелегко.

Этот твит — прекрасный пример пропасти между тем, как воспринимают предпринимателей, и их реальной жизнью.



Эрик Дипевен

Посты Илона Маска в Инстаграме демонстрируют потрясающую жизнь. Интересно, взлеты и падения, которые он пережил, помогают ли ему наслаждаться жизнью?



Илон Маск

Реальность — это грандиозные взлеты, ужасные провалы и непрекращающийся стресс. Не думаю, что людям интересно слышать о двух последних.

Слишком многие судят о предпринимателях по тому, кто они сейчас, а не по тому, кем они были раньше. Люди не видят (или не хотят видеть) давления, неразрывно связанного с успехом. Подобное заблуждение — слепое пятно, которое может обмануть вас и заставить сделать неверный ход.

Встречаясь с успешными предпринимателями, я хочу знать о том периоде, когда они чувствовали себя как в аду. Я задаю вопрос, как выглядел их график, когда они не были уверены, что смогут оплатить ипотеку? Доводилось ли им плакать перед сном или не спать всю ночь, будучи парализованным страхом? Прошу рассказать о самых трудных вещах, которые им пришлось преодолеть: что ужасало, что помогло преодолеть все страхи и неуверенность.

То же самое происходит, когда я беру интервью у разных людей и знаменитостей на Valuetainment. Я не задаю банальных вопросов, которые задают все остальные, не подпитываю скандальную славу и особенно не хочу подчеркивать гламурную сторону работы генерального директора. Я хочу углубить разговор, потому что именно в этом состоит реальная ценность историй моих собеседников.



В 2015 году я взял в поездку в Дубай нескольких своих коллег, в том числе недавно поженившихся Шину и Мэтта Сапаула. После прибытия Шина и Мэтт оказались в лифте с несколькими моими друзьями, с которыми не были знакомы. Во время подъема в лифте между Шиной и Мэттом произошла жаркая ссора. Они оба находились под тяжестью огромного стресса, вызванного в основном тем, что на их банковском счете оставалось меньше тысячи долларов.

Позже в тот же вечер я собрал всех гостей вместе за ужином и представил Шину и Мэтта друзьям. Я сказал: «Эти двое — такая мощная пара. Они собираются свернуть горы». Шина и Мэтт мгновенно покраснели, а несколько человек улыбнулись и засмеялись, находя что-то забавным. Я не имел понятия, что происходит.

После ужина мы были на яхте; все выпили по стаканчику, и Мэтт сказал: «Пэт, они (имея в виду коллег, с которыми мы ужинали) видели, как мы с Шиной ужасно поссорились в лифте».

Они оба чувствовали себя неловко, но затем разговор перешел на тему брака, и они начали расспрашивать о моей семейной жизни.

«Позвольте кое-что вам сказать, — признался я. — Мы с женой ужасно ссоримся. У нас был скандал на прошлой неделе. Если бы вы подслушивали, то подумали бы, что через десять секунд мы подадим на развод. Но потом мы просто решаем вопрос и живем дальше. Ситуация обостряется, потому что у нас куча проблем. У нас двое маленьких детей (в 2015 году мой младший ребенок еще не родился). У каждого из нас есть родители и весь багаж связанных с этим трудностей. Мы занимаемся бизнесом. Мы стараемся тренироваться и поддерживать форму. Я мог бы продолжать список проблем и трудностей, от которых у вас закружится голова».

Я постоянно использую выражение будущая правота/истина.
Оно означает жить в настоящем так, словно будущее мечты
уже стало реальностью.

Мы с женой можем создавать видимость, будто у нас идеальный брак, в котором мы всегда нежны и любим друг друга, но стресс от работы и жизни делает совершенство невозможным. Спросите любую пару, прожившую в браке 20 или 30 лет, был ли момент, когда они подумывали о том, чтобы расстаться. Держу пари, подавляющее большинство скажет «да».

В этой истории интересно, что Шина и Мэтт в 2015 году только присоединились к компании. Четыре года спустя они вдвоем зарабатывали более 1,5 миллиона долларов в год. Каждый видит их успех. Но мало кто видел, что им пришлось пережить, чтобы его достичь.

Вместо того чтобы судить о предпринимателе по конечному продукту, посмотрите на продукт в стадии разработки. Примите реальность всех невзгод, с ним связанных, и будьте честны с собой в отношении будущих трудностей. Если для вас это звучит пугающе, миссия выполнена! Я здесь, чтобы рассказать все как есть. И еще раз: вы можете понять, что предпринимательство, вероятно, не для вас, хотя другие люди, наоборот, еще сильнее ошутят, что им следует идти именно по этому пути.

Найдите свой «Голубой океан»

Я не собираюсь вдаваться в детали открытия какого-то конкретного бизнеса. Существует множество книг и интернет-ресурсов, которые расскажут вам, как открыть ресторан на франшизе или разработать приложение для телефона. Вместо этого я хочу, чтобы вы задумались более широко о поиске игры, в которой сможете победить.

В 2004 году была опубликована книга «Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков» Чана Кима и Рене Моборна¹, профессоров бизнес-школы INSEAD в Фонтенбло, Франция. Она послужила для меня ключевым ресурсом и привела к поиску игры, в которой я мог бы выиграть. Идея книги состоит в том, что вместо соревнований в играх, где вы — аутсайдер, найдите неисследованные новые рынки, на которых вы сможете выиграть, и в конечном итоге сделайте конкуренцию неуместной.

В конце 1950-х годов, когда компания Haloid поняла, что не может противостоять более крупным конкурентам, она переключила свое внимание на область, которая виделась им «голубым океаном»: копировальные машины. В 1958 году они даже сменили название на Haloid Xerox. 16 сентября 1959 года Xerox-914 был прорекламирован по телевидению. Продукт оказался настолько успешным, что в 1961 году компания вновь сменила название, став Xerox Corporation.

Бизнесу необходимо уникальное торговое предложение. Значимой составляющей при поиске рынка, на котором вы можете выиграть, является осознание того, кто вы есть. Исследуйте конкурентный ландшафт: Правы ли вы, считая, что сможете преуспеть, учитывая, кто ваш конкурент? Обладаете ли вы необходимыми ресурсами, чтобы соперничать? Или вам нужно приобрести особые ресурсы, прежде чем вы сможете конкурировать?

В прошлом я конкурировал с государственными компаниями и всегда оказывался в невыгодном положении. Чтобы выиграть в такой игре, вы должны быть правительственным инсайдером. И как я убедился на собственном горьком опыте, если ты не внутри, то — снаружи. По-

¹ Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М., Манн, Иванов и Фербер, 2016.

скольку эти компании обладали влиянием и другими ресурсами, которых мне не хватало, я мог упорно работать и все равно проигрывать.

Вы хорошо осведомлены о конкуренции? Есть ли у вашего соперника какое-то дополнительное преимущество, которое вы не можете нивелировать, независимо от того, что вы делаете? Если это так, то данная ниша вам не подходит. Не жалуйтесь, что игра нечестная. Лучше найдите ту, в которой у вас есть зримое преимущество.

Авторы «Стратегии голубого океана» предостерегали от попыток превзойти сильные стороны конкурентов. Они настаивают на том, что это проигрышная позиция, и предлагают массу доказательств в поддержку своего утверждения. Они верят в успех деятельности в относительно «свежих» областях, открывающих возможности для превосходного роста. Их можно выявить с помощью маркетинговой стратегии «голубого океана».

Давайте вернемся в 2007 год. Барак Обама, недавно избранный сенатор, использовал социальные сети, чтобы создать свою платформу и стать вероятным кандидатом в президенты. Тем временем, 17 декабря 2007 года, 72-летний Рон Пол¹ за один день собрал в Интернете 6,2 миллиона долларов (55 000 пожертвований, более 24 000 новых доноров). Старый истеблишмент отмахнулся от Обамы: не пользуясь социальными сетями, они не видели их возможностей.

Мне исполнилось 29 лет, и я не обладал ролодексом² Лиги плюща, не говоря уже о дипломе колледжа. Я был эмигрантом из Ирана, аутсайдером в отрасли, где страхового агента обычно — 57-летний белый мужчина.

Если вы в первую очередь подумали, что я находился в невыгодном положении, то вы более склонны видеть угрозы, чем возможности. Вероятно, вы используете свою необразованность как предлог для того, чтобы не продвигаться вперед. Я хочу, чтобы вы увидели, как изучение вашего уникального набора навыков и конкурентного ландшафта приведет вас к «голубым океанам».

Подумайте о том, чего часто *не хватает* 57-летнему белому мужчине. Во-первых, очень немногие страховые агенты говорят по-испански.

¹ Официально соперничал за статус кандидата от Республиканской партии США на выборах 2008 года. — Прим. пер.

² Вращающийся каталог с карточками, используемыми для хранения контактной бизнес-информации. — Прим. пер.

Во-вторых, большинство из них недостаточно комфортно чувствуют себя в социальных сетях, чтобы использовать их в качестве маркетингового инструмента. И последнее, но не менее важное: бэби-бумеры часто изо всех сил пытаются, но не могут понять, как сегодня смотрят на мир миллениалы, что затрудняет общение с ними.

В 2007 году типичным страховым агентом был стареющий белый мужчина. Но в 2007 году Соединенные Штаты больше не выглядели как в сериале «Маленький домик в прериях»¹. США — это Лос-Анджелес, Чикаго, Майами и Нью-Йорк. Они разнообразны. Я увидел в этом возможность. Бэби-бумеры больше не являлись самым массовым поколением. Их сменили миллениалы, которые повсюду носили с собой компьютер (он же смартфон).

Маркетинговый подход финансовой индустрии — как и подход политиков прежней гвардии — устарел. Отрасли только еще предстояло осознать возможности социальных сетей. В то же время ее политика изменилась. Бэби-бумеры еще отзывались на «холодные» звонки с предложением продать им финансовые услуги. Но в 2003 году законодательно был создан Национальный реестр номеров телефонов телемаркетеров, и «холодные» звонки стали считаться преступлением. В результате старая гвардия лишилась возможности связаться с новыми клиентами.

В то же время находились и технари, которые верили, что страхованием жизни можно зарабатывать в интернете. И снова мне показалось, что я оказался в невыгодном положении. Я едва мог произнести слово «алгоритм», не говоря уже о создании платформы для продажи страховок через Интернет. И снова я увидел преимущество. Я знал, что, в отличие от автострахования, люди сами не *покупают* страхование жизни. Такой полис должен быть *продан*, и он должен быть продан потребителю лично. Чтобы еще больше изменить ситуацию в нашу пользу, Google выяснил, насколько ценны внутренние переадресования, и сделал ключевое слово «страховка» в поиске самым дорогим среди всех страховых продуктов (\$54,91) — намного дороже, чем следующие три: ипотека (\$47,12), адвокат (\$47,07) и кредит (\$44,28).

Изменилась и рабочая сила. Теперь женщины часто сами принимали финансовые решения для своих семей. В 2007 году латиноамериканское

¹ Сериал 1974 г. — Прим. пер.

население США превысило 45 миллионов человек и, по прогнозам, вырастет до более чем 70 миллионов к 2025 году. Между тем конкуренты не стремились нанимать сотрудниками женщин или латиноамериканцев.

Другая тенденция заключалась в том, что фирмы финансовых услуг старались быть «всеми для всех». Возникло движение за создание единого «универмага» для продажи разных продуктов — от полисов страхования жизни до паев инвестиционных фондов и кредитов, и этот список можно продолжить. В результате сотрудники должны были сдать больше экзаменов и обучаться гораздо дольше, прежде чем начать зарабатывать деньги. Моей реакцией на такую ситуацию стала попытка найти «голубой океан». Я пошел не протоптанным путем, а своей тропинкой и сделал так, что новые агенты, вместо того чтобы получать четыре или пять различных инвестиционных лицензий, должны были иметь только одну. Таким образом, я упростил процесс обучения и устранил ненужный контроль со стороны Комиссии по ценным бумагам и биржам и других регулирующих органов.

В 2008 году президентом избрали афроамериканца Барака Обаму, который использовал социальные сети в качестве ключевого компонента своей предвыборной стратегии. Он победил кандидатов от истеблишмента Хиллари Клинтон (на праймериз) и Джона Маккейна (на всеобщих выборах). Между тем, такой же подход был обычным делом для страховой индустрии старой гвардии. Но я нашел свой «голубой океан». Стратегия Обамы придала мне уверенности в том, что сосредоточение внимания на женщинах и меньшинствах (в качестве и сотрудников, и клиентов) в сочетании с сильным присутствием в социальных сетях может стать нашим преимуществом.

Предлагаю вам последовать моему примеру и сосредоточиться на использовании своего уникального таланта, чтобы найти собственную нишу в бизнесе, которым вы занимаетесь.

Когда вы соревнуетесь с людьми, чьи знания и навыки уступают вашим, вы, скорее всего, выиграете. Ни один бизнес не свободен от риска, но вы можете уменьшить его, выбрав игру, где шансы будут в вашу пользу. Круто быть смелым и верить, что победишь любого конкурента в своей отрасли, но глупо верить, что ты сможешь выиграть в чужой игре.

ХОД 1

Научитесь познавать себя

КЕМ ВЫ ХОТИТЕ БЫТЬ?

1. Будь то работа в одиночестве, разговор с наставником или использование вопросов, рассмотренных в главе 1, выделите время, чтобы прояснить, кем вы хотите быть. Здесь поможет подключение к своей боли. Создайте визуальный образ, который будет постоянно напоминать о вашей будущей правоте/истине.

ИЗУЧИТЕ САМЫЙ ВАЖНЫЙ ПРОДУКТ: ВАС САМИХ

2. Не ждите кризиса, чтобы начать искать подсказки, касающиеся самого важного человека (вас). Найдите время, чтобы заглянуть в себя. Не стесняйтесь задавать себе неудобные вопросы, — тогда станет ясно, что вами движет. Аудит личной идентичности — идеальное место для начала.

ВАШ ПУТЬ К СОЗДАНИЮ БОГАТСТВА: ИНТРАПРЕНЕР ИЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ?

3. Найдите путь, который позволит использовать ваши уникальные таланты с наилучшими шансами на максимально возможную отдачу и воодушевит вас. Хотите ли вы быть предпринимателем, интрапренером или заниматься чем-то еще, мыслите стратегически по поводу своего будущего благополучия. Определите конкурентное преимущество, которое выделит вас и позволит найти свой «голубой океан».

ХОД 2



НАУЧИТЕСЬ
РАССУЖДАТЬ

Глава 4

НЕВЕРОЯТНАЯ СИЛА УМЕНИЯ СПРАВЛЯТЬСЯ С ПРОБЛЕМАМИ

У вас есть власть над вашим разумом, не вне событий. Осознайте это, и вы обретете силу.

Римский император Марк Аврелий, Размышления

Ежедневно и ежечасно мы сталкиваемся с проблемами. Ваш лучший клиент угрожает уйти, если вы не снизите цену. Ваша лучшая сотрудница говорит, что уволится, если вы не дадите ей акции компании. Пандемия приводит к тому, что рынок рухнет на 30% за один месяц. Более крупный конкурент издевается и пытается вытеснить вас из бизнеса. Ваш ребенок ввязывается в драку в школе. Проблемы никогда не прекращаются.

Вы постоянно слышите, как люди говорят о ключах к успеху. Это, вероятно, самый распространенный вопрос в любительских подкастах, потому что он безопасен и прост. Вы услышите ответы, варьирующиеся от «правильно выбирайте супруга» до «сосредоточьтесь на здоровье», «работайте усердно», «обретите веру» и множество других вещей.

Будут моменты, когда вы почувствуете, что мир подходит к концу. Любитель паникует, а гроссмейстер — нет.

Прежде чем что-то предпринять, он должен сначала «обработать» информацию о происходящем и сделать это, сохраняя спокойствие. Вот почему стоицизм так важен и так сложен, и вот почему мудрость Марка Аврелия и Сенеки выдержала испытание временем. Эмоции могут взять верх над каждым из нас и загуманить наши рассуждения. К сожалению,

я неоднократно усваивал этот урок на собственном горьком опыте. Поэтому мой ответ о ключе к успеху для людей на всех уровнях бизнеса звучит так: «**Научитесь справляться с проблемами**». В жизни всегда что-то происходит; ваша реакция зависит от того, как вы решаете проблемы.

Большинство предпринимателей терпят неудачу не из-за несовершенной бизнес-модели или отказа инвестора. Их неудачи связаны с нежеланием расстаться с предвзятыми представлениями о работе и жизни. Они отказываются решать любые проблемы по мере их возникновения и делать необходимые выводы.

Некоторые говорят, что здравому смыслу нельзя научить. Я уверен, что ему *можно* научить и научиться — потому что, как только вы начнете мыслить более стратегически, принятие важных решений станет вашей второй натурой. Не так давно я был вспыльчивым генеральным директором с ужасным характером. В 2013 году попал в больницу из-за очередной панической атаки, — они повторялись ежедневно в течение полутора лет. Главной причиной панических атак была нерешительность! То, что не давало мне спать по ночам и заставляло мое сердце биться быстрее, не являлось рабочей нагрузкой, с которой я мог справиться. Проблема заключалась в том, что я никогда не переставал думать о проблемах. Я снова и снова прокручивал в голове каждое решение и каждый разговор. Это съедало меня заживо и вредило как моей деловой, так и личной жизни.

У меня не было душевного покоя, потому что я боялся принять правильное решение.

Я знаю, каково это — работать по 18 часов в день и все равно чувствовать, что ты теряешь время впустую. Как и большинство из нас, в начале своей карьеры я гнался за определенностью и рассматривал каждую проблему так, будто она была строго черной или белой, имея лишь одно правильное решение. Если бы только я мог найти его! Это было в равной степени бесполезно и утомительно.

Если я смог научиться решать проблемы, то и вы тоже сможете. Я покажу вам, как разобраться с любой проблемой спокойно и эффективно, независимо от того, что поставлено на карту. Построение биз-

неса требует, чтобы вы преодолели множество препятствий. Проблемы неизбежны; вам лучше взять себя в руки и решить их. Для этого вы должны постоянно обрабатывать информацию.

1. Процессинг/обработка информации — это способность принимать эффективные решения на основе доступа к имеющейся информации с наибольшими шансами в вашу пользу.
2. Процессинг — это строгий ментальный анализ каждого трудного выбора, проблемы или возможности, с которыми вы сталкиваетесь.
3. Процессинг — это разыгрывание стратегий, обнаружение скрытых последствий и последовательная серия ходов для постоянного решения проблем.

Самая важная черта для эффективной обработки информации: принятие ответственности

Великие решатели проблем используют слово «Я» и видят свою роль в любой ситуации. Они задают такие вопросы: «Как я способствовал этому? Что я сделал для создания этой ситуации? Как мне совершенствоваться и лучше подготовиться к тому, чтобы справиться с чем-то подобным в будущем?» Плохие решатели проблем играют роль жертвы и обвиняют других и внешние события, вместо того чтобы увидеть собственный вклад в возникновение проблемы. Вы сразу догадаетесь, что столкнулись с плохим решателем, так как он никогда не использует слово «Я», а говорит следующее: «Все миллениалы ленивы. У этих детей нет трудовой этики. Из-за них страдает мой бизнес».

Опытные решатели заменяют местоимение «они» (или «вы», или «оно») словом «Я».

При столкновении с той же проблемой опытный решатель скажет: «Мне не удастся руководить миллениалами. Я должен научиться лучше понимать их, чтобы знать, что ими движет, и определить свои слепые

зоны. Или мне нужно нанять людей другого поколения. В любом случае мне придётся решить эту проблему».

Посредственных людей отличает от выдающихся степень глубины обработки информации. Большинство людей — решатели поверхностного уровня, но лучшие из лучших вникают во все гораздо глубже. Разница между гроссмейстером и любителем сводится к разнице между долгосрочным и краткосрочным мышлением. Решатели поверхностного уровня ищут быстрое решение. Они думают только на один ход вперед, и их цель — сделать так, чтобы проблема исчезла на данный момент. Решатели глубокого уровня ищут причины под поверхностью. Они думают на несколько ходов вперед и планируют их последовательность, чтобы убедиться, что проблема не повторится.

Важно, чтобы вы видели, как большинство людей решают проблемы. Обвинение других и бегство — самые распространенные реакции, которые могут быть присущи и вам. Я понял. Мы все люди. Сверьтесь с перечнем, чтобы понять, какой выбор вы делаете.

Три подхода к решению проблемы

1. Искать того, кого можно **обвинить**. Гораздо проще представить проблему как внешнюю, чем урегулировать ее. Если вы не можете выделить конкретного человека, отправьте по электронной почте сообщения всем своим контактам, понав их к черту и добавив ряд смайликов с поднятым средним пальцем.
2. Искать безопасное место, куда можно **сбежать**, и способ отвлечься. Проверьте инстаграм. Включите новости, кабельный спортивный канал или полистайте желтую прессу. Сделайте вид, что выполняете кучу задач одновременно, очистив свой почтовый ящик. А еще лучше — закруглитесь и идите домой, в теплую постель.
3. Найти способ **действовать, взяв на себя ответственность**. Сделайте глубокий вдох и напомните себе, что именно такие моменты отличают победителей от проигравших.

Великие решатели не отказываются от своей роли

«Я виноват».

Этими двумя простыми словами постоянно пользуются все великие решатели. Победители также произносят такие фразы, как «Это моя ошибка» и «Нам некого винить, кроме самих себя».

Что делают жертвы? Винят программное обеспечение, рынок, товарищей по команде, клиентов, менеджеров. Они показывают пальцем на всех, кроме себя. И в результате продолжают совершать одни и те же ошибки и проигрывать.

Держу пари, вы знаете таких людей. Именно они говорят вам, что всегда виноват кто-то другой. Это постоянная история жертв и бездонное море жалоб. Обвиняя других, они отвлекаются и не видят себя общим фактором всех взаимодействий. Автор и коуч по отношениям Марк Мэнсон сказал: «Я всегда говорю мужчинам, что, если каждая девушка, с которой они встречаются на свидании, нестабильная и сумасшедшая, это отражает *их* собственный уровень эмоциональной зрелости, *их* уверенность или неуверенность, *их* потребности».

Противопоставьте жертв победителям. Их легко отличить. Именно они берут на себя ответственность за проблемы.

Дети скажут: «Он сломался». Зрелые, ответственные взрослые говорят: «Я сломал его».

Джо Роган¹ — прекрасный пример лидера, который ведет себя ответственно. Роган добился успеха в стендап-комедии, актерском мастерстве, боевых искусствах, комментируя UFC² и ведя свой собственный подкаст. На мой взгляд, ключом к его успеху служит спо-

¹ Джозеф Джеймс «Джо» Роган — американский комик, актер, мастер боевых искусств, спортивный комментатор и телеведущий.

² Ultimate Fighting Championship — спортивная организация, базирующаяся в Лас-Вегасе, США, и проводящая бои по смешанным единоборствам по всему миру.

способность решать проблемы и брать на себя ответственность. Он не скрывает своих мнений и мыслей. Он просто говорит то, что думает, и при этом позволяет окружающим мельком взглянуть, как он подходит к проблемам.

В одном из своих подкастов он разглагольствовал о том, как парень, с которым он сотрудничал, продавая кофе, использовал его платформу таким образом, который не устраивал Рогана. В его голосе слышалось разочарование. Вместо того чтобы обвинять другого парня, Роган взял ответственность на себя. Вместо того чтобы сказать, что он стал жертвой, он признал свою роль в случившемся. Его точные слова были: «Я, блин, купился. И теперь у нас есть проблема, которую мы позволили создать».

Он имел полное право злиться. Большинство людей сосредоточились бы на том, что сделал другой человек. Вместо того чтобы сказать, что его подставили (и, следовательно, он стал жертвой, которой воспользовались), Роган признал тот факт, что он купился (и стал соучастником создания проблемы). Если вы решаете проблемы и берете на себя ответственность, то перестаете обвинять других. Конечно, Роган начал злиться, но, обдумывая вопрос, он сказал: «Я чувствую себя плохо, потому что мне нравится этот парень, я даже не думаю, что он действовал преднамеренно». Другими словами, ему не потребовалось много времени, чтобы понять — его разочарование коренится в его собственных действиях.

Профессионал, занимающийся решением проблем в течение десятилетий, понимает, что никто ничего не сделает с человеком без его разрешения. Вместо того чтобы ожесточиться, успешные люди используют невзгоды как рычаг, помогающий им стать лучше. В данном случае Роган направил свое разочарование на то, чтобы избежать повторения ошибки. Пока большинство людей обвиняли кого-то другого в социальных сетях или угрожали судебным иском, Роган учился. Он сказал: «За последние три недели я, блин, прочитал о кофе больше, чем когда-либо хотел или думал, что мне придется прочитать».

Какие шаги нужно предпринять, если кто-то обвинил вас

1. Возьмите на себя ответственность за свою роль в том, что произошло.
2. Укажите конкретно, что вы сделали, чтобы создать проблему.
3. Направьте свое разочарование на улучшение и предотвращение проблем в будущем.

Таков выигрышный подход в действии — эффективный метод человека, который привык решать проблемы и использовать их для обучения и роста. Это не врожденный навык и не то, что можно освоить за одну ночь. Однако действовать таким образом определенно можно научиться...

... А также можно научить других. Если вы управляете людьми, вам необходимо выйти за границы собственных проблем. Вы должны передать навык урегулирования своим менеджерам и сотрудникам. Лучший способ — личный пример. Когда вы становитесь решателем глубокого уровня, то подаете пример, как справляться с проблемами. Это очень важно для масштабирования вашего бизнеса.

Я подчеркиваю, что решение проблем — самый важный навык, которым нужно овладеть, потому что вам придется заниматься этим несколько раз в день всю оставшуюся жизнь. Именно умение брать ответственность на себя, а не обвинять других, все изменит. Вы превратитесь из жертвы обстоятельств в человека, создающего свою собственную реальность.

Как справиться с кризисом

Я очень хочу взять на себя ответственность и осознать свою роль в том, что происходит. Вести себя как жертва противоположно поведению гроссмейстера. В то же время давайте признаем, что многое действительно происходит вне вашего контроля. Как мы узнали на приме-

ре пандемии, начавшейся в начале 2020 года, нам предстоит иметь дело с внешними силами, которые не имеют никакого отношения к нашему выбору.

Во многих вещах нет вашей вины.

Негативные события происходят, и они нам неподконтрольны.

10 типов кризисов

1. Здоровье.
2. Технология/Кибернетика.
3. Организационные.
4. Насилие.
5. Месть со стороны бывшего сотрудника.
6. Клевета.
7. Финансовые (личные или рыночные изменения).
8. Черный лебедь.
9. Личные.
10. Природные.

У кризисов разная продолжительность. Одни длятся час, другие — квартал или даже год. Бизнес так же, как и фондовый рынок, не выносит неопределенности. Неизвестность порождает страх.

Когда случается кризис, ответственность лидера возрастает в десятки раз. Во время повышенной неопределенности слишком многие руководители совершают ошибку, замолкая. В отсутствие плана они чувствуют, что лучше ничего не говорить, чем высказаться невпопад.

Молчание во время кризиса — пример того, как сделать легкий выбор вместо эффективного. На самом деле, важность свободной и качественной коммуникации во время кризиса возрастает. Когда все сходят с ума, вы, действующий руководитель, должны быть тихой гаванью в бурном море. Решительность, устойчивость и спокойное обсуждение вопросов особенно важны в такое время.

То, как вы реагируете, либо сокращает, либо продлевает кризис. Давайте оценим каждый кризис по шкале от 1 до 10.

Что продлевает или сокращает продолжительность кризиса:

1. Ваши стратегии.
2. Ваш уровень самообладания.
3. Ваше чрезмерное преувеличение кризиса: превращение 3 в 9.
4. Ваше преуменьшение кризиса: превращение 9 в 3.
5. Ваша способность видеть на пять ходов вперед.

Нет причин винить себя в несчастном случае или пандемии. Не вы создали кризис. Но именно *реакция* на него будет определять жизнь или смерть вашего бизнеса.

Обратитесь к математике и используйте формулу: инвестиции-время-отдача (ИВО)

Если вы думаете, что я немного переборщил, подчеркивая необходимость принятия ответственности, то признаю справедливость предъявленного обвинения. Решение проблем во многом связано с перспективой. Вместо того, чтобы винить внешние события, вы должны перейти к восприятию себя как создателя и решателя проблем. Это едва ли можно назвать «мягким» навыком, и я не могу не подчеркнуть его крайнюю важность, как и важность того, что опытные решатели обладают и эмоциональными, и аналитическими инструментами. Теперь давайте задействуем аналитические мускулы.

Большинство проблем связано со временем и деньгами. Мы принимаем плохие решения, если не учитываем оба этих фактора. Любители сначала действуют, а только потом думают. Они принимают решения на основе эмоций, а затем рационально объясняют свою логику: «О, я не собираюсь тратить деньги на новых сотрудников прямо сейчас, когда все так плохо». Или могут сказать: «Новое программное обеспечение такое крутое! Мы должны установить его завтра же».

То, что вы слышите в подобных утверждениях, — это эмоции. Стоик посоветовал бы вам более взвешенный подход. Программное обеспечение может быть классным, но рассчитали ли вы, сколько времени потребуется, чтобы окупить затраты на него? Нашли ли вы время, чтобы выяснить истинную стоимость найма нового сотрудника (зарплата и льготы — только часть уравнения), а также ожидаемый рост дохода, который создаст этот человек?

Нельзя принимать решения, не проанализировав ситуацию должным образом и не продумав свои действия на несколько ходов вперед. Я, наверное, миллион раз говорил своей команде про ИВО (инвестиции-время-отдача). Может быть, им надоело слушать, но они знают, как это ценно. Вот формула ИВО:

И*Инвестиции*

Сколько это будет стоить или сколько мы сэкономим?

В*Время*

Сколько времени это займет или сколько времени мы сэкономим?

О*Отдача*

Рассчитайте отдачу от денег и времени, затраченных на реализацию решения.

Прежде чем принять решение, начните с «правила трех», выдвинув три различных предложения по урегулированию проблемы, каждое со своим ценником. Если люди не знают, как я работаю, они приходят ко мне с идеей и говорят: «Вот сколько это будет стоить». Тогда я прошу их представить еще две идеи. Наличие трех различных предложений помогает сократить расходы и дает вам возможность максимизировать ценность любого действия, которое вы предпринимаете. И не говорите, что у вас есть только один выход. Если вы так думаете, то скорее раздумете, чем сократите расходы.

Затем определите временные рамки. Например, затратив 100 000 долларов, вы сможете сделать что-то за 6 месяцев, но если вы

потратите 200 000 долларов, то сможете закончить за 3 месяца. Тогда спросите себя: стоит ли тратить вдвое больше денег, чтобы завершить проект в два раза быстрее?

Принятие такого решения базируется на сочетании анализа вашего денежного потока и степени срочности проекта. Если он очень срочный, то лучше потратить дополнительные деньги. С другой стороны, если вам нужно взять кредит для финансирования проекта, то лучше учесть в уравнении стоимость капитала.

После того, как вы рассчитали стоимость и время, оцените окупаемость. Допустим, проект, который стоит 200 000 долларов и требует год для своей реализации, снизит ваш риск потерять клиентов на 8%. В настоящее время у вас 30 000 контрактов в год.

30 000 контрактов, умноженные на 8%, равны 2400 контрактам.

Если каждый контракт стоит 200 долларов, общий доход составит 480 000 долларов.

КОНТРАКТЫ	УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ	ЦЕНА КОНТРАКТА	ДОХОД
30 000	8%	\$200	= \$480 000

Не нужно быть математическим гением, чтобы понять, что данная инвестиция того стоит. Но вам нужно немного углубиться в цифры. Составьте список слепых зон или событий, которые могут пойти не так. Легко рассуждать, когда все правильно, но также важно видеть и обратную сторону.

Обратитесь к книге Дейла Карнеги «Как перестать беспокоиться и начать жить»¹ и представьте худший сценарий. В данной ситуации худшее, что может случиться, — потеря 200 000 долларов. Сможете ли вы это пережить, или бизнесу придет конец? Ваше решение должно основываться на знании общего риска, а не на его игнорировании или оценке одного положительного потенциала.

Люди склонны оправдывать принятые решения, приводя в пример лучшие варианты. Вы должны быть реалистами в своих предположениях.

¹ Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить. Минск, Попурри, 2015.

Даже если инвестиции сэкономили только 4% ($0,04 \times 30\ 000 \times 200$), вас все равно ожидает увеличение дохода на 240 000 долларов. Если вам придется взять кредит под 12% для финансирования проекта (увеличив свой истинный доход до 224 000 долларов), оно все равно стоит того. На самом деле, полезно выяснить безубыточность любого проекта, прежде чем браться на него.

КОНТРАКТЫ	УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ	ЦЕНА КОНТРАКТА	ДОХОД
30 000	4%	\$200	= \$240 000

Здесь не нужна высшая математика. Вам просто нужно продумать формулу инвестиции-время-отдача (ИВО) и сделать обоснованные прогнозы. Это не значит, что вам нужна ученая степень по математике, но тем не менее вы не можете наплевать на цифры. Вам всегда нужно думать о нескольких возможных разных результатах. ИВО — это критически важный навык, который вы будете использовать снова и снова.

Великие решатели редко повторяют свои ошибки

Много лет назад у меня был шанс вложить деньги в швейную компанию. Мне нравится мода, и я был впечатлен как продуктом, так и личностью владельца бизнеса, Рэя. Кроме того, мне показалось, что это классная возможность, ведь Рэй был готов продать 60% компании всего за \$100 000.

В то время мой бизнес был на подъеме. Я похлопывал себя по спине за то, что компания достаточно ликвидна, чтобы купить большую долю в новом бизнесе. Зачем мне заниматься исследованиями, когда Рэй выглядел таким искренним и талантливым парнем?

Сразу после заключения сделки моя популярность возросла. Мой телефон звонил, не переставая. Как только кредиторы Рэя узнали, что у него появился инвестор с большими карманами, они выстроились в очередь, чтобы вернуть свои деньги. Я сопротивлялся, упрямясь, но

в конечном итоге потратил слишком много часов — отнятых у моего реального бизнеса, — чтобы бороться с этими людьми. Я винил во всем кредиторов. Я винил Рэя. Я винил всех, кроме Патрика. И продолжал все глубже копать себе яму.

Есть мудрое выражение, имеющее смысл: если ты уже в яме, перестань копать. Проблема в том, что, когда вы уже там, то часто слишком злы и эмоциональны, чтобы заниматься чем-то, кроме борьбы за выживание. В такие моменты важно иметь вокруг умных людей, которые не побоятся вытащить вас из ямы. К счастью, с помощью друзей из моего ближнего круга я, наконец, уступил, признал себя побежденным, принял потерю и вернулся к работе над основным бизнесом.

Есть три чрезвычайно жесткие вещи: сталь, алмаз и познание самого себя. Бенджамин Франклин

Я был больше расстроен *процессом* принятия решений, чем самими потерянными деньгами. Я пошел против своих собственных непоколебимых принципов — инвестировал в отрасль, о которой ничего не знал, проглядел личные проблемы харизматичного учредителя, пытался обобщать, а не вдаваться в подробности, — и это в конечном итоге обошлось мне дорого. Чутье с самого начала подсказывало, что мне не стоит входить в этот бизнес, но я не смог продумать больше одного хода. Я занимался решением поверхностных проблем и заплатил за это немалую цену.

Когда я наконец взял на себя ответственность, то понял свою роль в этом фиаско. Я выявил все допущенные ошибки: не провел надлежащего исследования и не проявил должной осмотрительности, вложил деньги в отрасль, находящуюся вне сферы моей компетенции, оказался и самоуверенным, и жадным. Я не смог вспомнить простую мудрость: если что-то кажется слишком хорошим, то скорей всего это неправда.

На память о признанных ошибках у меня остался шкаф, полный одежды, напоминающий о выброшенных 100 000 долларов и о потраченном впустую времени. Если вам пришлось проиграть, не забывай-

те извлечь из этого урок. Опять же, постарайтесь использовать опыт, чтобы стать лучше. Вы должны поразмыслить над своими ошибками. Я вспомнил, как Магнус Карлсен после проигрыша анализировал каждое принятое им решение, чтобы точно определить, где и как все пошло не так. *Любой мастер, как в шахматах, так и в бизнесе, узнает больше, изучая ходы, которые привели к поражению, а не те, что привели к победе.*

Восемь черт великого решателя

Люди, которых я знаю как опытных решателей, обладают очень разными личностными характеристиками и бизнес-стратегиями, но их объединяют следующие восемь черт:

1. Они задают много вопросов. Наличие большего количества данных позволяет делать более точные предположения. Чем вызвана проблема? Как мы можем ее решить? Как предотвратить ее повторение?
2. Они не заботятся о том, правы они или нет. Их интересует только истина. Великие решатели хотят справиться с ситуацией и двигаться дальше. Если у кого-то есть идея получше, отлично. Это не является препятствием для принятия правильного решения.
3. Они не оправдываются. Тратить время и силы на объяснение, почему что-то пошло не так, не в их стиле.
4. Им нравится принимать вызов. Их приоритет — быстро и эффективно справиться с ситуацией, и, если у других людей есть решение, пусть и отличающееся от их собственного, они хотят его услышать. Им нравятся люди, которые заставляют их рассматривать альтернативы или отстаивать свою позицию.
5. Они любопытны. Вы не можете решать проблемы без знания. Решатели всегда стремятся узнать больше о своем бизнесе и о том, как он работает. Критически важные детали нравятся им не меньше, чем грандиозные идеи.

6. Они предотвращают больше проблем, чем решают. Люди, которые действительно хороши в урегулировании проблем, также отлично обнаруживают желтый уровень опасности, прежде чем он станет красным.
7. Из них получаются отличные переговорщики. Любопытные решатели проблем используют логику, чтобы найти выигрыш для всех вовлеченных сторон.
8. Они больше заинтересованы в окончательном решении проблемы, чем в наложении на них временного «пластыря».

Опытные решатели с нетерпением ждут новых проблем (и относятся к ним, как к игре)

Не случайно великие решатели, обладающие этими качествами, становятся лидерами. По мере того как они выстраивают свой послужной список, логически и эффективно решая проблемы и удовлетворяя потребности людей, они завоевывают доверие всех, кто с ними работает.

Опытные решатели не боятся проблем, а приветствуют их и относятся к ним как к игре. Если ваш главный продавец угрожает уйти, начните с того, чтобы взять на себя ответственность. Это приведет вас к осознанию того факта, что ваш компенсационный план не годится, и у компании нет стратегии удержания сотрудников. Кроме того, ваше обучение продажам не самое лучшее, и вам нужно найти способы его усовершенствовать. Вместо того, чтобы паниковать, вы принимаете ситуацию и говорите себе: «Нам не только необходимо выяснить, как можно удержать конкретного человека, но и пора разработать стратегию подготовки команды наиболее лояльных продавцов для бизнеса». Однако вы не должны застревать на осознании своих слабостей. Нужно разобраться с проблемой и планировать следующие ходы.

Ваш образ мыслей — это главное. Если вы начнете рассматривать кризис как возможность, вы победите в игре.

危機

Китайский иероглиф,
обозначающий понятие *кризис*,
имеет общие черты с иероглифом,
обозначающим *возможность*.

機會

За время своей карьеры я был наставником нескольких замечательных молодых предпринимателей и имел честь наблюдать, как они становятся феноменальными специалистами в решении проблем. Я видел, как набор навыков снова и снова поднимает их выше коллег. Вот почему я ставлю умение решать проблемы на первое место в списке для начинающих предпринимателей, а также и для моих собственных детей.

Раз в месяц соберитесь со своей командой лидеров — или просто группой из трех-пяти доверенных, непредубежденных коллег — и проведите час, сосредоточившись на следующей большой проблеме, которую нужно решить. Я на таких встречах формулирую вопросы и позволяю команде провести совместную дискуссию по теме. Чем энергичнее споры, тем ближе мы подходим к наилучшему решению. Слушайте, а не спорьте. Сохраняйте любопытство.

Таков ключ к предпринимательскому успеху. Сделайте осмысление лучших практик частью культуры вашей компании, и этот прием проникнет в сознание ваших сотрудников, которые станут использовать его еще эффективнее. Это, безусловно, повысит конечный результат, а также приведет к появлению лучших лидеров и лучших людей. Все мировые проблемы — вопросы, которые нужно решать, и хотя вы, возможно,

не в состоянии устранить глобальный голод, но точно способны разобраться с проблемами в том мире, где живете и работаете.

Большинство из нас не решают проблемы естественным путем. Это как брак. Подумайте о знакомых вам парах, имеющих глубинные проблемы, которыми они не желают заниматься, и просто избегающих определенных тем — проблем с сексом, родственниками, религией — до тех пор, пока брак не разрушится. Возможно, им удастся какое-то время оставаться вместе, часто ради детей. Они несчастливы, ведь живя вместе, они психологически разделены. Став старше, такие супруги не выдерживают и разводятся, потратив столько лет на то, чтобы злиться из-за вечно нерешенных проблем.

Когда вы отказываетесь урегулировать проблемы, то живете во лжи и платите за последствия. Не тратьте впустую свое время, личное или профессиональное.

Если вы научитесь смотреть в лицо реальности и принимать решения по стрелке собственного компаса, вам удастся преуспеть в бизнесе. Шумиха в Интернете заставляет вас поверить, что некоторые люди рождаются с «ошибкой», естественной приверженностью к риску, ведущей непосредственно к успеху. Правда гораздо проще. На протяжении всей вашей жизни успех в бизнесе (будь вы предприниматель, интрапренер или представитель любой профессии) требует особого мышления, агрессивного и непреклонного подхода к решению проблем. Лучшая стратегия — отточить свою способность урегулировать проблемы.

Глава 5

КАК НАЙТИ X: Методология эффективного принятия решений

Через сорок часов я буду в бою, не имея почти никакой информации, и под влиянием момента мне придется принимать самые важные решения, но я верю, что дух человека укрепляется от взятой ответственности, и что с Божьей помощью я буду принимать верные решения. Кажется, вся моя жизнь была подготовкой к этому моменту. Когда я выполняю свою работу, то предполагаю, что мне будет указана следующая ступень лестницы судьбы. Если я выполню свой долг в полном объеме, остальное произойдет само собой.

— *Генерал Джордж С. Паттон*

Решение проблем — это такая важная тема, что я хочу посвятить ей всю оставшуюся часть книги — и дать вам конкретную методологию выработки и принятия решений.

На мой взгляд, одним из ключей к успеху является наличие системы. Выигрывают те, у кого есть система принятия лучших решений. Некоторые решения принимаются быстро, а другие требуют времени. Вам нужна определенная методология, чтобы быть готовым атаковать любую проблему, подобно тому, как готов к поединку шахматный гроссмейстер. Уже в начале матча он знает, как играть любой дебют или защите.

Мне нужно было разработать надежную систему, с помощью которой можно разобраться в том, что именно требуется исправить в той или иной ситуации, и увидеть все существующие варианты. Мне предстояло выработать организованный образ мыслей, позволяющий делать выбор с наибольшими шансами на успех, как в данный момент, так и в долгосрочной перспективе. В итоге, созданная мною система не всегда обеспечивала идеальный выбор, но, поскольку я был скрупулезен в своем подходе к анализу проблем, то хотя бы добивался ощущения завершенности. Именно методология дала мне душевное спокойствие и положила конец паническим атакам. Впервые в жизни я смог нормально засыпать, невзирая на проблемы, и двигаться дальше без страха и сожаления.

Способность хорошо решать проблемы — это умение рассмотреть сложную ситуацию, с которой вы столкнулись, и разбить ее на отдельные фазы, найдя формулу, помогающую определить ее главную причину. Для бизнеса и для алгебры этот процесс выглядит одинаково. Вот почему люди часто слышат, как я использую выражение «вычислите X».

Подумайте об X как о неизвестной переменной. В математике, выяснив, что такое X, вы решите проблему. В бизнесе и в жизни, идентифицировав X, вы тоже решите проблему.

Хотя X неизвестен, он познаваем. Ваша задача — точно выяснить, для чего вы ищете решение.

Взгляните на жизнь как на большой список математических задач, требующих решения. Многие планы, которые вы строите в своей жизни сегодня, основаны на перечне формул, имеющих у вас в уме. Есть формула, как приготовить спагетти. Есть формула, как быстрее всего добраться до работы. Есть формула, как увеличить свой доход.

Если вы не удовлетворены текущими результатами в разных областях своей жизни, то скорее всего вам необходимо внести коррективы в ряд формул, которые вы используете. Ваш образ мыслей привел вас туда, где вы находитесь сегодня. Для того, чтобы что-то изменилось, должно измениться ваше мышление. И это, безусловно, может оказаться

самым трудным. Нелегко признать, что многие решения, которые вы принимаете, основаны на неправильной формуле.

Вы должны быть готовы к X — всем неизвестным, которые появятся в ходе ведения бизнеса.

Доберитесь до причины, найдя X

Коллега по имени Чарли недавно сказал мне: «Знаете что? Я просто не уверен, что мне это все еще нравится».

«Что *это*?» — спросил я. Он выглядел смущенным.

«Вы сказали, что не уверены, что вам *это* все еще нравится. Что *это*?»

Чарли ответил, что имел в виду финансовые услуги.

«Ну, в моем понимании, *это* — совсем другое, хотя мы и работаем в одной области. Задумайтесь. Если вы занимаетесь недвижимостью, нравятся ли вам кирпичи? Если вы занимаетесь фармацевтическими продажами, любите ли вы таблетки? Переосмыслите, что для вас значит *это*. Для меня — люди. Мне нравятся люди, они мне любопытны. Каждый день на работе я изучаю людей, их склонности и предпринимаю ходы, чтобы выявить в них лучшее».

«О, я никогда раньше так не рассуждал».

Наш разговор заставил его думать иначе. Он понял, что такое X, который ему требовалось найти, — и попытался добраться до причины своего разочарования.

Вычислить X означает выявить вашу проблему. Недостаточно просто сказать, что проблема в вашем начальнике. Нужно углубиться в нее, чтобы определить, идет ли речь о недостатке самостоятельности, о зарплате, основанной на заслугах, или интеллектуальном вызове. «Ваш босс» не является ответом в задаче. Вам надо решить более конкретную, изолированную проблему.

Чарли предстояло выяснить истинный источник его недовольства. Если он чувствовал себя разбитым, то, возможно, ему нужен был пере-

рыв, чтобы подзарядиться. Но оказывается, его усталость появилась оттого, что он просто набрал вес. В конце концов он понял, что ему нужно начать вставать раньше и вернуться к своим обычным физическим упражнениям. Таков был первый шаг.

Затем ему пришлось погрузиться в проблему глубже. Его самооценка упала из-за спада продаж. В результате каждый отказ клиента причинял все большую боль. Он двигался по нисходящей, и инерция работала против него. Поразмыслив еще немного, он понял, что не испытывает ненависти к продаже финансовых услуг. Ему не нравилось постоянно чувствовать себя утомленным и плохо продавать. Он расцветал, когда чего-то добивался и выполнял свой долг.

Глубокое погружение в проблему означает, что следует нырнуть под ее поверхность. Конечно, иногда ваша мотивация будет колебаться. Это нормально — время от времени чувствовать себя выгоревшим. Ваша задача — глубоко исследовать и вычленив X, вызывающий боль.

Чарли решил сделать еще один шаг. Он напомнил себе, *почему* решил стать предпринимателем. Чарли вернулся к ощущению, испытанному им тогда, когда его бывший босс отдал высокую должность своему неквалифицированному сыну вместо парня, надрывавшегося в течение пяти лет, чтобы ее получить. Чарли подумал о том, как сильно ненавидел ту работу, и визуализировал обстоятельства, заставившие его подписаться на новую сумасшедшую жизнь.

Найдя X, он смог принять решения по поводу своей работы, которые улучшали его перспективы и увеличивали его доход.

Как найти X

Когда у нас нет методологии, мы склонны ходить кругами, парализованные страхом. Выработав ее, мы обеспечиваем организованный подход к урегулированию проблем. Методология позволит вам организованно решить любой вопрос.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА ДЛЯ НАХОЖДЕНИЯ X

Проблема: _____

ИССЛЕДУЙТЕ	РЕШАЙТЕ	РЕАЛИЗУЙТЕ
<p>СРОЧНОСТЬ 0–10</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>КТО НУЖЕН?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>ЧЬЕ УЧАСТИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>
<p>ОБЩАЯ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПРИБРЕТЕНИЙ: ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОТЕРЬ:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>ПЕРЕЧЕНЬ РЕШЕНИЙ</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>ДЕЛЕГИРУЕМЫЕ ОБЯЗАННОСТИ</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>
<p>РЕАЛЬНАЯ ПРИЧИНА</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Почему?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 5px;">Почему?</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 5px;">Почему?</div>	<p>ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПРОБЛЕМЫ</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>	<p>НОВЫЕ ПРОТОКОЛЫ</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>

Решение проблемы в ситуации, когда на кону ваш бизнес

Самая серьезная проблема, с которой я столкнулся, возникла тогда, когда я уже думал, что осуществил свою мечту. Мне было всего тридцать, и я наконец-то решился открыть собственное агентство. Через пять недель после этого компания Aegon, промышленный гигант стоимостью 400 миллиардов долларов, подала на меня в суд с одной простой целью: вывести меня из бизнеса еще до того, как я начну.

Лидерам и юристам Aegon было наплевать на то, как усердно я работал, чтобы накопить деньги для запуска своего бизнеса. Их не беспокоило, что я только что женился. Им, конечно, было все равно, что я убедил 66 надежных агентов бросить карьеру в солидных компаниях и присоединиться ко мне — сумасшедшему мечтателю. Для Aegon судебный иск против меня был просто бизнесом (и остался просто бизнесом годы спустя, когда генеральный директор, подавший на меня в суд, в конечном итоге стал членом моего консультативного совета). Я не принимал это близко к сердцу, хотя на кону стояли все мои сбережения.

Этот судебный процесс был самым крупным испытанием, с которым я когда-либо сталкивался. Вместо того чтобы делать то, что делают большинство предпринимателей, когда дела идут плохо, — обвинять, комментировать, злиться и бродить по кругу из-за множества сомнений, — я решил, что больше не буду бороться с тем, что не могу контролировать.

Мне нужно было понять, что поддается моему контролю, а что нет. Я составил два следующих списка.

Что я могу контролировать:

- Планировать свои следующие ходы.
- Мои ежедневные усилия.
- Выбор адвоката и других помощников.
- Сосредоточить наш отдел продаж и его лидеров на том, чтобы убить следующего дракона.

Что я не могу контролировать:

- Причины, по которым Aegon решила подать на меня в суд.
- Лишит ли нас бизнеса судебный процесс.
- Будут ли другие страховые компании отказываться от контракта с нами.

Вместо того чтобы паниковать или слишком остро реагировать, я разработал стратегию, как пережить шторм и достичь долгосрочных целей. Я решил успокоиться, сократил огромные расходы и двинулся дальше. Несмотря на то что затраты нанесли нам существенный урон, мы смогли остаться в бизнесе, потому что я думал о своих следующих пяти ходах. Важно было не отомстить Aegon или выиграть судебный процесс. Я принял решение, которое освободило нас и позволило сосредоточиться на росте наших лицензированных агентов и поддержке импульса.

Забавная вещь произошла после того, как я урезал большие траты: наконец я смог снова спать по ночам. Нелегко обрести душевное спокойствие после такой значимой потери, но, поскольку я тщательно обдумал вопрос и свои следующие ходы, то смог оставить тяжелое испытание позади, уверенный в том, что полностью проанализировал ситуацию и пришел к правильному решению.

В прошлом я мог бы позволить своим эго, эмоциям и страху взять надо мной верх и начать бороться в суде, даже если это означало бы потерю компании и банкротство моей семьи. Конечно, я чувствовал бы себя хорошо — но только около трех минут. Вместо этого я изучил проблему, применив шаг за шагом свою методологию — ее вы увидите в следующей таблице.

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА ДЛЯ НАХОЖДЕНИЯ X

Проблема: судебный иск от компании Aegon

ИССЛЕДУЙТЕ	РЕШАЙТЕ	РЕАЛИЗУЙТЕ
<p>СРОЧНОСТЬ 0–10</p> <p style="font-size: 2em; text-align: center;">10</p>	<p>КТО НУЖЕН?</p> <ul style="list-style-type: none"> — Юрист — Банкиры — Команда кризисных менеджеров, готовых подождать 	<p>ЧЬЕ УЧАСТИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО?</p> <ul style="list-style-type: none"> — Лидеров продаж — Одной страховой компании
<p>ОБЩАЯ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПРИОБРЕТЕНИЙ: ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОТЕРЬ:</p> <p style="font-size: 1.5em; text-align: center;">Полная ЭКОНОМИЯ</p>	<p>ПЕРЕЧЕНЬ РЕШЕНИЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Успокоиться 2. Подать встречный иск споров — как можно скорее 3. Выиграть дело 	<p>ДЕЛЕГИРУЕМЫЕ ОБЯЗАННОСТИ</p> <p>Юрист по урегулированию</p>
<p>РЕАЛЬНАЯ ПРИЧИНА</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Почему? Aegon устраняет конкурента</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>Почему?</p> </div> <div style="border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <p>Почему?</p> </div>	<p>ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПРОБЛЕМЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> — Страховые компании перестанут сотрудничать с нами — Компания выйдет из бизнеса 	<p>НОВЫЕ ПРОТОКОЛЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> — Нанять специалиста по соблюдению нормативных требований, чтобы избежать исков в будущем. — Нанять 2 юридические фирмы: <ol style="list-style-type: none"> 1. специализирующихся на страховании; 2. специализирующихся на законодательстве торговых организаций

Определение реальной проблемы и глубочайшего «почему»

Лучшие предприниматели смотрят сквозь симптомы и добираются до сути проблемы. Чтобы сделать это, давайте отточим критически важную часть такой методологии — определение реальной проблемы и ее глубочайших причин, — чтобы вы могли еще лучше находить X.

X не всегда очевиден. По сути дела, реальная проблема может скрываться за огромным количеством эмоций и предвзятых мнений. Вот почему вам предстоит преодолеть беспорядок в своем собственном уме. Что реально, а что нет? Вы фокусируетесь на чем-то, потому что таково чье-то мнение или ваше собственное ложное предположение? Вы ведете себя излишне бурно, потому что ваше эго задето? Вы отделяете эмоции от логики?

После того как вы устранили «необсуждаемые» вопросы, сосредоточьтесь на причинах.

Вам надо идентифицировать «горящие платформы» и «золотые ворота».

Горящие платформы: Насущные проблемы, которые придется решать немедленно.

Золотые ворота: Яркие возможности, которыми нужно быстро воспользоваться.

Как только вы определили реальные проблемы, начните спрашивать: «Почему?» Продолжайте делать это до тех пор, пока не достигнете точки, когда уже невозможно спросить «почему?» — или когда вы будете вынуждены повторить уже данное объяснение. Это и будет ваше глубочайшее «почему» и настоящая причина вашей проблемы. Например:

- Мы потеряли нашего главного клиента. Почему?
- У конкурентов продукт стоит дешевле. Почему?
- Потому что у их продукта меньше опций. Почему?

- Потому что большинству клиентов не нужны все функции нашего продукта.
- Ага!

Теперь вы определили одну из главных причин, по которой не достигаете намеченных цифр: ваш продукт не соответствует потребностям клиента. Решение проблемы, таким образом, становится относительно простым: нужно предложить более дешевую версию продукта, с меньшим количеством функций.

Используйте этот подход с повторяющимися вопросами для любой проблемы. Допустим, ваш главный продавец покинул компанию. Когда вы спрашиваете «почему», то выясняется, что он ушел, потому что ваш план компенсации ориентирован на посредственных продавцов, а не на «звезд». А разработан таким образом он был потому, что ваш директор по продажам и финансовый директор не общались между собой должным образом. Первое решение — пересмотреть компенсационный план в течение следующих десяти дней. Второе решение состоит в том, чтобы директор по продажам и финансовый директор ежеквартально встречались, дабы убедиться: каждый знает, что нужно другому.

Если отгрузка вашего нового продукта задержалась, большинство людей будут искать виноватого. Помните, однако, что великие решатели ищут причины, — потому что найденные причины приводят к решениям. Задав вопрос «почему», вы обнаружите, что задержка произошла потому, что ваш лучший инженер уволилась, когда менеджер без веской причины запретил ей работать из дома один день в неделю. Решение: внедрить более гибкую схему работы, которая поможет удерживать сотрудников.

Пять вопросов, которые нужно задать, чтобы определить реальную проблему

1. Знаю ли я, в чем заключается настоящая проблема, или вижу только симптомы?
2. Есть ли у команды данные о реальной проблеме?

3. Действительно ли проблема реальна, или это предположение или чье-то мнение?
4. Существует ли ощутимая проблема, или это просто уязвленное эго?
5. Я мыслю эмоционально или логически?

Стать профессионалом, играя в нападении и защите

Как предприниматель, вы чувствуете, что вам придется столкнуться с миллионом различных типов решений, не так ли? На самом деле, только ко два вида событий потребуют от вас принятия решений:

1. **Нападение.** Возможность заработать деньги или продвинуть свой бизнес или карьеру. Выбор здесь часто вращается вокруг роста, расширения, маркетинга и продаж.
2. **Защита.** Возможность решить проблему, перестать терять деньги или каким-то образом перестать двигаться назад. Выбор здесь часто связан с юридическими вопросами, такими как соблюдение нормативных требований и защита от конкурентов, или корректировка рынка.

Как только проблема или возможность, с которыми вы сталкиваетесь, будут классифицированы как нападение или защита, они сразу же станут менее пугающими. Вы обозначили ситуацию, и будь то нападение или защита, вы уже имели дело с обоими типами проблем в прошлом. Тогда принятие решений переходит от чего-то пугающего и незнакомого к управляемому процессу.

Игра в нападении включает в себя поиск возможностей заработать деньги или способствовать росту, расширению, маркетингу и продажам. Игра в защите предполагает решение проблемы, предотвращение потери денег или возвращения назад. Такие вопросы, как комплаенс¹, юридическое и финансовое хеджирование, относятся к категории защиты.

¹ Соответствие каким-либо внутренним или внешним требованиям, или нормам.

Математика — скорее искусство, чем наука

Я пригласил Элис Терлецки в качестве главного операционного директора. До этого она работала в крупной страховой компании Pacific Life, где добилась больших успехов. После того, как она стала нашим главным операционным директором, я заметил, что обработка заявок на полисы стала занимать необычайно много времени.

Я был расстроен и захотел узнать, что происходит. Я сел рядом с Элис и попросил описать мне всю цепочку с момента получения заявки. Я задавал много вопросов, чтобы разобраться с потоком: что это был за шаг, какие действия требовалось выполнить и сколько времени занимало каждое из них. Похоже на анализ, который консультант по производству проводил бы на сборочной линии для выявления узких мест.

Лишь честность с самим собой может принести душевное спокойствие. Тогда вы признаете себя таким, какой вы есть, и сделаете все возможное, чтобы жить той жизнью, которая вам нравится.

Затем я задал Элис еще один вопрос: какой из этих шагов требует «ручной обработки», а какой может происходить автоматически с помощью технологии, которую мы готовы купить или создать?

Мы говорили о том, какие функции должны выполнять люди, а какие — компьютеры. Выяснилось, что, если бы наши операторы могли совершать определенный шаг с помощью программного обеспечения (на тот момент это делали лишь немногие), то время обработки заявок значительно сократилось бы. Элис в конце концов помогла мне понять, почему процесс замедлился. Она внедрила новую систему, чтобы помочь улучшить качество страховых полисов, что существенно изменило нашу возможную материальную ответственность. Как бы мне ни было

приятно слышать об улучшении качества, я все же хотел ускорить время обработки.

Я попросил Элис связаться со всеми операторами, которые не использовали программное обеспечение, и настроить их на его установку. Затем я поднял этот вопрос во время нашего следующего заседания совета директоров и спросил, во сколько обойдется сокращение дополнительного периода времени за счет оптимизации наших внутренних процессов. Мы решили, что в лучшем случае нам нужно будет нанять на год четырех ИТ-специалистов с зарплатой по 150 000 долларов. Если мы возьмем на себя и другие расходы, то проект выльется в миллион долларов.

Миллион долларов — сногшибательная цифра. Но это число ничего не значит без дополнительного анализа. Вот почему мы потратили время, чтобы конкретизировать цифры:

- Мы могли бы сэкономить 5 минут времени на обработке каждого полиса.
- 5 минут, умноженные на 30 000 полисов в год, составляют 150 000 минут (2500 часов).
- 2500 часов умножить на 20 долларов в час (наша экономия на трудозатратах) — это 50 000 долларов.

Инвестиции-время-отдача (ИВО) — это инструмент, который становится тем более ценным, чем больше вы его используете. Я даю вам сценарий, чтобы вы снова поработали своими аналитическими мышцами. Каждая проблема, с которой вы сталкиваетесь, будет распадаться на конкретный набор подпроблем. Их решение — это не просто «математика», но понимание того, как проанализировать ситуацию, чтобы знать, на какие цифры обратить внимание. ИВО полезно учитывать только в случае, если вы сделали правильные предположения.

В данном примере видно, что потребуется двадцать лет, чтобы получить отдачу от наших инвестиций. Если бы мы остановились на этом (как сделал бы любой мыслитель-любитель), математика подсказала бы нам, что оно того не стоит:

Инвестиции: 1 миллион долларов

Срок выполнения: 18 месяцев

Доходность: \$50 000 в год (исходя из текущих продаж)

Так было в 2017 году. В тот момент я прогнозировал наш рост на следующее десятилетие.

Быть великим человеком, принимающим решения, — это, скорее, искусство, чем наука. Да, наличие методологии помогает. Вы должны действовать методично и понимать смысл цифр. Кроме того, надо научиться *анализировать* цифры. Решение вопроса о том, как быстрее обрабатывать полисы, выходило за рамки определения экономии затрат на рабочую силу. В некоторых случаях это может привести бизнес к выигрышу. В других случаях увеличение производительности повысило бы удовлетворенность как клиентов, так и агентов. Но настоящим недостающим фактором в этом анализе был наш темп роста.

Когда я учел темп роста, цифры выглядели так:

Год 1: 30 000 полисов \$50 000 экономии

Год 2: 60 000 полисов \$100 000 экономии

Год 3: 120 000 полисов \$200 000 экономии

Год 4: 180 000 полисов \$300 000 экономии

Год 5: 240 000 полисов \$400 000 экономии

Если учесть наши темпы роста, то мы увидим, что вместо 20 лет на окупаемость инвестиций в миллион долларов потребуется меньше 5 лет. То, что выглядело как непригодный проект, быстро превратилось в пригодный.

Вот еще одна вещь, которую я узнал: *ИТ-проекты почти всегда занимают больше времени и обходятся дороже, чем ожидалось*. Вы должны предвидеть ошибку в отношении времени и затрат. Как оказалось, стоимость проекта выросла более чем вдвое. Причина, однако, была скорее положительной, чем негативной. На каждом этапе процесса мы продолжали копать глубже, чтобы увидеть, какие другие процессы мы могли бы

ускорить. С каждым новым открытием стоимость проекта возрастала. Хорошей новостью было то, что скорость обработки данных увеличилась более, чем в три раза, а долгосрочная экономия намного превысила конечную стоимость.

По прошествии времени кажется очевидным, что тогда было необходимо инвестировать в технологический процесс. Но вернемся в прошлое и подумаем о потенциальных «слепых зонах». Я мог бы просто принять тот факт, что Элис, с учетом ее большого опыта, обрабатывала заявки настолько быстро, насколько могла. Я мог бы предположить, что ей требовалось дополнительное время, чтобы выполнить все безупречно, и что стоимость ускорения процесса не окупится.

Видите, сколько всего нужно, чтобы быть человеком, принимающим важные решения? Это и искусство, и наука. Методология дает вам структуру. ИВО предоставляет определенную формулу. Проекты дают вам цифры для подстановки в формулу. Сохранять любопытство означает всегда стремиться к улучшению и корректировке своих прогнозов. Разум позволяет собрать все воедино и принять правильное решение. Мне потребовались все эти навыки, и даже больше, чтобы пройти величайшее испытание и пережить то, что могло бы оказаться калечащим судебным процессом.



Латинский корень слова «решение» [decision] означает «отрезать». Приняв одно решение, вы отсекаете возможность какого-либо другого курса действий. Но в действительности принятое решение не ограничивает, а освобождает, тогда как альтернативное поведение означает нерешительность и застой.

Для человека естественно иметь «слепые зоны». Лень, страх и жадность заставляют нас довольствоваться информацией, которую нам дают, и не копать глубже. В результате мы часто упускаем критически важную часть головоломки и принимаем плохие решения — или не принимаем хорошие.

Использование предложенной методологии вместе с формулой ИВО требует времени и практики. Не ожидайте, что станете ведущим

решателем и сможете мгновенно находить X. И запомните: если вы всегда хотите быть правым или всегда боитесь ошибиться, у вас будут трудности с решением проблем. Абсолютная правота или неправота сравнимы с блокпостами на дороге. Допускать ошибки — нормально. Именно готовность анализировать свои ошибки помешает вам сделать их снова.

Будьте терпеливы. Если вы продолжите работать над тем, чтобы стать лучшим решателем, результат будет более чем стоящим — он будет иметь огромное значение в вашем бизнесе и вашей жизни.

ХОД 2

Овладейте умением рассуждать

НЕВЕРОЯТНАЯ СИЛА УМЕНИЯ СПРАВЛЯТЬСЯ С ПРОБЛЕМАМИ

1. Двигаясь вперед, возьмите на себя стопроцентную ответственность за все, что не получается. Воспринимайте себя как человека, создавшего проблему и способного ее решить. Применяйте формулу инвестиции-время-отдача (ИВО), чтобы принимать лучшие решения и экономить ресурсы. Проанализируйте все возможные ошибки или слабые места и сделайте соответствующие дальнейшие шаги.

КАК НАЙТИ X: МЕТОДОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

2. Поделитесь методологией нахождения X со своей руководящей командой и используйте ее для решения трех проблем, с которыми вы в данный момент сталкиваетесь. Рабочую таблицу нахождения X можно найти в Приложении Б. Убедитесь, что вы определили истинные причины возникновения проблем.

ХОД 3



**НАУЧИТЕСЬ
ФОРМИРОВАТЬ
ПРАВИЛЬНУЮ КОМАНДУ**

Глава 6

МИФ О СОЛОПРЕНЕРЕ¹: КАК СОЗДАТЬ СВОЮ КОМАНДУ

Каким бы блестящим ни был ваш ум или стратегия, но, играя в одиночку, вы всегда проиграете команде.

Рид Хоффман, соучредитель LinkedIn

Независимо от того, в какой сфере вы работаете, успех зависит от эффективного сотрудничества с другими людьми, будь то клиенты, покупатели, сотрудники, инвесторы, партнеры или внешние поставщики.

Думая на пять ходов вперед, вы не позволяете своему эго убедить вас в том, что вы можете сделать все в одиночку. Не думайте, что если в прошлом вы многого достигли самостоятельно, то в будущем сможете достичь еще большего. В 27 лет я был звездным продавцом и посредственным менеджером по продажам. Мне пришлось на собственном горьком опыте научиться управлять людьми. В конце концов мне это удалось. К 30 годам я стал солидным менеджером по продажам, но учредитель из меня был никудышный. Даже через пять лет управления компанией я видел себя весьма средним генеральным директором. Именно тогда я понял, что мыслить масштабно в одиночку не получится. Чтобы масштабирование бизнеса стало реальностью, мне нужна была правильная команда.

Моя цель — избавить вас от многих страданий, которые я испытал, и показать, как построить свою команду. Эффективное взаимодействие

¹ Солопренер — предприниматель, развивающий собственный бизнес-проект в одиночку. — Прим. пер.

с другими людьми определяет разницу между наслаждением трудовым процессом и отчаянным желанием провести рабочий день, прячась под столом. В этой главе я дам вам набор инструментов, чтобы:

1. Выбрать деловых партнеров и советника.
2. Сократить текучесть кадров (создать «золотые наручники»).
3. Заставить своих сотрудников работать на полную мощность.
4. Нанимать и увольнять членов команды, не создавая врагов.

Какую программу льгот вы предлагаете?

Чтобы сделать следующий шаг от солопренера или совместителя, подумайте над ответом на этот вопрос:

• ПОЧЕМУ КТО-ТО ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ С ВАМИ?

Этот вопрос в равной степени актуален, если вы в настоящее время являетесь генеральным директором.

Прежде чем ваша компания станет достаточно крупной, вы набираете людей не в компанию, а для того, чтобы работать *с вами*. Изначально, поскольку люди нанимаются лично к вам — а у вас, скорее всего, нет ресурсов, чтобы предложить обширный план 401(k)¹, — лучше разработать привлекательную программу льгот. Позже вы будете набирать людей в свое предприятие, но даже тогда вам придется продолжать совершенствовать программу бонусов, иначе ваши топ-менеджеры перейдут в компанию, где льгот больше.

¹ Разновидность сберегательного плана, позволяющая работнику часть зарплаты до уплаты подоходного налога вносить в инвестиционный фонд под управлением работодателя. — Прим. пер.

Задайте себе такой вопрос: если люди поступят к вам на работу, выиграют ли они? Преуспеют ли они в жизни? Есть ли у вас истории успеха людей, чья жизнь обогатилась благодаря тому, что они были рядом с вами? Другими словами, подумайте о том, какую программу льгот вы предлагаете потенциальным сотрудникам. Если вы хотите привлечь достойных людей, они должны поверить, что у вас есть, что им предложить.

Вместо того чтобы быть эгоистичным и искать, что можно позаимствовать у других, я научился сосредотачиваться на том, что сам могу им дать — и таким образом повысил собственную ценность. Такой сдвиг парадигмы — именно это решение — изменил мою жизнь к лучшему. Я перестал спрашивать, как другие люди способны улучшить мою жизнь, и вместо этого спросил: как я могу сделать их жизнь лучше только благодаря тем преимуществам, которые им предлагаю?

Вы будете знать, что преуспеваете в жизни, если другие выигрывают от взаимодействия с вами как такового. Их успех может быть основан на вашем примере, контактах, вашем коучинге, знаниях или вашей суровой любви. Подумайте над этими тремя вопросами:

1. Какие преимущества вы в настоящее время предлагаете другим?
2. Почему людям станет лучше, если они взаимодействуют с вами?
3. Сколько жизней вы изменили в лучшую сторону за последний год?

Как только у вас появится список тех, кого вы обогатили, можете начать привлекать людей в свою команду. Подумайте, кто вам нужен, чтобы помочь не только преуспеть сегодня, но и достичь более глубоких долгосрочных целей. Позаботьтесь о них, и они поддержат вас.

Этот совет адресован не только начинающим, но и опытным руководителям.

Некоторые гендиректора совершают ошибку, думая, что рекрутинг заканчивается, как только человек присоединяется к компании. Реальность такова, что, если вы набрали талантливых сотрудников, вам придется постоянно работать над их удержанием.

Наивно думать, что члены вашей команды не получают постоянно предложений от разных организаций. Есть причина того, что появилось так много хедхантеров, чья работа состоит в том, чтобы отобрать ваших лучших сотрудников и отправить их в другие компании, нуждающиеся именно в таких специалистах, которые есть у вас. Рекрутерам щедро платят за то, что они крадут ваши лучшие кадры. Не сомневайтесь, что за ними охотятся, поэтому вам лучше убедиться в своей способности их удержать. В зависимости от размера бизнеса, хедхантер зарабатывает от \$30 000 до \$60 000 за закрытие вакансии финансового директора. Плата за закрытие вакансии генерального директора начинается примерно с \$80 000 и может достигать до \$500 000.

Люди, которых вы набираете, также внимательно наблюдают за вами. Они постоянно пересматривают программу вознаграждения, и, если она перестает соответствовать их ожиданиям, начинают искать что-то другое. Ваши топ-менеджеры, в частности, наблюдают за вами, чтобы убедиться, что вы постоянно развиваетесь и находите способы вывести компанию на новый уровень. Они хотят видеть, привлекаете ли вы других талантливых людей, чтобы продолжать увеличивать ценность бизнеса. Показать им, что вы все это делаете, — часть политики сохранения ваших лучших кадров. И эта политика не изменяется.

**Вопросы, которые люди будут задавать
(и вы должны на них ответить),
когда они принимают решение работать на вас**

1. Что отличает ваш бизнес от конкурентов?
2. Что отличает ваше руководство от руководителей других компаний?
3. Есть ли у вас кодекс чести? Как вы его воплощаете?
4. Какие программы льгот они получают от сотрудничества с вами?
5. Постоянно ли сотрудники видят, как вы растете? Могут ли они сказать, что вы развиваетесь?

Всем нужен консультант: Поиск надежных советников

Даже величайшие предприниматели не могут действовать в одиночку. Они нуждаются в помощи по многим причинам, ведь в сутках только 24 часа, а их знания ограничены определенными областями. Им нужны мнения специалистов, чтобы помочь сформировать свои собственные.

В семье мафиози есть должность, специально предназначенная для того, чтобы давать мудрые советы: *consigliere*. То же самое существует и в мире бизнеса. Уоррен Баффет может попасть в заголовки газет, но за его успехом стоит Чарли Мангер¹. У Стива Джобса был Стив Возняк². У Билла Гейтса — Пол Аллен³. Марк Цукерберг попросил Шона Паркера⁴ бросить ему вызов, чтобы расширить собственное видение, а затем обратился к Шерил Сэндберг⁵, чтобы реализовать это видение.

Патти Маккорд⁶ провела четырнадцать лет в Netflix и является автором книги «Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix»⁷. Она специализируется в области управления человеческими ресурсами; ее должность в Netflix — главный специалист по талантам. На мой взгляд, ее самая большая ценность состоит в вызове, брошенном генеральному директору Риду Хастингсу. В интервью, которое я у нее брал, она рас-

¹ Американский адвокат, известный экономист и профессиональный инвестор. — Прим. пер.

² Американский изобретатель, инженер-электронщик и программист, соучредитель компании Apple Computer вместе со Стивом Джобсом и Рональдом Уэйном в 1976 году. — Прим. пер.

³ Американский предприниматель, соучредитель корпорации Microsoft, которую он вместе со своим школьным приятелем Биллом Гейтсом основал в 1975 году. — Прим. пер.

⁴ Интернет-предприниматель, известный как сооснователь Napster, Plaxo, а также Facebook. — Прим. пер.

⁵ Американская предпринимательница, работающая СОО в Facebook с 2008 года, с июня 2012 года — член совета директоров компании, первая женщина в СД компании за историю существования Facebook. — Прим. пер.

⁶ Карьерный консультант и HR-идеолог Netflix. — Прим. пер.

⁷ МакКорд П. Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix. М., ЭКСМО, 2019.

сказала о ситуации с Хастингсом накануне его выступления с важной речью. Маккорд заметила растерянное выражение его лица, когда он стучал по клавишам компьютера.

Она подозревала, что Хастингс продолжает заниматься своей прежней деятельностью, сделавшей его успешной личностью, а не тем, что должен делать лидер. Она посмотрела ему прямо в глаза и сказала: «Вы исправляете чужие ошибки. Перестаньте быть инженером-компьютерщиком и станьте лидером». Имейте в виду, что Хастингс имел право уволить ее, но вместо этого не только продержал Маккорд в компании 14 лет, но они еще и подвозили друг друга на работу. Почему? Потому что она не побоялась бросить вызов и указать на его слабые места.

Неуверенные руководители окружают себя соглашателями. Эффективные лидеры окружают себя людьми, бросающими им вызов. Они находят и нанимают тех, кто намного умнее их, особенно в областях, где они сами довольно слабы.

В моих видео вы постоянно слышите, как я говорю о Марио. Он один из тех парней, от которых я больше всего зависим. Когда я только начал снимать видео, то ужасно выглядел перед камерой. Марио каким-то невероятным способом добился качественных выступлений, при этом не заставляя меня чувствовать себя неловко. Несмотря на то, что технически он работает на меня, он упорно подталкивает меня на более высокий уровень, который мы установили для контента и бренда.

Скорее всего, вы уже знаете своего будущего советника. Главное, что нужно искать, — схожие ценности, но разные темпераменты. Если вы нетерпеливы и вспыльчивы, вам нужен кто-то спокойный и рассудительный. Если вы интроверт, найдите экстраверта. Если вы предпочитаете выглядеть оценивающим и беспощадным, найдите того, кто сопереживает и принимает. Независимо от темперамента, для советника важно сохранять спокойствие и контролировать свои эмоции.

И в бизнесе, и в жизни я очень разборчив в том, кого допускаю в ближний круг. Одна из причин, по которой я женился на своей жене, Дженнифер Бет-Дэвид, состоит в том, что она единственный чело-

век, способный успокоить мои нервы. Для различных аспектов жизни я создал небольшую группу людей, к которым могу обратиться за разными советами.

Я очень верю в баланс и, когда нахожусь в процессе принятия важного решения, то часто приглашаю двух коллег в зал заседаний совета директоров, чтобы помочь решить проблему. Наиболее эффективно, если эти двое полярно противоположны. Изложив им проблему, я просто сижу и наблюдаю, как они выдвигают свои аргументы. Иногда задаю вопрос, чтобы подлить масла в огонь. Я хочу быть уверенным, что услышу самые убедительные доводы по всем аспектам проблемы. Столкновение двух мнений приближает меня к истине.

У меня есть друг, создатель письменного контента. Он нетерпелив и абсолютно уверен в том, что совершенство — враг завершения проекта. Его партнер терпелив до крайности и считает, что срочность — враг профессионализма. Их подход «инь-и-ян» создает идеальный баланс. У нас с Марио схожая динамика. Нам не нужно *притворяться*, что мы играем в хорошего и плохого полицейского. Поскольку у нас схожие ценности, но разные темпераменты, он, естественно, уравнивает меня и спасает от превращения в злейшего врага для себя самого. Он уверен, что я тоже неоднократно спасал его, и мы смеемся над нашими историями, когда работаем и путешествуем вместе. Как бы я ни любил цифры, ценность человека, с которым у вас есть общие воспоминания, выходит за пределы количественных оценок.

Доверенный советник

1. Умело решает проблемы, способен думать на много ходов вперед.
2. Имеет ценности, сходные с вашими, но другой темперамент (силен там, где вы слабы).
3. Спокоен в кризисной ситуации.
4. Не боится бросить вызов и указать на ваши «слепые зоны».
5. Лоялен без личной выгоды.

Не впутывайте Донни Браско¹ в свои дела

Одна из худших ошибок предпринимателя — отсутствие должной осмотрительности при совершении ключевого назначения на должность. Вы нанимаете специалиста, которого очень рекомендуют. Он отлично работает и всем нравится. Вы продвигаете его, пока он не займет влиятельное положение в вашей компании. Вы абсолютно доверяете ему, безоговорочно делитесь информацией. Немыслимо предать, что он способен предать ваше доверие.

Пока он этого не сделает.

Возможно, вы видели фильм или читали книгу о Донни Браско, имя которого использовал тайный агент ФБР Джо Пистон для проникновения в мафиозные структуры. Он работал под прикрытием в течение шести лет в составе клана Бонанно, завоевывая доверие самых высокопоставленных людей, в том числе криминального авторитета Доминика Наполитано, он же Сонни Блэк. В результате тайной работы Пистона ФБР арестовало 212 бандитов.

Через шесть лет ФБР хотело вытащить Пистона, но тот настоял на том, чтобы остаться в клане и стать мафиози. В конце концов агенты ФБР пришли к Сонни Блэку и сообщили, что парень, которого он знал как Донни Браско, на самом деле был агентом ФБР. Сонни ответил: «Я вам не верю».

В итоге Сонни Блэка убили, а его тело обнаружили с отрезанными руками. Мафиозные доны были в ярости от того, что Сонни допустил «крысу» к их делам. То, что «крыса» настолько приблизилась к ним, стало величайшим оскорблением.

Вероятно, нет более подозрительной и недоверчивой группы, чем мафия, но ее члены доверяли парню, которого знали как Донни Браско. Я хочу, чтобы вы усвоили этот урок: необходимо проявлять должную

¹ Герой одноименного фильма о Джо Пистоне, агенте ФБР под прикрытием, который под кодовым именем Донни Браско внедряется в преступную группировку в нью-йоркском Бруклине. — Прим. пер.

осмотрительность независимо от того, насколько надежными кажутся люди. Это особенно верно, если вы собираетесь предоставить им доступ к конфиденциальной информации, которая не должна попасть к вашим конкурентам. Потратьте на это время. Задавайте вопросы кандидатам. Распросите о них других. Понаблюдайте, как они себя ведут. Вы никогда не можете знать наверняка, заслуживают ли люди доверия, но вы можете почувствовать, кто они. Часто этого достаточно, чтобы оказать им доверие, по крайней мере, в определенных обстоятельствах и в определенных областях бизнеса.

Если кто-то выигрывает на более высоком уровне, чем вы, либо снизьте свои ожидания, чтобы они соответствовали вашей трудовой этике, либо поднимите планку своей трудовой этики, чтобы выйти за рамки ожиданий.

Я спросил Майкла Макгоуэна, бывшего тайным агентом ФБР в течение 30 лет и тесно сотрудничавшего с русской мафией, тремя семьями Cosa Nostra и картелем Синалоа¹ (международным преступным синдикатом), почему клан Бонанно позволил Браско так глубоко проникнуть в семью. Его ответ был прост: из-за жадности. История Донни Браско — идеальное предостережение, которое напомнит вам о необходимости провести исследование, прежде чем позволить кому-то получить доступ к инсайдерской информации о вашей компании.

Предпринимателям нравится думать, что они знают своих сотрудников лучше, чем их врачи или супруги, но это просто неправда. Вы не знаете, нет ли у вашего самого близкого помощника тайных проблем с азартными играми. Вы не знаете, склонен ли ваш финансовый директор к принятию неверных решений из-за травмирующего события в его жизни. Вместо того чтобы думать, что вы способны заглянуть в души людей, начните использовать данные и системный подход для изучения ваших новых сотрудников.

¹ Самый крупный наркокартель Мексики. — Прим. пер.

Пять вопросов, на которые вы должны ответить, прежде чем сделать любое крупное назначение

1. Сколько отзывов вы получили? Вы говорили с другими людьми, которые работали с кандидатом, о том, что это за человек?
2. Верно ли, что данный человек вам симпатичен (причина, по которой вы его наняли), но не обладает значительным набором навыков?
3. Провели ли вы проверку биографии, чтобы определить, есть ли в его или ее прошлом нечто, что может служить предупреждающим сигналом?
4. Ставили ли вы под сомнение что-либо в его или ее резюме? Например, если человек находился в творческом отпуске в течение двух лет, копнули ли вы глубже, чтобы узнать, почему?
5. Включает ли предлагаемый вами контракт испытательный срок от 90 до 120 дней? Это даст вам достаточно времени, чтобы оценить работу нового сотрудника, а также позволит новому сотруднику узнать, в чем ему надо совершенствоваться, и приложить к этому усилия.

Я не могу в достаточной степени подчеркнуть, насколько важно быть осмотрительным при приеме на работу. Сделайте плохое назначение, и вы ежедневно будете расплачиваться за него. В статье, опубликованной в январском выпуске *Harvard Business Review* 2014 года, Патти Маккорд объяснила, почему:

«Если вы тщательно подберете людей, которые будут ставить интересы компании на первое место, понимающих и поддерживающих стремление к высокой производительности на рабочем месте, то 97% ваших сотрудников будут такими, как надо. Большинство компаний тратят бесконечное количество времени и денег на разработку и применение кадровой политики, чтобы справиться с проблемами, которые способны вызвать оставшиеся 3%. Но мы очень старались не нанимать подобных людей и увольняли их, если оказывалось, что допустили ошибку».

Дайте мне кусочек: Предоставление части капитала для создания команды

Почему Соединенные Штаты являются лидером эмиграции? Почему в США более 44 миллионов мигрантов, гораздо больше, чем в принимающей стране номер два? В Соединенных Штатах не самое большое население и не самая большая территория, но у них есть то, что могут предложить относительно немногие страны: шанс рассчитывать на долю капитала и создание богатства. Люди могут приехать в Соединенные Штаты, начать там свой бизнес и владеть им; они могут купить участок земли или здание и владеть ими. Такова американская мечта — шанс владеть частью страны.

В результате США привлекают самых лучших, самых трудолюбивых людей. Вы хотите привлечь в свою компанию лучших и самых трудолюбивых? Дайте им кусочек бизнеса.

В начале своей карьеры я трудился в компании, где был одним из лучших продавцов. Я был недоволен тем, как работает фирма, и, как уже упоминал ранее, написал 16-страничное письмо руководству. Одна из моих просьб состояла в том, чтобы они дали своим ключевым сотрудникам шанс на долю капитала или участие в распределении прибыли.

Не имея права собственности или участия в прибыли, я видел себя только наемным работником. В отсутствие предоставленных акций, даже в качестве звездного продавца компании я был скорее соперником, чем партнером. Мое увольнение снизило бы их выручку на несколько миллионов долларов. Все, что требовалось, чтобы меня удержать, — это дать мне самый маленький стимул, чтобы я почувствовал себя хозяином.

Руководство ответило «нет». Более того, они были убеждены, что я никогда не уйду, учитывая, что я потеряю пролонгацию договоров и значительные остаточные комиссионные по нескольким тысячам клиентов, которые числились за мной в бухгалтерских книгах. Мои планы состояли в том, чтобы помочь компании стать крупнейшим страховым агентством, и в один прекрасный день стать генеральным директором фирмы.

Я сказал: «Вы думаете, что пролонгаций достаточно, чтобы удержать меня от увольнения? Вы убеждены, что я мыслю так мелко? Вы сошли с ума».

Я ушел. Но потребность в обладании долей капитала присуща не только мне. Это верно для каждого, кто честолюбив, мечтает о большем и обладает талантом. Я всегда даю людям, работающим на предпринимателей, такой совет: идите к топ-менеджеру и спросите, что вы можете сделать, чтобы владеть частью компании. Если он или она скажет: «Ничего», увольнитесь. Если он или она скажет «Что-то», оставайтесь и достигайте целей, которые вы вместе поставите в качестве условия получения части капитала.

Вы ничего не получите даром. Не говорите: «Я невероятно талантлив, просто само совершенство, поэтому дайте мне долю капитала компании». Вы должны достичь того, чего хотите, и до тех пор, пока это будет подтверждаться вашей работой, данная сделка будет выгодна как для предпринимателя, так и для его высокоэффективных сотрудников. В равной степени неэффективно использовать увольнение как угрозу. Ключ в том, чтобы спросить, каких конкретных достижений вам следует добиться, чтобы заработать право на часть капитала.

Если вы владеете бизнесом, у вас могут быть оговорки относительно предоставления части собственного капитала. Возможно, вы думаете: «Ну, Пэт может так рассуждать, потому что у него огромная компания с крупным доходом, но мой бизнес не такой большой, поэтому я не могу предложить такую же сделку». Вы просчитываете только один ход вперед. Сравните свой уровень мышления с гроссмейстерским, предполагающим видение достаточного количества ходов вперед для определения преимущества. Послушайте, я не говорю, чтобы вы начали разбрасываться акциями вашей компании. Я хочу сказать, что даже нескольких акций достаточно для того, чтобы люди почувствовали себя участниками игры и стали долгосрочными партнерами.

Если вы мыслите категориями дефицита, то всегда думаете, что капитала недостаточно или какая-то катастрофа уже не за горами.

Но если у вас есть 100-процентная уверенность в своей будущей правоте, вы будете думать по-другому. Когда убеждения недостаточно, обратитесь к математике. Допустим, за последние 5 лет ваша компания

заработала в среднем 10 миллионов долларов при 15-процентной норме прибыли. Это 1,5 миллиона долларов чистой прибыли. Вы решаете, что хотите нанять Джонни, чтобы он помог вам развивать бизнес, но Джонни настаивает либо на долевом участии, либо на бонусе. Сначала вы упираетесь. Джонни говорит, что если ему удастся поднять бизнес с 10 до 15 миллионов долларов, то он хочет получить бонус в размере 250 000 долларов. Ваш первоначальный ответ сводится к тому, что вы не можете позволить себе такую крупную выплату.

Теперь посчитайте. Ваш чистый доход вырастет с 1,5 миллиона долларов до 2,25 миллиона долларов. Как вы можете поскупились на 250 000 долларов для Джонни, учитывая такое увеличение собственной прибыли? По сути, это сделка 2:1 в вашу пользу. Трудовые усилия Джонни принесут 500 000 долларов в казну компании. В этом примере предполагается, что ваша компания прежде не росла, иначе вы бы структурировали стимул, основываясь на способности нового сотрудника опережать текущий рост. Например, если бы компания росла на 20% в течение последних трех лет, а Джонни смог бы увеличить рост до 50%, то эти дополнительные 30% были бы его заслугой.

Единственное объяснение того, что вы сказали «нет», это краткосрочное мышление. Если вы все еще протестуете, думая, что все в компании хотят одного и того же, ваше краткосрочное мышление погружает вас в логический кошмар. Только подумайте: что может быть лучше, чем желание каждого сотрудника компании получить больше прибыли, чтобы увеличить как свое богатство, так и ваше?

Неужели вы считаете, что Билл Гейтс завидует благосостоянию сотрудников Microsoft? Гейтс не *давал* людям доли капитала. Поскольку он думал на несколько шагов вперед, то *предоставлял* долю тем, кто ее заработал. Я читал, что Microsoft создала трех миллиардеров (не будем забывать Стива Балмера) и 12 000 миллионеров.



Вы уже начинаете понимать, что путь к созданию богатства — в том, чтобы позволить другим создавать его вместе с вами?

Одни люди мотивированы долей капитала компании, другие — разделением прибыли, третьи — большими зарплатами, четвертые — премиями, а пятые — долгосрочным обеспечением. Нет двух одинаковых людей. Главное — создать правильный компенсационный план, который привлечет и удержит обладателя именно того таланта, который вы ищете.

Лично я предпочитаю долевое участие и распределение прибыли через бонусы, так как это увеличивает шансы на то, что нужные люди останутся с вами в течение длительного времени (подробнее об этом расскажу в следующем разделе). Кроме того, подобно ситуации с домовладельцами, относящимися к своему собственному жилью лучше, чем к арендованному, мышление сотрудников меняется, как только вы даете им право собственности в компании. Внезапно они начинают работать на себя, и у них появляется стимул увеличивать не только собственный доход, но и стоимость компании.

Все это может показаться банальным, но легко экономить на мелочах и быть расточительным по-крупному. Возьмем европейскую компанию, одного из крупнейших на континенте производителей аккумуляторных батарей. Ее руководители обратились ко мне, потому что рост компании составлял всего 2% в год. На встрече с генеральным директором я задал в первую очередь такой вопрос: «Сколько вы платите своим продавцам?»

«Две тысячи пятьсот долларов в месяц».

«Хорошо, а сколько еще они могут получить?» — спросил я.

«Не понимаю вопроса», — удивился он.

«Я имею в виду, сколько они получают за хорошую работу в качестве бонусов?»

«Ничего».

«Ничего?»

Я не мог в это поверить. Насколько усердно вы бы стали работать, если бы не могли ожидать больше \$2500 в месяц независимо от ваших результатов?

Директор изменил план компенсации, сосредоточившись на реализации плана распределения прибыли. Вскоре после того, как он ввел план в действие, темпы роста компании выросли на 25%. Иногда ключ

к росту лежит прямо перед вами. Измените свой план компенсации так, чтобы люди почувствовали, что им «дали их долю», и они будут работать лучше, дольше и более творчески.

Не сдавайтесь на первом свидании: Как создать «золотые наручники»

Стратегия такова: дайте долю капитала компании ключевым сотрудникам, но не делайте этого сразу. Пусть они ее заработают.

Вы можете быть умным и проницательным, но никто не умеет читать мысли. Перспективные сотрудники могут выглядеть на первый взгляд великолепно, но вы должны лучше узнать их, прежде чем инвестировать в них. Создавая период ожидания для предоставления акций, вы даете им время доказать лояльность компании. Я всегда тестирую своих сотрудников. Такова часть моей работы — постоянно напоминать им о нашей миссии и видении. Я обещаю им деньги, которые они смогут заработать, и будущее, которое они смогут создать. Я подкупаю их нашей корпоративной культурой. Я верю в компанию, которую создал, и хочу убедиться, что они тоже в нее верят.

Когда людей уже приняли на работу, они часто перестают стараться преподнести себя в выгодном свете. Им кажется, что раз они уже в компании, то достаточно просто заниматься своим делом. Нет. Мне нужно чувствовать, что мои сотрудники хотят тут работать, что их это воодушевляет, что они верят в собственную уникальность и способность помочь в достижении наших целей. Я обращаю внимание на то, что они говорят и делают. Если их слова и действия совпадают с тем, что нужно компании, значит, они нам подходят.

Не выносите поспешных суждений о людях, которых нанимаете. Лучше используйте выжидательный подход. Новые сотрудники иногда кажутся совершенными, и у них много талантов, но они могут не соответствовать корпоративной культуре, которую вы создаете. Когда они проходят собеседование и только начинают работать, то ведут себя наилучшим образом. Не покупайтесь на это. Заставьте их продавать себя.

Предоставление доли капитала вашей команде — это, скорее, искусство, чем наука. Если все сделано правильно, вы достигнете трех целей:

1. Трансформируете мышление членов вашей команды из менталитета наемного работника в менталитет собственника.
2. Будете стимулировать своих сотрудников работать усерднее и действовать мудрее, чтобы повысить ценность вашей компании.
3. Снизите текучесть кадров, грамотно структурировав вознаграждение.

Всего через два года после основания моей компании я разработал план развития акционерного капитала. Учтите, что характер финансовых услуг, включающих в себя остатки от пролонгации, автоматически создает высокий уровень удержания сотрудников. Меня не удовлетворял статус «лучшего в классе»; я хотел разработать план компенсации, который изменил бы всю отрасль.

Я подошел к этому вопросу как композитор или хореограф. Создание правильного плана компенсации сродни созданию правильной мелодии. Композитора Ханса Циммера, удостоенного премии «Оскар», отличает то, что он знает, как взять разные мелодии и свести их вместе, чтобы они идеально подошли к фильму в целом. То же самое относится и к эффективному плану компенсации: все фрагменты должны встать на свое место, чтобы создать лучший совокупный пакет. Вы можете подумать, что я излишне драматизирую, но нечто настолько важное требует высокой степени детализации. Вот ключевые моменты создания наиболее эффективной структуры компенсации:

1. Решите, какого поведения или конечного результата вы хотите добиться.
2. Изучите текущую структуру компенсации в вашей отрасли. Даже если вы собираетесь нарушить статус-кво, сначала нужно узнать, что он собой представляет.
3. Найдите способы создать три уровня стимулов, к которым нужно стремиться. Это гораздо эффективнее, чем единственный стимул «все или ничего» в качестве цели соперничества.

Я создал план, позволяющий агентам начать зарабатывать капитал в течение двух лет после поступления в фирму. График наделения их акциями весьма сложен. Когда вы будете готовы заняться этим в своей компании, вам понадобится либо опытный финансовый директор, либо внешний консультант для проработки деталей.

Общая картина такова: ваша команда со временем заработает акции компании и будет владеть ими. В результате они почувствуют себя собственниками, станут получать зарплату как собственники (одновременно обогащая вас) и знать, что для максимизации их доходов имеет смысл оставаться в вашей компании. Термин «золотые наручники», возникший в 1976 году, означает, что до тех пор, пока люди остаются в компании, они будут продолжать получать свое «золото».

Прежде всего, помните: относитесь к сотрудникам правильно, иначе это сделает кто-то другой.

Что вы должны признать, чтобы сохранить таланты

- Люди хотят, чтобы их усилия должным образом вознаграждались;
- Выдающиеся исполнители хотят чувствовать причастность к успеху компании;
- Сотрудникам важно знать, что они являются частью влиятельной организации;
- Люди хотят, чтобы их поощрили перед коллегами за выполненную работу;
- Работникам важно знать, что у них есть возможность расти в компании;
- Люди хотят, чтобы их судили в соответствии с четким набором ожиданий, поставленных перед ними изначально, без постоянного изменения целей.

Сообщайте о своих ожиданиях четко, часто и своевременно

Мы часто ошибочно полагаем, что характер людей не меняется. В результате, когда выясняется, что у нового сотрудника есть негативные стороны, нам кажется, что мы допустили ошибку. На самом деле мы могли бы научить этого человека добиваться успеха. Главное — следить за его работой, обеспечивать обратную связь и лучшую коммуникацию. Информирование сотрудников о том, куда они попали, решает три важные задачи:

1. Они понимают, какие именно конкретные действия должны предпринять, чтобы сохранить за собой рабочее место.
2. Если они не в состоянии выполнять эти конкретные действия, их увольнение будет выглядеть справедливым и объективным.
3. Вы можете начать поиск кого-то другого для завершения их задач. В лучшем случае действующий сотрудник станет работать более ответственно, а вы удлините свою «скамейку запасных». Если этого не происходит, и сотрудник увольняется, на его место поступит другой, кто легко возьмет на себя его или ее работу.



Ясно формулируйте свои ожидания от работника, например, так: «Боб, вы говорили, что всегда приходите вовремя, а сами трижды опоздали за последние две недели».

Боб отвечает: «Да, но всего лишь на 8 минут».

«8 минут — это слишком много, а вы сказали, что на вас можно положиться. Мы ожидаем от людей пунктуальности. Я просто хочу, чтобы вы знали: если опоздания повторятся, это будет для нас проблемой».

Если стандарты не выдерживаются на самом верху, вы создаете среду, в которой низкие стандарты считаются приемлемыми. Отсюда все начинает катиться под гору.

Прямой разговор дает Бобу возможность уйти прежде, чем вы его уволите — вариант, который многим подойдет. Вам не придется тра-

тить деньги на новых сотрудников. Если вы видите, что люди не подходят компании, то должны четко определить свои стандарты и объяснить, в чем именно данные сотрудники им не соответствуют. Часто они приятно удивят вас, сделав шаг вперед.

Допустим, поведение Боба продолжает оставаться проблемой. Когда настанет время уволить его, он не удивится, потому что вы предупредили его о необходимости быть более ответственным. Вы говорите: «Боб, я не думаю, что увольнение будет для вас сюрпризом, потому что за две недели вы трижды опоздали. Я сказал, что это создает проблемы, и все же вы продолжили опаздывать. Боюсь, у нас нет другого выбора, кроме как уволить вас».

Сразу по делу.

Для тех, чей успешный бизнес не зависит от пунктуальности сотрудников, история совершенно другая. Если вы заняты в творческой сфере, ничего страшного, что ваши редакторы и разработчики появляются, когда им захочется — до тех пор, пока их работа выполняется. Все прекрасно, если в вашей отрасли это работает. Однако, когда необходимо, чтобы сотрудники приходили вовремя, вы не можете пойти на компромисс, иначе плохое поведение станет общей практикой.

Я рассказываю эту историю, чтобы подчеркнуть, что ваше отношение к найму новых людей и управлению ими способно уменьшить частоту увольнений и неловкость, которую вы испытываете от необходимости с кем-то расстаться. Давайте копнем поглубже, говоря о конкретных стратегиях эффективного увольнения.

Увольняйте осторожно. Еще раз: увольняйте осторожно

Одна из самых трудных вещей для предпринимателей — увольнение людей, и совершенная при этом ошибка может повредить корпоративной культуре. Если вы примете на себя некоторую ответственность за то, что сотрудник не справляется с работой, то подойдете к этой неприятной задаче с большей эмпатией. Не срывайте злость на сотруднике. Вместо этого научитесь увольнять.

Как вы скоро узнаете, это важный, но часто игнорируемый предпринимательский навык. Покажите мне того, кто сжигает мосты каждый раз, когда увольняет людей, и я покажу вам того, кому в лучшем случае не хватает сочувствия, а в худшем — садиста или тирана. То же самое относится и к предпринимателям, которые не могут нажать на спусковой крючок, постоянно предупреждают проблемных сотрудников, но не имеют смелости уволить их. Если у вас есть один плохой сотрудник, его отношение и действия могут негативно повлиять на остальных.



Давайте проведем параллель между увольнением и разрывом личных отношений. Чтобы избежать неприятностей расставания, возможно, вы сделали ставку на классические варианты:

«На самом деле виноват не ты, а я».

«Учитывая развитие наших отношений, мы оба знали, что этот день настанет».

«Проблема во мне».

Вы старались быть дружелюбным, чтобы свести к минимуму гнев, печаль, стыд и другие сильные эмоции, которые могут возникнуть в подобной ситуации. Как предприниматель, увольняющий кого-то, вы захотите прибегнуть к следующим вариантам: «Я уверен, что вы отлично справитесь в другом месте; нам просто помешали философские разногласия» или «У вас много талантов; уверен, что вы скоро получите другую работу, и буду рад дать вам хорошую рекомендацию».

Однако, как правило, классические варианты разрыва не работают. Люди не глупы и к ним нужно относиться с уважением. Это не просто благопристойное расставание. Не только вы будете давать им рекомендации, но и они используют социальные сети, чтобы рассказать о вас. Важно, чтобы они не навредили вашей репутации.

Не откладывайте выстрел, но и не доходите до ядерного взрыва. Время не лечит всех ран и не делает некомпетентного сотрудника внезапно магически компетентным. Если вы честно предупредили человека, а он или она не отреагировали, не давайте ему или ей повторные шан-

сы на исправление. Скорее всего, сотрудник не исправится. Проведите прощальную встречу и недвусмысленно сообщите о расставании. В то же время позвольте предостеречь вас от использования стратегии выжженной земли. Если вы потеряете самообладание и решите избавиться от всех, кто когда-либо допустил ошибку или чем-то вам не угодил, у вас останется пустой офис. Помните также: не исключено, что вам придется увольнять людей, которых вообще не следовало нанимать.

Это напоминает мне о Хутане Саррафе, более известном как Хут. Мне нравился Хут, он был одним из моих любимых помощников, но не потому, что хорошо справлялся со своей работой. По сути дела, его можно назвать худшим в мировой истории помощников. Он был дезорганизован и не справлялся с поставленными задачами, но оставался отличным парнем, и мне нравилось общаться с ним.

В какой-то момент я не выдержал его неэффективной работы и вызвал к себе в офис. «Хут, — сказал я. — У меня есть хорошие и плохие новости. Что ты хочешь услышать в первую очередь?» Он предпочел плохие новости. «Ладно. Ты ужасен в качестве помощника, и поэтому я тебя увольняю».

«А хорошие новости?» — уточнил он.

«Я тебе доверяю. Ты добрый, замечательный человек, который справится, только не в должности помощника». Мы поговорили о том, чем он хотел заниматься в своей жизни, кем действительно хотел быть, и Хут признался, что всегда мечтал скользить на серфе по лучшим волнам в мире. Я посоветовал ему следовать мечте, и в течение следующих десяти лет он занимался именно этим. Обучая серфингу на пляжах, где он проводил много времени, и работая в ресторанах, он финансировал свое приключение, путешествуя по Китаю, Новой Зеландии и Австралии в поисках больших волн. Когда он вернулся из поездки, я слушал бесконечные рассказы о его приключениях. Я отношусь к нему, как к младшему брату, и верю, что он никогда больше не будет претендовать на должность помощника.

Патти Маккорд прекрасно подытожила мою философию: «Если мы хотим, чтобы в нашей команде были только отличные игроки, нам придется быть готовыми отпустить тех, чьи навыки нас больше не устраивают, независимо от того, насколько ценным был когда-то их вклад».

Шесть способов научиться эффективно увольнять

Я составил этот список на основе большого опыта. Пожалуйста, поймите, что, когда вы кого-то увольняете, вам могут предъявить судебный иск. Поэтому перед любым увольнением сотрудника вам следует проконсультироваться с юристом компании или отделом кадров, если таковой имеется.

1. **Увольняйте осторожно.** Когда приходит время сказать людям, что их услуги более не нужны, важно сделать это без театральности. Вы не должны винить себя. Вам не нужно отвечать на обвинения сотрудника. Если вы его раскритикуете, никто не захочет на вас работать, а если сотрудник раскритикует вас, вы не дадите ему рекомендацию, которая поможет ему получить работу в другом месте.
2. **Переходите прямо к делу.** Когда вы кого-то увольняете, не затягивайте объяснения. Хотя люди могут быть шокированы тем, что их увольняют, и выходить из шока через протест, не позволяйте процессу затянуться. Не тратьте время на попытки оправдать свои действия или доказать, что они заслуживают увольнения. В этом нет никакого смысла, и вы в конечном итоге потеряете время и эмоциональную энергию.
3. **Будьте тверды, но вежливы.** Да, я снова напоминаю вам о вежливости, потому что не хочу, чтобы вы стали твердым, как камень, и начали критиковать людей. Быть твердым — значит быстро и без колебаний перейти к делу. Напомните себе, что это не спор, а принятое решение. Что-то пошло не так. Вы оба должны двигаться дальше. Точка.
4. **Признайте чувства другого человека.** Скажите что-нибудь вроде: «Послушайте, я понимаю, что для вас этот момент может быть неприятным и разочаровывающим. Раньше меня тоже увольняли, и я знаю, как это расстраивает. Тем не менее, я просто хочу заверить вас, что полностью понимаю ваши чувства и мысли». Прислушайтесь к словам собеседника и покажите, что вы осознали эмоцию, которую он или она пытается выразить: «Я знаю, что вы сердитесь».

5. **Имейте хорошую стратегию увольнения.** Плохая стратегия — когда один из ваших подчиненных увольняет сотрудника, которого наняли вы лично. Это гарантирует, что бывший работник останется разозленным. Но если вы наняли Джона, а он работал на Сью? Тогда вы со Сью должны вместе сообщить Джону плохие новости. И сопроводите уход Джона беседой, а не кратким сообщением об увольнении. Не вышвыривайте человека за дверь, а облегчите его или ее уход с помощью информации и общения. Если вы увольняете поставщика, работавшего за пределами вашего офиса, это совсем другая история, и его допустимо уведомить о расставании с помощью телефонного звонка. Но если кто-то трудился в вашем офисе, вам нужно лично пообщаться с работником до того, как он или она уйдет.
6. **Подчеркните сильные стороны человека.** Это связано с предыдущим пунктом. Сообщите, как увольняемый может использовать свои сильные стороны, чтобы преуспеть на следующей работе: «Вы действительно хороши в X, а это означает, что вы отлично подходите для выполнения Y». Превратитесь в сочувствующего коуча, который готов помочь человеку найти следующую должность, исходя из того, что у него получается хорошо. Если вы одобрите такой подход, даже бывшие сотрудники останутся фанатами вашей компании.



Нанимайте медленно, увольняйте быстро. Потратьте время, дабы убедиться, что вы нанимаете правильных людей, но, когда вы уверены, что кто-то не подходит компании, не позволяйте ему задерживаться и вредить производительности и моральному духу.

Надеюсь, теперь вы мыслите шире, чем солопренер. Авторитет фирмы, состоящей из одного человека, ограничен. Никто не строит компанию стоимостью в миллиард долларов в одиночку.

Глава 7

СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ОСНОВАННОЙ НА ПРИНЦИПАХ

Лидерство состоит в том, чтобы сделать других лучше в результате вашего присутствия и убедиться, что это влияние сохраняется и в ваше отсутствие.

*Шерил Сэндберг, исполнительный директор Facebook
и основатель LeanIn.org*

Не так важно, атеист вы или агностик, но элементы религии имеют место быть в вашем бизнесе. Прежде чем вы отвергнете эту идею, давайте рассмотрим ее поподробнее. Я действительно верю, что изучение мировых религий многое дает. Что есть во всех религиях? Истинные верующие и ритуалы.

Какой бизнес может быть успешным, если люди в него не верят? И у какого бизнеса нет определенных символов, высказываний и кредо, являющихся частью его культуры?

Google — это религия. Как и Apple. Как и Southwest Airlines и Walmart. Их руководители не признают этого, но каждая компания следует «заповедям», проповедует свои истины через социальные сети и другие средства массовой информации и страстно верит в свою бизнес-стратегию и культурные нормы.

Я верю в то же самое, и эта вера заряжает энергией мою компанию, поддерживает нас, когда дела идут плохо, и ободряет, когда дела идут хорошо. Истинно верующие люди потрясающи, поэтому, какое

бы предприятие вы ни создавали, убедитесь, что вы и ваши сотрудники объединены общей верой.

Иметь отличную бизнес-идею и талантливых работников недостаточно. Как предприниматель, осознающий важность стратегии и таланта, вы можете с этим не согласиться. Однако я гарантирую, что, если у вас и вашей команды нет схожих принципов и ценностей, она никогда не приблизится к полному раскрытию своего потенциала. Неважно, изобрели ли вы лучшую мышеловку или нанимаете лучших и самых умных. Без общих ценностей вы не сможете поддерживать то, что создали.

Одно дело — знать, кем вы хотите быть, и совсем другое — сформировать целую организацию, объединенную набором основных убеждений, которые останутся неизменными, с вами или без вас. В данной главе вы узнаете, как этого достичь.

Создание принципов

Сразу после основания компании я был на Гавайях со своей тогдашней девушкой, а ныне женой. Мы поднялись наверх в нашу комнату. Гавайи — романтическое место, поэтому, естественно, мы занялись тем, чем занимаются молодые пары. Вы ведь знаете, как это бывает? Когда я повесил на дверь табличку «НЕ БЕСПОКОИТЬ», то невольно вспомнил о хите 1980-х годов от The System¹ и запел: «Повесь табличку на дверь. Скажи, не стучать в эту норку». Я задвинул засов и быстро приступил к делу. Когда я говорю «приступил к делу», то имею в виду, что схватил ручку, лист бумаги и сказал: «Давай составим список ценностей и принципов, по которым мы хотим жить. Посмотрим, сколько у нас получится».

Мы с ходу набрали 43, а затем сократили список до 10.

¹ Американский дуэт синт-поп, дебютировавший в 1980-х годах, состоявший из вокалиста-гитариста Мика Мерфи и опытного сессионного клавишника Дэвида Фрэнка. Группа была основана в 1982 году в Нью-Йорке и поддержана Полом Песко на электрогитаре и Крисом Хеллоу на клавишных и синтезаторах. — Прим. пер.

Вы можете подумать, что это странно, раз уж вы находитесь на Гавайях со своей девушкой, но, как подтвердят все, кто меня знает, я одержим принципами. Когда мы с Дженнифер решили завести детей, то взяли еще один лист бумаги и проделали то же упражнение. В результате в нашей семье сложилась своя культура. Мы отстаиваем наши ценности и принципы, которые повторяем снова и снова.

Что мы отстаиваем как семья

- Вести за собой — потому что это необходимо в любой ситуации, с которой мы можем столкнуться;
- Уважать друг друга — потому что у каждого есть, чему научиться другого;
- Совершенствоваться — потому что только так можно быть уверенным, что все получится;
- Любить — потому что жизнь каждому бросает вызов.

Чего мы не терпим

- Мы ни над кем не издеваемся сами и не позволяем издеваться над нами.

Наши основные ценности

- **Смелость.** Не бояться бросать вызов другим.
- **Мудрость.** Делать правильный выбор.
- **Терпимость.** Осознавать, что мы имеем дело с людьми, которые постоянно меняются.
- **Понимание.** Ценить и уважать то, что у всех разные идеи и ценности.

Мы повторяем это снова и снова, моим детям уже надоело слушать. Когда дело доходит до нашей компании, моя команда всегда смеется надо мной, потому что я часто повторяю эти убеждения. Насколько

я понимаю, если ваши сотрудники не насмежаются над вами, вы недостаточно настойчиво повторяете свое кредо.

Почему я так безжалостно, как в личной, так и в бизнес-семье, повторяю наши принципы? Потому что я верю в силу напоминания и повторения. Я хочу, чтобы эти ценности и принципы всегда стояли на первом месте для моей команды и семьи.

Я наблюдал за другими предпринимателями, у которых были проблемы в бизнесе: люди просматривали порно-сайты во время работы, совершали неэтичные поступки, чтобы получить бизнес, или работали вполне усердно, чтобы выжить, но недостаточно усердно, чтобы преуспеть. Одни из них не смогли прояснить свои ценности. У других, возможно, были ясные убеждения, но они недостаточно часто их повторяли — и не *демонстрировали* приверженность — чтобы сотрудники могли проникнуться ими.

Докажите, какие принципы вы отстаиваете

Я был в магазине Nordstrom со своим шестилетним сыном Диланом. Он носился вокруг, взбирался мне на спину, и какая-то дама, посмотрев на него, улыбнулась. Она сказала, что теперь ее дети стали старше, но она помнит этот этап. Я задал ей вопрос, который всегда задаю родителям, которые старше меня: «Какие три принципа, которыми вы пользовались как родитель, сработали?»

Ее первые два ответа были самыми распространенными: любите своих детей и уделяйте им больше внимания. Последний вопрос касался авторитетности. Она сказала: «Если вы угрожаете наказать их или отобрать у них что-то, сделайте это, иначе ваше слово обесценится».

В 2010 году, всего через год после основания компании, я нанял нескольких агентов-мошенников. Как я вскоре узнал, они были готовы «срезать углы» и совершать неэтичные поступки, чтобы закрыть сделку. Очевидно, когда я их нанимал, то не знал, что они мошенники. На

самом деле, они казались отличными работниками, потому что каждый зарабатывал более \$100 000 в течение первых трех месяцев в компании.

Потом до меня начали доходить слухи об их сомнительных методах. На тот момент я не мог позволить себе нанять штатного консультанта, но вскоре понял: для того, чтобы сбалансировать взрывное нападение (быстрый рост), нам также нужно играть в обороне. Причина, по которой я нанял Амура Нубаренца — он был менеджером моего филиала в 2002 году, — сводилась к тому, что я знал: он разделяет мои принципы. Я попросил его разобраться с обвинениями в отношении новых сотрудников. Амур предупредил, что мне придется позволить ему довести дело до конца, хотя мне может не понравиться то, что я услышу. Существовал шанс, что поведение этих крупных добытчиков могло не соответствовать принципам культуры нашей компании. Я пообещал Амуру полную свободу действий.

Три месяца спустя он представил мне доказательства того, что наш добытчик №1 вел дела не только неэтичным, но и, возможно, незаконным способом.

«Вы должны уволить его», — сказал Амур.

Несмотря на наш предыдущий разговор, мне не хотелось этого делать. Как и многие предприниматели, я ценю высокопроизводительных сотрудников, а у агента-мошенника была сумасшедшая результативность. Когда Амур поделился доказательствами, которые включали в себя историю проблем с ФБР (разве я не говорил вам, что прошел трудный путь, узнав многое о найме?), у меня не осталось выбора. Увольнять людей всегда трудно, и в этом случае, когда я встретился с агентом и его деловым партнером/женой, она плакала и говорила, что у них есть дети и они не знают, как теперь их содержать. В конце концов я максимально позаботился о них, но все равно должен был их уволить. Нельзя терпеть в компании людей, которые нарушают ваши принципы.

После этого случая я организовал в компании клуб «Книга месяца». Сначала я поручил сотрудникам прочитать две книги: «Победители никогда не лгут. Простые ценности, которые мы обрели в детстве,

но, возможно, позабыли» Джона Хантсмена¹ и «Сила этичного управления» Кена Бланшарда и Нормана Винсента Пила². Я хотел донести до всех, что у нас нулевая терпимость к неэтичному поведению.

Все заговорили о принципах и ценностях, изложенных в книгах. Несколько человек покинули компанию, потому что не хотели работать там, где не позволялось нарушать правила. Несмотря на все разговоры о принципах, мне нужно было доказать собственными действиями, что я их придерживаюсь. Уволить нашего главного добытчика и потерять миллионы долларов дохода — вот и все, что требовалось моей команде, чтобы понять мою позицию.

Как говорят мой папа и Р. Далио, никогда не бойся правды

Если говорить о книгах, то единственной, которая действительно отражала мою философию бизнеса и жизни, была «Принципы: Жизнь и работа» Рэя Далио³. Да, я знаю, что упоминаю о нем уже в третий раз. Вы начинаете понимать, как моя страсть к повторам сводит людей с ума? Далио, основатель Bridgewater Associates, крупнейшего в мире хедж-фонда, написал книгу, чтобы поделиться принципами, которыми он руководствовался в личной и профессиональной жизни. Я сделал ее обязательным чтением для всей моей компании. Книга произвела на меня такое сильное впечатление, что я обратился к Далио с просьбой быть гостем на Valuetainment. Мы долго беседовали в его штаб-квартире в Коннектикуте о корпоративной культуре Bridgewater Associates и подходе к бизнесу.

Как я и ожидал, некоторым людям идеи книги оказались неблизкими, особенно «радикальная прозрачность». Следуя этому принципу,

¹ Jon M. Huntsman. *Winners Never Cheat: Everyday Values We Learned As Children but May Have Forgotten*. New Jersey. Wharton School Publishing. 2005

² Norman V Peale (Author), Ken Blanchard. *The Power of Ethical Management*. New York. William Morrow and Co, Inc. 1988

³ Р. Далио. *Принципы. Жизнь и работа*. М., Манн, Иванов и Фербер, 2018.

сотрудники обязаны сообщать друг другу, если считают, что один из них совершает ошибку или пересекает недопустимую черту. Хотя наша компания тоже основана на этом принципе, не всем с ним комфортно. В конечном счете, книга сделала то, что я хотел, а именно — спровоцировала продуктивные (и часто весьма горячие) дискуссии об идеях Далио и нашей культуре.

Великие решатели проблем используют слово «Я» и видят свою роль в любой ситуации. Они задают такие вопросы: «Как я способствовал этому? Что я сделал для создания этой ситуации?»

Даже Элис, наш главный операционный директор, не поддержала меня, сказав: «Это слишком радикально. Вы не можете управлять сотрудниками, работающими в режиме дом-офис, так, как вы управляете отделом продаж».

Я всегда прислушиваюсь к мнению тех, кого уважаю. Но когда мы рассматривали этот вопрос, не было никаких данных или реальных доказательств, способных убедить меня не использовать идею радикальной прозрачности. Элис пришлось апеллировать только к тому, что новый принцип слишком отличался от традиционного подхода. Тем не менее, я понимал истоки ее отношения. Поскольку Элис 22 года проработала в Pacific Life, у нее сложилось свое представление о том, каким должен быть страховой агент. Радикальная прозрачность слишком отличалась от того, что она себе представляла.

Я считал радикальную прозрачность необсуждаемой и сказал Элис, что хочу отличаться от других. Для меня этот принцип был абсолютно комфортным, а вот стать нормальным, «как все», оказалось невыносимым. Элис и Йен Бенедикт, наш финансовый директор, собрались вместе со всей командой и выработали стратегию. Они учли обеспокоенность сотрудников и поделились со мной планом игры. В конце концов мы решили, что нам нужно найти баланс между уважением и честностью, оставаясь при этом приверженными радикальной прозрачности.



Пока я рос, мой отец постоянно говорил: «Никогда не бойся правды». Идея осталась со мной на всю жизнь, и я привил эту ценность нашей компании. Я изучал многие другие организации и ясно чувствовал, насколько важно быть прямым и до боли правдивым.

Один из самых известных кейсов Гарвардской школы бизнеса — о Morgan Stanley и Робе Парсоне. Когда в 1993 году Джон Мак стал президентом Morgan Stanley, он решил изменить культуру компании и использовать командную работу для перекрестных продаж, расширения охвата фирмы и уменьшения числа внутренних конфликтов. Его видение выражалось мантрой «Фирма одной фирмы». Эффективность сотрудников должна была определяться на основе 360°-ной оценки начальством, коллегами и подчиненными.

Парсон был классическим примером крутого продюсера и хамоватого члена команды. За короткое время он увеличил рыночную долю Morgan Stanley в своей отрасли с 2 до 12,5% и поднял компанию с десятого места на второе. Коллеги считали его высокомерным и ходили вокруг него на цыпочках, что было главной проблемой, учитывая намерение Мака изменить корпоративную культуру.

Многие люди, знакомые с анализом данного случая, думали, что уволить Парсона не составит труда. Если Morgan Stanley хочет сохранить преданность своей культуре, нужно ставить на первое место командных игроков. Хотя Парсон был крупным добытчиком, его поведение не соответствовало новой миссии организации.

Я смотрел на ситуацию иначе и видел управляющего, который боялся общаться напрямую. В исследовании описывалось, как он «предлагал» разные вещи и надеялся, что Парсон поймет намек. Чего не сумел сделать босс Парсона, так это прямо и конкретно указать, что именно Парсон делал не так и что ему нужно изменить, чтобы сохранить должность за собой. Проблема была не в культуре Morgan Stanley, а в отсутствии непосредственного общения с одним из ее высших руководителей.

Как это часто бывает, менеджеры боятся честно сказать рядовым сотрудникам, что они чувствуют. Я могу понять, каково это — бояться задеть чувства звездного продажника. Но альтернативы нет. В отсутствие непосредственной обратной связи и радикальной прозрачности Парсон продолжал третировать коллег.

На мой взгляд, справедливость в конечном счете восторжествовала, когда уволили не Парсона, а его начальника.

Мои деловые принципы

- Никогда не делать предметом компромисса наши незыблемые принципы.
- Микроуправление до тех пор, пока не сформируется доверие.
- То, что привело нас на один уровень, не приведет на следующий.
- Ни у кого нет стопроцентной гарантии от увольнения, включая учредителя или генерального директора.
- Создавать позитивное давление со стороны коллег, бросая вызовы друг другу.
- Побивать собственные предыдущие рекорды.
- Относиться к деньгам компании как к своим собственным.
- Быть полностью свободным от предубеждений, при условии, что вас нелегко убедить.
- Борьба с любым искушением понизить ожидания и стандарты.
- Создать среду, в которой о нашей команде заботятся финансово и профессионально.

В дополнение к этим принципам я сообщаю своим сотрудникам, что именно меня не устраивает: высокомерие, жалобы, негатив, пессимизм, неумение хранить секреты, безразличие к своему здоровью, сплетни и советы от неподходящих людей.

Сформулируйте кодекс компании

Создание кодекса компании имеет решающее значение, если вы хотите вести процветающий бизнес. Мы так много слышим о создании крупной сети, что в результате забываем, что самая важная для нас сеть находится внутри нашего собственного бизнеса. Людям нужны границы, они должны понимать, какую черту нельзя пересекать. В кодексе можно подчеркнуть неприемлемость «отжимания» сделки у своих коллег. Или запрет проявлять неуважение к боссу, если он обращается с просьбой. Или, как в случае с нашей компанией и Bridgewater Associates, принадлежащей Далио, необходимость сообщать людям — даже тем, кто выше вас по должности и старше, — что они нарушают основные принципы компании.

Когда в 25 лет я возглавил свой первый офис продаж, все мы работали в нем долго, упорно и задерживались допоздна. Вы знаете, что происходит в офисе продаж, наполненном энергией и тестостероном. Все было прекрасно, за исключением того, что мы установили правило: если вы собираетесь встречаться с чьим-то родственником, непосредственным подчиненным или кем-то еще, по поводу кого может требоваться особая щепетильность, сначала проясните ситуацию с человеком, которого она затрагивает. Речь не о том, чтобы подойти и сказать: «Эй, сегодня я собираюсь переспать с твоей сестрой». Но вы обязаны из вежливости попросить разрешения своих коллег встречаться с тем, кто для них значим. Придерживаясь этого кодекса, мы избегали враждебности, отравляющей рабочую среду и делающей сотрудников кровными врагами.

Я человек с высоким уровнем тестостерона. Я легко завожусь, поэтому не могу сейчас спокойно рассказывать вам, что был сущим ангелом. С 18 до 25 лет я много тусовался, но у меня было одно правило: личная жизнь была моей частной сферой, и мои предпочтения не оказывали негативного влияния на бизнес. Я был неидеален, но делал все возможное, чтобы придерживаться этого кодекса.

В тот период моей жизни самой большой проблемой, с которой мы столкнулись, были совместные вечеринки, проводимые всей командой

по выходным, из-за чего все выходило из-под контроля. 15 лет спустя, когда я стал учредителем и генеральным директором своей собственной компании, свод наших правил выглядел более глубоким и технически проработанным. Потребность в честности возрастает, если у сотрудников есть дети и супруги, зависящие от их доходов.

Если вы собираетесь создать корпоративную культуру, то должны дать людям понять, за что вы ратуете. Имейте четкий кодекс и набор руководящих принципов. Тогда все недвусмысленно осознают, каковы будут последствия их нарушения.

Создайте план замены игры

Одна из причин, по которой вы создаете корпоративную культуру, заключается в том, что она облагораживает сотрудников и позволяет бизнесу быстрее масштабироваться.

Чем меньше ваш бизнес зависит от вас, тем он ценнее. Чем больше ваш бизнес зависит от вас, тем он менее ценен. Если бизнес сконцентрирован на вашей личности, ситуация безвыходная.

Microsoft — компания, которая редко попадает в заголовки газет. И все же в сентябре 2019 года это была единственная публичная компания с рыночной капитализацией более триллиона долларов (в разное время Apple, Amazon и Google оценивались близко к триллиону долларов). Вы начинаете замечать тенденцию? Если ваш ум не сразу переключился на развитие интрапренеров и предложение акций сотрудникам, вы читаете недостаточно внимательно. Теперь представьте себе, что за 13 лет до того, как компания достигла оценки в триллион долларов, 15 июня 2006 года Билл Гейтс объявил о решении оставить свою постоянную должность в фирме, чтобы сосредоточиться на филантропии.

В то время Microsoft торговалась по \$23 за акцию, а ее рыночная капитализация составляла 176 миллиардов долларов. Другими словами, стоимость Microsoft выросла *более чем на триллион долларов* с тех пор, как Гейтс ушел! Все еще считаете, что организации не могут создать культуру, которая была бы эффективнее дальновидного лидера? Как под-

черкивалось в статье, опубликованной в *Barron's* от 31 декабря 2019 года, с тех пор как 4 февраля 2014 года Сатья Наделла занял пост генерального директора, стоимость Microsoft, согласно оценкам, выросла на 930 миллионов долларов. Не отстает и Apple. С тех пор как Тим Кук сменил Стива Джобса на посту генерального директора 24 августа 2011 года, стоимость акций компании выросла более чем на триллион долларов.

При обдумывании этих примеров помните о датах. Поскольку перечисленные компании являются публичными, их оценки постоянно колеблются.

Планирование на случай непредвиденных обстоятельств — звучит просто, не так ли? Но многим предпринимателям не удастся его реализовать. Часто они чересчур самоуверенны, убеждены в собственной незаменимости. Многие настолько эгоцентричны, что не в силах понять, кто кроме них управляет компанией. Если и вы мыслите схожим образом, такой подход будет сдерживать вас и не позволит масштабировать бизнес.

Еще одна ловушка — думать, что ваши ключевые сотрудники никогда не уйдут, или верить, что, если один уволится, то другой сможет за просто выполнить его роль. Оба эти убеждения неверны. В идеале вам придется организовать обучение потенциальных сотрудников силами ныне действующих. Если этого не сделать, вам нужно будет самостоятельно подыскивать потенциальные замены с правильными наборами компетенций как внутри, так и за пределами компании.

Если у вас имеется план, как заменить любого ключевого члена вашей команды, вы можете справиться с неожиданным увольнением, не теряя ни секунды. Кроме того, вы будете лучше спать по ночам, зная, что ваши следующие несколько шагов уже запланированы.

Шесть стратегий замены и передачи навыков

- 1. Перечислите свои задачи и навыки.** Составьте список всех ваших задач и навыков и определите, в чем вы сильны, а в чем — нет. Сосредоточьтесь на своих сильных сторонах и найдите себе замену для всех других задач.

- 2. Определите, кто сезонный работник, а кто нет.** Вы не можете надеяться, что все сотрудники будут работать у вас вечно. Определите, кто занимает должность на 6 лет, а кто — на 6 месяцев. Если вы сделаете это сейчас, то не удивитесь, когда кого-то придется заменить.
- 3. Знайте разные языки сотрудников отдела продаж, техподдержки и исполнительных команд.** Лидеры продаж генерируют доход и строят компанию своими усилиями. Для поддержки их усилий нанимают других сотрудников. Вам нужно знать разницу между ними. Язык руководителей подтверждает их полномочия и позволяет им чувствовать себя независимыми и уважаемыми.
- 4. Знайте, кто может поддержать корпоративную культуру.** Очень важно, чтобы тот, кто вас заменит, соответствовал созданной культуре, дабы бизнес мог продолжать расти и после вашего ухода.
- 5. Знайте практику и процедуры вашей компании.** Вам нужно взять ручку и бумагу и записать практику и процедуры каждого отдела. Тогда у сотрудников, пришедших на замену уволенным, будет руководство, которому они смогут следовать, независимо от их уровня, что сделает передачу определенных навыков быстрой и безболезненной.
- 6. Развивайте лидеров, помогающих распространять правильное мышление.** Поговорите один на один с будущими руководителями, чтобы внедрить в их сознание менталитет компании прямо сейчас, прежде чем понадобится кого-то ими заменить. Ваш образ мыслей, направленный на развитие лидерства, тоже повысит ценность компании.

Предприниматели должны вести игру с непрерывными заменами, отчасти заменяя и самих себя. На старте бизнеса вы выполняли всю бумажную работу, а теперь можете нанять кого-то, кто возьмет на себя эту задачу. Вы занимались всеми финансами, а теперь можете нанять для этого финансового директора. В освободившееся время лучше посвятить себя задачам, наиболее важным для бизнеса.

Основатель Media.net Дивьянк Турахия¹, 38-летний человек с капиталом в 1,76 миллиарда долларов, однажды сказал: «Продолжайте выяснять, кем себя заменить, потому что ваше время наиболее ценно в бизнес-процессе. Как только вы поймете, что именно вам наиболее интересно, и до тех пор, пока вы этим заняты, вы будете успешны в выполнении своей единственной задачи, и станете вдвое эффективнее, узнавая больше».

Трение — это хорошо

Существует ошибочное мнение, что лучшая культура компании — когда все берутся за руки и поют «Кумбая», прекрасно ладят между собой, и никто никогда ни с кем не спорит и не расстраивается.

Вернемся к личным отношениям: покажите мне брак, в котором пара никогда не спорит, и я покажу вам брак, идущий к взрыву. Если вы не спорите с супругом, один из вас, вероятно, нашел кого-то другого, с кем можно поспорить.

Во всех сферах жизни нам нужны трения. Это улучшает здоровье и стимулирует рост, творчество и обучение.

Вот почему я создаю трения, когда их нет, и призываю вас сделать то же самое. Еще работая менеджером по продажам до основания своей компании, я пытался сформулировать правила общения сотрудников. Я произнес речь, в которой сказал: «Некоторые из вас, ребята, скажут мне, что вас кто-то не устраивает, вам не нравится то, что сделал вон тот парень, и не нравится, что сказала эта девушка. Прекратите! Вот ценности и принципы, которые мы установили. Таков наш кодекс. Если кто-то нарушает эти ценности и принципы, вы должны поговорить с ним лично. Но не приходите ко мне. Я разрешаю вам делать замечания, даже если провинившиеся старше вас. Ценности и принципы превыше должностей и возраста».

¹ Дивьянк Турахия — индийский программист, который стал миллиардером в 33 года. — Прим. пер.

Знаете, что произошло после того, как я произнес эту речь? Сразу же офис начал расти, и трения между людьми стимулировали рост. Позитивное давление со стороны коллег — это еще один способ описать созданную нами среду. Все подталкивали друг друга, призывая выкладываться по максимуму, и становились лучшими игроками команды. Мы все были друг за друга в ответе.

Я не говорю, что люди начали грызть коллег, жестоко обвиняя друг друга в чем попало. Ситуация больше походила на споры между братьями и сестрами. Те спорят с любовью в сердцах, но резкими голосами произносят слова, которые глубоко ранят. Иногда сын или дочь могут указать родителям на неверное решение. То же самое должно происходить и в компании.

Ключевое слово в выражении «непростая любовь» — «любовь». Вы должны любить кого-то достаточно сильно, чтобы вместе преодолеть дискомфорт подобных разговоров.



Есть две книги, которые помогут вам обрести как мужество, так и технику, чтобы ориентироваться в таких дискуссиях: «Пять пороков команды» Патрика Ленсиони¹ и «Трудные разговоры» Дугласа Стоуна, Брюса Паттона и Шейлы Хин². Книга Ленсиони посвящена тому, как политика организации может привести к провалу команды. «Трудные разговоры» помогают справиться с конфликтом и предлагают конкретные стратегии для решения споров и обсуждения сложных вопросов.

Если вы хотите увидеть пример жесткой любви в действии, посмотрите клип на YouTube под названием «Joe Rogan Breaks Down Brendan Schaub». Шауб³, топовый боец UFC, который близко дружит с Роганом, критиковал собственное выступление в недавнем бою. Это был просто обмен репликами: два эксперта говорили об основах борьбы.

¹ П. Ленсиони. Пять пороков команды. Бизнес-роман. М., Манн, Иванов и Фербер, 2021.

² Стоун Д., Пэттон Б, Хин Ш. Трудные разговоры. Изда-во Попурри, 2004.

³ Бывший профессиональный боец смешанных единоборств. — Прим. пер.

«В этом бою многое выглядело плохо, — сказал Роган. — Ты казался очень напряженным, лишенным пластичности. Не похоже, что ты хорошо подготовился. Твои движения просто не были похожи на движения элитного бойца».

Вы видите, что в тот момент в разговоре не было ничего личного, скорее просто комментарий к механике боя, и именно поэтому Шауб, казалось, был ошеломлен следующим комментарием Рогана: «Я переживаю о твоей приверженности борьбе и беспокоюсь о твоём нынешнем положении».

«В самом деле?» — попытался прервать его Шауб.

Роган продолжил, сказав, что, по его мнению, Шауб уже одной ногой за дверью.

«Не согласен», — ответил Шауб.

«Сейчас твой реальный набор навыков, — продолжил Роган, — не позволяет победить элитных борцов».

Еще Роган спросил своего приятеля: «Если бы у тебя был матч по рестлингу с Кейном Веласкесом, как ты думаешь, насколько хорошо ты бы справился?»

«Думаю, люди бы удивились».

«Я думаю, ты бы удивился. Правда. Думаю, он бы тебя грохнул... Между тобой и сильнейшими бойцами в мире существует мост. И я не знаю, сможешь ли ты пересечь этот мост. Такова реальность жизни».

Каким бы грубым ни выглядел ответ, мне казалось, что сердцем Роган был со своим другом. Нужно мужество, чтобы посмотреть другу в глаза и сказать ему тяжелую правду. «Я беспокоюсь о тебе больше, чем о них. То, что я говорю, сказано с любовью. Сто процентов. Я говорю это не для того, чтобы задеть твои чувства. Это последнее, что я хочу сделать. Если бы я не любил тебя, я бы так не поступил и не хотел бы этого делать».

Такие разговоры очень трудны. Никто никогда не говорил, что радикальная прозрачность — это легко. Никто никогда не говорил, что прямо высказывать все, что думаешь, удобно. Но какова альтернатива сокрытию правды? Наблюдать, как близкий человек самоуничтожается, не делая ничего, чтобы остановить его, или, как в случае Рогана, на-

блюдать, как друг рискует получить ужасную травму, чувствуя себя все более и более виноватым по мере развития ситуации?

Не могу сказать, как Брендан Шауб отнесся к этой информации. Судя по выражению его лица, он предпочел бы вылечить зуб без анестезии, чем выслушивать подобную критику. Но, как я уже говорил, есть легкий выбор, а есть эффективный. Роган предпочел последний. Роган не мог контролировать реакцию Шауба.

И в жизни, и в бизнесе требуется мужество и умение быть прямым с людьми. Готовы ли вы стать таким? Если не в ваших личных отношениях, то в вашем бизнесе, будете ли вы наблюдать, как ваш звездный сотрудник плохо обращается со своими коллегами (например, Роб Парсон), и молиться, чтобы он телепатически уловил ваш послыл?

Если вы хотите бесконфликтной любви, заведите собаку. Я так сильно в ней нуждаюсь, что завел двух очаровательных ши-тцу, Джимбо и Куччи. Но если вы хотите построить эффективную, основанную на принципах корпоративную культуру, научитесь не только принимать трения, но и создавать их.

Говорите за спинами людей

Ваши родители, вероятно, предупреждали вас: «Не говори за спиной своих друзей. Это нехорошо». Родители были правы. Это нехорошо. Но если вы хотите добиться результата, такая тактика может оказаться выигрышной.

В книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» Дейл Карнеги¹ говорил о репутации людей, которой они должны соответствовать. Другие называют это формированием идентичности. Если постоянно хвалить тот или иной навык или черту характера, человек будет проявлять их чаще. Похвала, в свою очередь, повторяется самим человеком и становится частью его или ее характера.

¹ Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Изд-во Попурри, 2018.

Допустим, у меня есть сотрудник по имени Гаррет. Я рассказываю другой работнице, Лоис, что Гаррет блестяще выполняет просьбы, никогда не опускает руки и всегда ответственно относится к поручениям. Лоис непременно скажет кому-то, как я отозвался о Гаррете, а кто-то другой передаст это третьему сотруднику, пока все не дойдет до Гаррета.

Когда Гарретт услышит, что я сказал Лоис, он придет в восторг от такого признания. Мне нравится думать об этом как о положительном трении. Вы можете сделать комплимент кому-то вроде Гаррета напрямую, и это прекрасно, но, если положительные отзывы достигнут его через коллег, они приобретут гораздо больший вес. Гаррет знает, что другим известно о лестных замечаниях босса про его способности, и это укрепляет связь между Гарретом и мной, Гарретом и компанией. В будущем он станет более уверенным и мотивированным.

Примените этот метод к вашим собственным сотрудникам. У кого-то есть талант, но не хватает агрессивности или уверенности? Вы пытались и не смогли убедить этого работника стать более настойчивым в общении с клиентом? Что если просто упомянуть нечто положительное об этом человеке в разговоре с другим сотрудником? Что и как вы бы сказали? Попробуйте и подождите несколько дней, затем посмотрите, что произойдет. Вы пытались выяснить, как и когда мотивировать этого сотрудника эффективным и долгосрочным способом. Теперь уже вы точно знаете, как поступить.

Постарайтесь сделать так, чтобы позитивные отзывы за спиной ваших товарищей по команде стали привычкой, а не просто случались раз в год. Без этого в вашем коллективе не будет трений, порождающих творческое решение проблем и позитивное давление со стороны коллег. Не оставляйте трение на волю случая. Создайте культуру, в которой распространяются хорошие отзывы о людях.



Мы начали эту главу со сравнения корпоративной культуры с религией. Мы узнали, что великих идей и талантливых людей для компании недостаточно, как и семье недостаточно одной любви. Вам нужны

принципы. Вы должны записать их, часто повторять и на собственном примере демонстрировать свою приверженность их соблюдению.

Я надеюсь, что пример с Microsoft дал вам *триллион* причин сделать культуру приоритетом. Это ключ к масштабированию и к тому, чтобы ваш бизнес стал менее зависим от вас. Если ваша главная цель — добиться, чтобы вас все любили, то вы на ложном пути. Чтобы вести трудные разговоры, требуется мужество. Если вы достаточно твердо верите в свои принципы, то проявите мужество, необходимое, чтобы стать радикально прозрачным — и, как следствие, невероятно эффективным.

Глава 8

ДОВЕРИЕ = СКОРОСТЬ: СИЛА НАДЕЖНОСТИ

Чем больше вы знаете друг друга и то, что думаете друг о друге, тем быстрее вы сможете развить доверие и уверенность друг в друге, когда выйдете на поле.

Том Брэди

Мой бизнес работает на опережение. Я занимаюсь страхованием жизни не потому, что завтра люди умрут, а потому, что, когда они умрут, их семьи будут страдать, если не подготовились к этому событию заранее. Все контракты связаны с ожиданием. После того, как меня слишком много раз обманывали и дурили, я понял, насколько важно предвидеть проблемы и заранее готовить документы и средства контроля, чтобы защититься от неизвестности.

Я не пессимистичен в отношении человеческой природы, но я реалист, когда речь заходит о деталях переговоров по контракту. Джон Макафи, эксцентричный предприниматель-программист, сказал, что, попадая в плен, солдат раскрывает любые секреты, которые ему доверили, — под пытками он сдаст собственную мать. Возможно, это относится не ко всем, но я считаю, что предприниматели должны быть осторожны, доверяя любому члену команды информацию, способную навредить или даже разрушить бизнес.

Доверие многомерно, а не одномерно.

Вы можете доверить одному из ваших сотрудников заниматься продажами, но не персоналом. Вы можете доверить другому информацию

о ваших текущих планах, но не о будущей стратегии. Доверие полно нюансов. Например, я доверяю своим врагам; я уверен, что они раскрутят историю с целью попытаться вытеснить меня из бизнеса.

Поскольку доверие так важно для скорости, стоит спросить: почему так важна скорость? Ответ кажется слишком очевидным. Сказать, что скорость — это все, не будет преувеличением. Независимо от того, продаете ли вы продукт или услугу, требуется скорость, чтобы сделать товар, доставить его и перейти от продажи к сумме на вашем банковском счете. Время — деньги. То, насколько быстро вы все делаете, влияет на каждую часть вашего бизнеса.

Для того чтобы реактивный авиалайнер Boeing 747 оторвался от земли, ему необходимо развить скорость 160 узлов (184 мили¹ в час). Предприниматель, как и самолет, должен разогнаться до определенной скорости, чтобы взлететь. Если самолет не создает нужного импульса и не поддерживает его в течение длительного периода времени, он разобьется. Ему нужны скорость, топливо и опытный пилот, чтобы долететь к месту назначения. Вот как выглядит тот же процесс в бизнесе.

Скорость = импульс

Топливо = деньги/капитал

Пилот = учредитель, предприниматель, генеральный директор

Как только вы поймете, почему скорость так важна, вы осознаете, почему для скорости настолько важно доверие. Представьте себе, что перед тем, как занять столик в ресторане и сделать заказ, вы должны заполнить длинную кредитную заявку. Представьте себе, что вам нужно сфотографироваться и сдать отпечатки пальцев, прежде чем купить газировку в 7-Eleven. Сейчас даже мысль о том, чтобы войти внутрь помещения заправки и пообщаться с человеком, прежде чем покупать бензин, кажется неприятной. Короче говоря, необходимость развивать доверительные отношения заключается в ускорении каждого элемента ведения бизнеса.

¹ 296 км/ч

Я люблю тебя, но, пожалуйста, подпиши брачный договор

Я видел, как многие люди женятся, и поначалу все идет прекрасно. Глядя на эти пары, вы бы поклялись, что они проживут в любви вечно. Никогда бы не подумали, что однажды они возненавидят друг друга и решат развестись.

В такой момент каждый человек обращается к адвокату, и плохая ситуация становится неизмеримо хуже, — по крайней мере, если оценивать ее с точки зрения злобы, стресса и потраченных денег. Адвокаты часто натравливают мужа на жену, нагнетая напряжение, чтобы увеличить свои гонорары; обмен язвительными репликами в суде означает для них больше денег. К концу процесса пара истощается как эмоционально, так и материально.

Так быть не должно. Прежде чем жениться, вы можете сказать своему будущему супругу: «Я люблю тебя, но мы не знаем, что будет через пять, десять, пятнадцать лет. Давай ориентироваться на худшее, но ожидать лучшего. Это означает, что мы прямо сейчас выясняем, что произойдет в худшем случае — при разводе — с финансами, детьми и всем остальным». Другими словами, давайте планировать по крайней мере на пять ходов вперед.

После нескольких свиданий с Дженнифер, женщиной, которая стала моей женой (задолго до нашей поездки на Гавайи), мы пошли в книжный магазин на Третьей линии Променада в Санта-Монике и купили книгу под названием «101 вопрос, который нужно задать перед помолвкой»¹. Один из вопросов был: сколько детей вы хотите иметь? Я ответил 5, жена — 3. В итоге у нас трое детей, что теперь кажется идеальным количеством. Мы пришли к соглашению и по этому, и по другим вопросам; моя жена пошла на компромисс в одних случаях, я — в других.

Мы заранее обсудили все ключевые аспекты супружеской жизни и заключили соглашение. Брачные контракты отлично подходят для

¹ Н. Norman Wright. 101 Questions to Ask Before You Get Engaged. Eugene, Oregon. Harvest House Publishing, 2004

урегулирования разводов, но они также ценны для браков. Заранее обсудив все самое важное, вы сможете сориентироваться в трудные моменты, возникающие в любых долгосрочных отношениях.

Некоторые предприниматели с гордостью говорят: «Мне не нужен контракт, у нас есть устное соглашение, и мое слово нерушимо». Здорово, если предположить, что другой человек столь же честен и откровенен. К сожалению, это не всегда так.

Романтики могут возразить, что, подписывая контракт, вы планируете провал. Реалисты видят то, что понимает каждый мудрый владелец бизнеса: планирование на случай непредвиденных обстоятельств. Бизнес включает отношения с сотрудниками, партнерами, инвесторами, поставщиками и консультантами. Вам может нравиться каждый из них, но, если у вас нет официального соглашения, вы напрашиваетесь на тот вариант стресса и финансовых потерь, которые ассоциируются с самыми тяжелыми разводами.

Когда вы нанимаете кого-то, документируйте все: кодекс поведения, долевое участие, зарплату, срок предоставления акций, испытательный срок. Если все не задокументировано, то в случае конфликта это создаст сложности. Прежде чем согласиться на какую-либо крупную бизнес-сделку, вы должны согласовать следующее:

- 1. Ограничение ответственности:** Что мы можем потерять в худшем случае?
- 2. Возмещение ущерба:** Вы не можете подать на меня в суд.
- 3. Конечный срок:** Как только дело закончено, ничто не подлежит пересмотру.

Давайте вернемся к нашей аналогии с браком: люди женятся эмоционально и разводятся логически. Более конкретно: они влюбляются и думают, что любовь победит все проблемы, кипящие под поверхностью, и не взвешивают логически все «за» и «против» брака. Развод, хотя и очевидно, что тоже связанный с эмоциями, — это гораздо более логичный процесс: люди спорят о том, чего они хотят и в чем готовы уступить. Юристы настаивают на том, чтобы ограничить эмоциональ-

ные проблемы рамками разума. Все дело в цифрах: сколько выходных дней ваши дети проведут с вами, а не с вашим супругом? Какую поддержку вы окажете? Что такое логическое разделение собственности?

В бизнесе это работает точно так же: вы влюбляетесь в соискателя, инвестора, поставщика или клиента и думаете: «Это навсегда». Не могу сказать, сколько раз я воодушевлялся принятым на работу соискателем, а потом, через несколько месяцев или лет, понимал, что облажался. В каждом случае, когда отношения не были задокументированы, разрыв происходил хаотично и напряженно.

Один из наших инвесторов сказал мне: «Послушайте, мы только что дали вам десять миллионов долларов. Что будет, если вы умрете? Мы хотели бы оформить на вас полис страхования жизни на десять миллионов долларов».

Я не расстроился и не стал уверять, что нахожусь в отличной форме и не собираюсь умирать. Когда я понял смысл сказанного, он мне понравился: «Я люблю тебя, но, пожалуйста, подпиши брачный контракт».

Задавайте неочевидные вопросы

Люди говорят, что я требователен и часто описывают меня, прозвоня сочетание «непростая любовь». Прежде чем вы сможете заботиться о ком-то, нужно узнать его или ее получше. Я считаю, что меня как лидера отличает желание по-настоящему понимать людей. Я делаю это, задавая правильные вопросы и заставляя людей отчитываться за данные ответы.

Недавно мне позвонил старый коллега по имени Дэнни. Он сказал: «Ты даже не представляешь, как мне не хотелось тебе звонить. Прошло уже десять лет». Мне было любопытно узнать, к чему клонится разговор. В мою бытность менеджером по продажам я особенно придирался к Дэнни. Он был одним из тех парней, у кого много природных талантов — мозги, харизма, врожденная смекалка, — и которые так симпатичны, что им все сходит с рук. В результате он стал слабаком, постоянно отстающим.

Я спросил Дэнни, как спрашиваю всех остальных: «Кем ты хочешь быть?»

У Дэнни были большие ожидания. Он постоянно говорил о желании обеспечить своим родителям безбедную старость. Возможно, он и вел себя как душа компании, но, когда мы поговорили по душам, он рассказал о том, чего действительно хочет.

«Я виноват». Этими двумя простыми словами постоянно пользуются все великие решатели. Что делают жертвы? Винят рынок, товарищей по команде, клиентов, менеджеров. Они показывают пальцем на всех, кроме себя.

Дэнни стремился к полноценной жизни, и я точно знал, что у него есть все необходимое, чтобы ее прожить. Поэтому я решил надавить на него ради его же блага. Если в его глазах это делало меня бескомпромиссным, так тому и быть.

Мы вспомнили былое, и тогда я увидел, что он нервничает. Дэнни сказал: «Я не забыл, как ты говорил: “Иногда ты будешь ненавидеть меня, но любить меня ты будешь постоянно — потому что никто не будет прессовать тебя так, как я”».

«Конечно, помню, — ответил я. — Я не просто сказал эту фразу. Я повторял ее тысячи раз».

Мы с Дэнни обсудили, как я был жесток с ним и как он терпеть меня не мог. Он даже признался, что распечатал мою фотографию и повесил ее на мишень для дротиков.

Я помню все о людях, работавших на меня. Я помню их истории, потому что эти люди мне небезразличны.

Дэнни начал: «Пэт, я должен тебе кое-что сказать». Он замолчал, и я услышал, что он плачет. Затем продолжил: «Теперь я президент банка. Я женат. Я так счастлив, что передать не могу. У меня шестизначный годовой доход. И я здесь, чтобы сказать: все, что я вкладываю в свою руководящую должность, — это то, чему я научился, работая с тобой».

В моих глазах тоже стояли слезы. Это был один из тех моментов, которые трудно описать, хотя теперь, когда я стал родителем, мне знакомо это чувство.

Вот вам и отсроченное вознаграждение! Мне потребовалось десять лет, чтобы понять, как окупилось мое решение выжимать из Дэнни все возможное и не идти на компромиссы ради его же блага. Эта история еще раз напомнила мне, почему я хочу, чтобы меня порой ненавидели — даже если ждать придется десять лет.

Умные компенсационные пакеты и поощрительные поездки годятся только до определенного момента. Если вы затронете сердца людей, они свернут для вас горы. Но прежде вы должны найти время, чтобы понять своих сотрудников и узнать их самые сокровенные убеждения и желания.

Это означает выход за пределы поверхностных знаний вроде: ваш сотрудник Джо любит рыбалку; ваша клиентка Бекки одержима «Игрой престолов». Вам важно осознать, что их заводит. Я делаю все возможное, чтобы лучше узнать членов своей команды. Главным образом, задаю много вопросов, чтобы добраться до понимания того, кто они. Таким образом я избегаю ложных выводов о них и могу понять, что ими движет, каковы их цели и как им нравится работать.

Подталкивая людей вопросами, вы можете задеть их больной нерв. Ничего страшного. Именно так вы их и узнаете. Расчувствовавшись, они раскроют те свои стороны, которые могли бы прятать.

Я не могу руководить людьми, если не знаю, кто они. Мне нужно знать, как их воспитывали и что повлияло на них, когда они выросли. И мои сотрудники тоже должны знать, кто я. Я хочу, чтобы они знали мою историю: что я парень из Ирана, который прошел через ад, что меня заводят все те ужасные люди, чьи громкие голоса все еще слышны в моей голове.

Все это сводится к готовности задавать вопросы — не только ожидаемые, такие как «Нравилась ли вам ваша последняя работа?», но и те, что подталкивают и побуждают людей приоткрыть более глубоко спрятанную часть себя. Вы должны задавать целенаправленные вопросы, которые помогут узнать, каков человек на самом деле. Это знание на вес золота, поскольку оно позволит вам думать на несколько ходов вперед с точки зрения того, как человек вписывается в ваш план игры, и поможет сформировать продуктивные, длительные отношения. При этом доверие, которое вы развиваете, укрепляется, а за ним следует скорость.

Доверие — это маятник

Как правило, предприниматели переходят от доверия к недоверию и обратно по предсказуемой схеме. Стоит знать об этом паттерне, так как он будет определять степень свободы действий, которую вы предоставляете своим сотрудникам.

Когда вы нанимаете людей, ваша готовность доверять им низка, а желание контролировать каждый их шаг — высоко. После того, как они проработали некоторое время, неплохо справляясь, ваше доверие растет, и вы гораздо менее склонны управлять ими на микроуровне.

В определенной степени такой маятниковый паттерн имеет смысл, но вы должны знать, в каком направлении отклонились, иначе рискуете вызвать реакцию удущья у сотрудника и его вопрос: «Если вы не доверяете мне выполнение данной работы, почему бы вам просто не нанять кого-нибудь другого?» Или вы можете ошибочно доверять опытному работнику, который часто не выдерживает сроки и не выполняет план. Постфактум вы расстраиваетесь из-за него, но на самом деле должны расстраиваться из-за себя. Почему? Потому что вы не смогли нанять правильного человека или не привлекли его должным образом к ответственности.

Надежность — вот ключ к доверию. Через некоторое время ваше представление о сотрудниках сформируется. Как только их послужной список продемонстрирует, что они последовательно выполняют обещанное, вы можете оставить их в покое: доверие установлено.

Четыре уровня доверия

Как правило, предприниматели чувствуют себя жертвами, если подчиненные предают их. Им казалось, что они могут доверять человеку, но затем что-то происходит: клиент, обещавший крупный заказ, не появляется, а деловой партнер отказывается от сделки. Предприниматели обвиняют этих людей в том, что они лгут или обманывают, говоря что-то вроде: «Вот поэтому мы и не растем так быстро, как должны» или «Мы в таком провале, потому что Джо не сделал того, что обещал».

Нет, не изображайте из себя жертву. Мир бизнеса жесток. Люди не всегда играют честно. Некоторые из них — откровенные мошенники. Другие без проблем говорят то, что вы хотите услышать, делая при этом противоположное. На вас лежит ответственность за то, что вы поторопились. Вы гораздо умнее. Фактически вы должны быть в состоянии определить уровень доверия по отношению к кому-либо, будь то клиент, сотрудник, деловой партнер или поставщик.

Вот как это сделать. Во-первых, признайте, людей удобно классифицировать по следующим четырем уровням доверия:

- Незнакомец.
- Одобренный сотрудник.
- Доверенное лицо.
- Кандидат в ваши замы/напарник.

Классифицируйте людей как **незнакомцев**, пока у вас нет никакого опыта общения с ними. Они могут *казаться* заслуживающими доверия; они очаровательны, дружелюбны и говорят правильные вещи. Инстинктивно они вам нравятся, и вы готовы доверять им. Помните, однако, что даже убийцам-социопатам удастся завоевать доверие людей. Опыт — лучший учитель. Если вы лично не знаете человека или работавшего с ним коллегу, отнесите его к категории незнакомцев и не доверяйте, пока не узнаете о нем больше.

Категория **одобренных** предназначена для тех, кто прибыл с послужным списком. Их рекомендуют люди, которым вы доверяете, или у них есть резюме, демонстрирующее их способность выполнить то, что они обещают. Вам все еще нужно быть осторожным, потому что резюме могут быть сфальсифицированы, а рекомендации — отражать предвзятость или нежелание быть полностью честными. Тем не менее, эта категория обеспечивает несколько большую вероятность того, что человек достоин вашего доверия.

Доверенные лица — те, с кем вы имеете личный опыт общения. Так или иначе, они продемонстрировали свою надежность, лояльность и честность. Они надежнее тех, кто относится к категории **одобрен-**

ных, потому что вы лично убедились в их положительных качествах, а не просто слышали о них из чужих уст.

Четвертая категория, **кандидат в ваши заместители**, является высшей, и у вас вряд ли будет больше одного человека, подходящего под ее критерии. Это эквивалент вашего лучшего друга, но применительно к профессии. Тот, кому вы можете позвонить, когда у вас есть проблема или потенциальная возможность, и кто сразу же спросит: «Что я могу сделать?» Если вам нужно выбраться из затруднительного положения, он или она свернут горы, чтобы помочь.

Прежде чем отчаиваться из-за того, что у вас нет такого напарника, или начать его искать, осознайте, что для поиска нужны время и опыт. Мне потребовалось пройти через множество сражений, прежде чем я нашел своего напарника. Мне пришлось на собственном горьком опыте узнать, кому можно просто доверять — а кому доверять абсолютно. Мое доверие неоднократно обманывали, пока я не разработал ментальную измерительную систему.

Признайте также, что чем успешнее вы становитесь, тем меньшему числу людей сможете доверять. Если вы читали книги по мотивации или слушали мотивационных ораторов, вас напичкали сведениями о развитии большой сети доверенных лиц. Может быть, это и верно, если вы консультант, но если вы управляете бизнесом, то узнаете на собственном горьком опыте, как и я, что нельзя доверять всем подряд, а тем, кому можно, допустимо доверять в разной степени. Поговорите с любым опытным предпринимателем, и вы услышите истории о доверенных помощниках, которые их предали, о сотрудниках, считавшихся практически членами семьи и сбежавших сразу же после получения лучшего предложения. Помните Донни Браско?

Не рассчитывайте на создание обширных кругов доверенных сотрудников. Забудьте о работе с множеством людей, которым вы бы доверили свою жизнь. Ваши ожидания должны сводиться к тому, чтобы разместить работников на одном из четырех уровней. Как только вы это сделаете, у вас будет гораздо меньше шансов прогореть и появится четкое представление о том, кому и насколько вы можете доверять.

Изучите язык любви каждого сотрудника

Мужу не терпится показать жене, как сильно он ее любит и ценит. К десятой годовщине их свадьбы он экономит каждую копейку, чтобы купить ей пару бриллиантовых сережек. Он элегантно упаковывает их, и когда она открывает коробочку, то как на иголках, ждет, что жена просияет и поблагодарит его за щедрость и заботу. Но она наконец открывает коробочку и почти не реагирует.

Он ожидал другого. Ее апатичный ответ отражает неблагодарность и презрение. Почему она такая неблагодарная? Когда он наконец спрашивает ее, что случилось, она говорит: «Не знаю, сколько раз мне нужно повторить тебе, что я безразлична к *вещам*. Почему было не съездить на пикник?»

Чтобы лучше разобраться с этим примером, я рекомендую прочитать «Пять языков любви: Как выразить любовь вашему спутнику» Гэри Чепмена¹. Феноменальная книга. Пять языков любви — это способы, которыми мы даем и получаем любовь: уделяемое время, слова одобрения, подарки, акты служения (помощь) и физические прикосновения. В приведенном выше примере муж говорил на языке подарков, а жена настойчиво повторяла ему, что предпочитает качественно уделяемое ей время.

В отношениях забудьте о золотом правиле. Замените «Поступайте с другими так, как вы хотите, чтобы они поступали с вами» на «Поступайте с другими так, как *они* хотят, чтобы с ними поступали». Это применимо к бизнесу, семье и друзьям. Одна из причин, по которой я выбрал Грега Динкина в качестве соавтора этой книги, состоит в том, что в интервью со мной он захлеб рассказывал, как в рамках проводимого им семинара для руководителей банков требовал от участников, чтобы те прошли тест на язык любви. Я рекомендую пройти этот бесплатный тест онлайн и попросить тех, кто вам близок, сделать то же самое.

¹ Г. Чепмен. Пять языков любви: Как выразить любовь вашему спутнику. СПб. Библия для всех. 1999.

Вам нужно перестать спрашивать, что мотивирует *людей*, и вместо этого спросить: что мотивирует *человека*? Независимо от того, хотите ли вы взглянуть на это через призму наболевших вопросов или языков любви, вам лучше потратить время и понять, *что* работает для каждого конкретного человека. Каждого из нас мотивируют разные вещи.

Вы должны знать, ради чего ваши сотрудники живут. Если будете внимательны, то обязательно узнаете. Я знаком с генеральным директором, чей лучший продавец зарабатывает 825 000 долларов в год. После своего самого удачного месяца он сказал боссу: «Вы мне даже не позволили». Из этого упрека видно, насколько ему важно, чтобы его ценили, и *в чем* должна выражаться оценка. Его язык любви — слова одобрения. Если бы он сказал: «Вы даже не пригласили меня пообедать», — это означало бы, что ему важно уделяемое ему время. А если бы попросил «Ролекс», то показал бы, что нуждается в подарках.

Вы хотите преуспеть как лидер? Покажите людям, что вы уделяете им время и заботитесь о них, пытайтесь понять, чего они хотят. Ошибка большинства из нас состоит в том, что мы отдаем любовь и признательность в форме, которая нравится нам самим. Если вам нравится получать похвалу, вы, вероятно, хорошо умеете хвалить. Если вы больше любите «разговоры о деньгах», у вас, вероятно, есть отличный компенсационный план. Истина, с которой вы столкнетесь, заключается в том, что все в вашей команде мотивированы разными вещами.

Люди, делающие широкие заявления, вроде «Все любят, чтобы их ценили» или «Одобрение — важная человеческая потребность», находятся на правильном пути. Вам нужно перейти на следующий уровень, получив конкретные сведения о том, *как* вы проявляете признательность и одобрение. Как генеральный директор, я знаю, кто нуждается в личной встрече, а кто — в публичной похвале. Как отец, я знаю, кому из моих детей нужны любовь, похвала и качественно уделенное лично ему время.

Даже если я знаю, кому что нужно, то не всегда помню, что это надо делать. Нелегко удовлетворить разные требования и говорить на языках всех ваших близких — особенно если вы уже управляете крупным бизнесом и у вас есть семья, о которой нужно заботиться. Иногда это подавляет, потому что, в конце концов, все мы люди.

Я прочитал книгу под названием «Слава Богу, сегодня понедельник: Как не позволить успеху разрушить ваш брак»¹, которая принесла мне огромную пользу. Автор, Пьер Морнелл, был брачным консультантом, и через двадцать лет он наконец нашел лучшее решение для себя самого и семей, которые консультировал: уделяйте каждому из самых близких вам людей от 5 до 15 минут вашего безраздельного внимания ежедневно. Я не предлагаю вам делать это со всеми людьми, но вашим ключевым лидерам и звездным сотрудникам нужно проводить больше времени один на один с вами, чем вы думаете. Легко пытаться развивать руководителей с помощью конференц-звонков или общения в зуме, но нет ничего более эффективного, чем ваше безраздельное внимание.

Вопросы, которые нужно задать себе, чтобы достучаться до каждого

1. Ради чего живет этот человек?
2. Каков его язык любви?
3. Что заставляет этого человека чувствовать, что его ценят?
4. Какой самый эффективный способ показать, что он мне не безразличен?
5. Какое действие лучше всего подходит для этого человека?

Девять языков любви предпринимателей

Помните, что доверие равно скорости. Чем выше уровень доверия, тем выше скорость. Показывая людям, что вы заботитесь о них, вы способствуете проявлению их лучших качеств. В результате они становятся надежнее, и все составляющие бизнеса движутся быстрее.

В личных отношениях есть пять языков любви, а еще существует девять языков любви, на которых великие предприниматели учатся говорить со своими товарищами по команде.

¹ Pierre Mornell. Thank God, It's Monday: How to Prevent Success from Ruining Your Marriage. Toronto; New York : Bantam Books, 1985

1. ВЫ НАМ НУЖНЫ

Возложить на людей ответственность — один из способов показать, что они вам нужны. Есть люди, которым необходимо чувствовать себя востребованными. В спорте тренер может подойти к игроку, который не активен, и сказать: «Мы не можем выиграть чемпионат без тебя. Нам нужно, чтобы ты собрался. Мы нуждаемся в тебе».

Есть и люди, которые не хотят быть нужными. Чем более востребованными они себя чувствуют, тем больше могут злоупотреблять отношениями. Они могут сказать: «О, так я вам нужен! Без меня вы ничего не сможете сделать».

Когда Стив Керр занял пост тренера Golden State Warriors, Андре Игуодала провел 758 матчей подряд. Керр хотел, чтобы Игуодала, игрок звездного калибра, покинул скамейку запасных. Большинство игроков восприняли бы это как понижение статуса, но Керр подкупил Игуодалу, сказав, насколько он нужен: ощущалась *потребность* в звезде со скамейки запасных, *потребность* возглавить второй состав, *потребность* привнести свежие силы, чтобы противостоять лучшему игроку другой команды. Warriors не только выиграли чемпионат НБА в первом для Керра сезоне, но и стали первыми игроками в истории НБА, названными самыми ценными игроками финалов НБА со скамейки запасных. Это демонстрирует то, о чем мы говорили ранее: если вы формируете у сотрудников высокую репутацию, они изо всех сил стараются ее поддерживать.

2. ПРИЗНАНИЕ

Если вы посмотрите на компании, которые находятся в стагнации, то обнаружите, что признание не является частью их корпоративной культуры. Все дело в давлении, давлении, давлении. Дэн Ариели, профессор поведенческой экономики и психологии в Университете Дьюка, провел важное исследование, показавшее, что компании переоценивают мотивирующую роль денег. Если они слишком полагаются на денежные бонусы для мотивации, то сотрудники могут чувствовать, будто их необходимо подкупать, чтобы они выполняли свою работу. По словам

Ариели, «это все равно, что сказать: вы знаете, что нужно делать, но вам это неинтересно».

С членами команды, особенно с интрапренерами, которым нравится общественное признание, обычно довольно весело. Но в выражении вашего личного признания их заслуг должна быть какая-то изюминка. Например, я подарил олимпийский факел 1984 года одному из наших старших вице-президентов. Я подарил шлем Айртон Санны¹ вице-президенту в то время, когда наша компания изучала образ мысли Айртон Санны. Это могут быть бутсы Майкла Джордана с его автографом или изготовленная на заказ сумка Louis Vuitton. Иногда это мемориальная табличка сотруднику на стену. Если им нравятся слова благодарности, то важно, что именно написано на табличке.

Некоторые говорят: «Мне не нужно никакого признания». В реальности такие работники нуждаются в нем вдвойне. Их отрицание необходимости признания на самом деле является маскировкой. Они боятся приложить лишние усилия, опасаясь не получить ожидаемого признания. Мне безразлично, насколько уверенным выглядит человек, — в признании нуждаются все.

3. ПОХВАЛА: ТРИ РАЗНЫХ ВИДА

Есть три разных способа похвалить кого-то. Какой выбрать, зависит от того, насколько хорошо вы знаете человека. Я буду постоянно напоминать, что у всех людей — разные точки нажатия.

1. Частная похвала: дается в частном порядке. Возможно, за обедом или во время случайного общения. Для похвалы этого вида подойдет смс, электронная почта или мессенджер. Она может выглядеть примерно так: «Послушай, я просто хочу, чтобы ты знал, что сильно вырос, и мне важно это отметить. Я вижу, какую работу ты проделываешь и как совершенствуешься. Ничто из этого не остается незамеченным. Спасибо».

¹ Бразильский автогонщик, трехкратный чемпион мира по автогонкам в классе Формула-1. — Прим. пер.

- 2. Публичная похвала:** основана на общественном признании и лучше всего работает с людьми, которым нравится быть в центре внимания. Вам лучше привлечь особое внимание к их вкладу, выступая на собраниях.
- 3. Похвала за спиной:** похвала такого вида дается за спиной человека. Вы выражаете признательность, когда положительно отзываетесь о нем перед другими. Я уже писал о подобных отзывах. Опять же, узнайте человека, чтобы использовать этот прием эффективно.

4. ЧЕТКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Вашей команде нужно от вас четкое руководство. Когда вы говорите такие вещи, как: «Вы можете это сделать. Приступайте», это неэффективно. Надо, чтобы вы сказали: «Мне нужно, чтобы вы сделали то, то и то к такому-то времени. Вы сможете это сделать?» Как правило, вы не даете людям список из более чем трех дел одновременно, иначе они будут перегружены, но суть в том, что многим нравится, когда им прямо указывают, что делать.

Таким работникам следует указать достижимый результат и точные сроки. Заключите устное соглашение: «Итак, Джон, мы договорились, что вы пришлете мне сообщение сегодня в 16:45 с именами и номерами телефонов трех разных поставщиков?» Это гораздо эффективнее, чем «Проведите исследования и придите мне доложить».

5. ВИДЕНИЕ

Большинство людей не являются провидцами. Когда они заняты «тушением пожаров», им не до размышлений о будущем. Но им нужно услышать, как вы говорите о вашем видении будущего. Великие лидеры всегда подкупают команду рассказами о том, к чему движется компания и что именно будет происходить спустя время. Они говорят и о том, каков следующий этап. Хорошие лидеры произносят фразы вроде: «Наши величайшие дни впереди». Сотрудники должны знать, что их руководитель подобен гроссмейстеру, направляющему их в нужную сторону.

Вам необходимо рисовать людям картины будущего. Апеллировать к их чувствам и объяснять, ради чего они работают, что особенно важно, когда они погрязли в рутине.

6. МЕЧТЫ

Люди хотят знать, каким образом их мечты станут реальностью. Они должны увидеть, как выполнение работы сегодня позволит им осуществить мечты завтра. Если вы хотите вдохновлять сотрудников, то должны постоянно говорить на языке мечтаний с теми, кто хочет его услышать.

Последние три варианта являются скорее директивами и в меньшей степени нацелены на язык любви того или иного человека. Я включил их в перечень, потому что они все же попадают в категорию понимания и общения с сотрудниками и нацелены на то, чтобы выявлять в людях лучшие качества и в конечном итоге формировать доверие.

7. ВОВЛЕЧЕНИЕ

Постоянно интересуйтесь у людей их мнением и запрашивайте обратную связь. Все время уточняйте, что, по их мнению, вам нужно делать дальше. Сотрудники хотят быть вовлеченными в вашу деятельность и желают быть услышанными. Если вы просите поделиться с вами идеями, но никогда не реализуете их, они скажут (скорее всего, про себя): «Зачем мне вообще вас посвящать в свои мысли? Вы их все равно никогда не осуществляете. Это просто трата времени для нас обоих». Если вы на самом деле не собираетесь слушать, спрашивать опасно.

8. ВЫЗОВ

Великие лидеры постоянно бросают вызов сотрудникам: в частном порядке, публично и за спиной. Если я вижу, как кто-то достиг успеха после неудач, я отведу его или ее в сторону и скажу: «Я хочу, чтобы вы знали — я вижу ваш прогресс. Вы многого достигли. Я рад за вас и на-

деюсь, что впредь вы больше не поскользнетесь и продолжите уделять вашей работе достаточно внимания».

То, что я говорю публично, нацелено на самодовольство сотрудника: «У меня сложилось впечатление, что у вас были грандиозные мечты. Я думаю, вы хотите чего-то большего. Если вы можете заработать 20 000 долларов в месяц, почему бы не заработать и 40 000? Вас все устраивает? Вы сыты? С каких пор вы уже финансово свободны? С каких пор мы уже там? Почему мы так себя ведем? Почему мы так действуем? Зачем мы так делаем?»

9. СЛУШАНИЕ

Последний «язык» на самом деле таковым не является. Это ваше умение просто замолчать и послушать другого, ведь многие люди слишком любят рассказывать о себе или о том, что они переживают. Слушать не всегда легко, особенно для нетерпеливого генерального директора, но это умение — критически важный навык. Иногда необходимо просто сесть и выслушать человека. Некоторые из руководителей, с которыми я занимаюсь, готовы общаться по телефону по 40 минут. Я им позволил. Я слушаю, слушаю, слушаю и делаю заметки. Затем даю им обратную связь. Я не отвечаю на посторонние звонки, не отключаю звук и не занимаюсь другими делами. Я слушаю и говорю: «Тот комментарий, что вы сделали пятнадцать минут назад, все еще в силе с учетом обратной связи от вашей команды?»

Нужно слушать и проявлять неподдельный интерес. На самом деле, используя описанные языки любви для предпринимателей, вы должны быть искренним. Люди легко распознают притворство, если вы кривите душой. Когда вы говорите на языках любви сотрудников, они чувствуют, что их ценят.



Выражение, которое вы часто слышите в спорте: нельзя научить скорости. Вы можете научить, как ее освоить, но сама скорость — это то, что у вас либо есть, либо нет. Ее можно лишь постепенно увели-

чивать, хоть и до определенного предела. В бизнесе, однако, скорость можно значительно повысить. И вы должны неустанно этим заниматься. Каждая часть бизнеса — начиная с определения тенденций рынка по привлечению клиентов до доставки продукта — зависит от скорости.

Вы можете использовать уровни доверия, чтобы фильтровать свои оценки, понимать нюансы конкретного человека или ситуации. При этом ваша цель — ускорить все аспекты бизнеса.

Постоянно думайте о том, кому вы должны верить и почему. Находится ли Джон на уровне доверия *незнакомца* или *напарника*? Учитывая это, готовы ли вы доверить ему ответственные направления бизнеса или нужно держать его на коротком поводке, когда даете ему важное задание? Ответьте на эти и другие вопросы, и вы обнаружите, что можете с большой степенью точности определить, кому можно доверять, а кому нет.

Смысл формирования доверия состоит в увеличении скорости. Аналитики часто упускают этот момент. Они также не замечают, что ключ к доверию — в обращении к человеческим качествам. Как только работники поймут, что вы видите в них людей, а не просто сотрудников, то доверие, а вместе с ним и скорость возрастет. Понимание их языков любви и того, что они хотят от жизни — это проявление вашей заботы о них.

Ход 3

Научитесь формировать правильную команду

МИФ О СОЛОПРЕНЕРЕ: КАК СОЗДАТЬ СВОЮ КОМАНДУ

1. Определите типы членов команды, которых вы хотите привлечь. Создайте правильное ценностное предложение (программу компенсаций), чтобы привлечь и удержать нужных членов команды. Будьте еще более избирательны в отношении тех, кого вы допускаете в свой ближний круг.

СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ОСНОВАННОЙ НА ПРИНЦИПАХ

2. Установите и транслируйте свои ценности и принципы — и вашему бизнесу, и лично каждому сотруднику. Не идите на компромисс в отношении ваших незыблемых принципов, иначе они лишь останутся словами на листе бумаги.

ДОВЕРИЕ = СКОРОСТЬ СИЛА НАДЕЖНОСТИ

3. Проверьте навыки, необходимые в каждом подразделении, чтобы сделать их доступными любому новому работнику и формировать новых лидеров. Изучите язык, на котором вы общаетесь со своими сотрудниками и руководителями. Создает ли он доверие или вызывает сомнение? Задавайте вопросы, чтобы понять, что волнует людей больше всего, и говорите на языке, который способен их тронуть. Составьте список из пяти лучших членов вашей команды и определите их ключевые мотиваторы.

Ход 4



ОСВОЙТЕ СТРАТЕГИЮ
МАСШТАБИРОВАНИЯ

Глава 9

МАСШТАБИРОВАНИЕ ДЛЯ ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНОГО РОСТА

Я не боюсь армии львов во главе с овцой; я боюсь армии овец во главе со львом.

Александр Великий

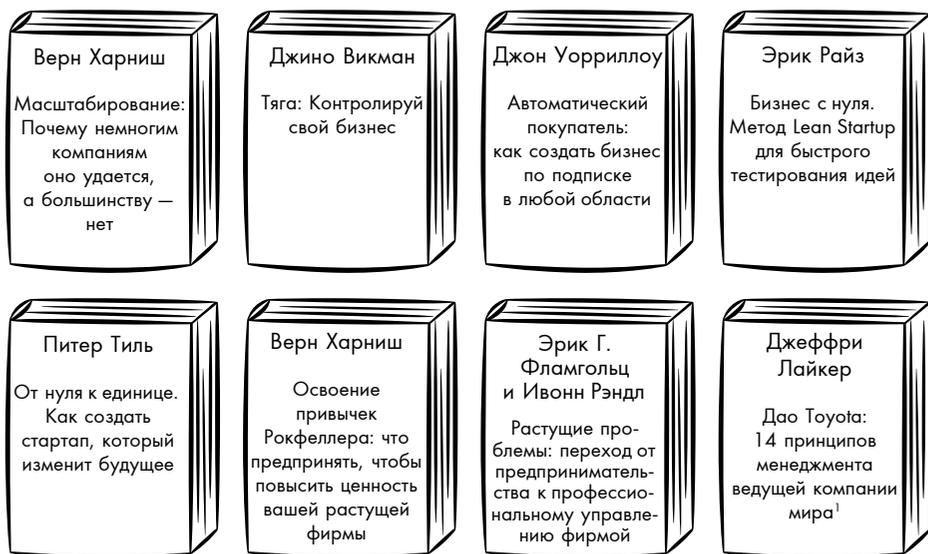
В Соединенных Штатах вы можете зарегистрировать любой бизнес менее чем за \$200 и называться генеральным директором. Вы даже можете заказать визитки с надписью «Генеральный директор» крупным жирным шрифтом. Можете называть себя как угодно. Но только когда сотни других людей назовут вас генеральным директором, считайте, что заслужили это звание.

В октябре 2009 года я открыл бизнес с 66 агентами. За первый полный календарный год мы заработали менее 2 миллионов долларов. Существовала одна маленькая проблема: как генеральный директор, я понятия не имел, чем занимаюсь. Мне еще предстояло узнать, что нужно для масштабирования.

Всю свою профессиональную карьеру я был либо продавцом, либо менеджером по продажам и никогда не был главным исполнительным директором компании. Я ничего не знал ни о видении, ни о стратегии, не говоря уже о логистике и бумажной волоките, необходимых для превращения продажи в контракт. Сначала я просто блефовал, пытаюсь разобраться. Потом начал поиски, думая, какие шаги предпринять,

чтобы преуспеть в качестве генерального директора. Первым шагом было присоединение к Vistage, организации для предпринимателей, которая, по сути, становится вашим личным советом директоров, дающим консультации. Я также посещал программу для владельцев компаний/президентов в Гарварде, которая позволила мне взаимодействовать с другими руководителями и изучать менеджмент.

Я отыскал все ресурсы, которые могли бы мне помочь, включая все доступные тематические исследования. Я заказал все книги, проливающие свет на повседневное управление компанией. В дополнение к покупке всех книг Патрика Ленсиони я приобрел:



В то время я твердо пообещал себе: либо я решу, что у меня есть все необходимое, чтобы стать генеральным директором, которому я лично доверил бы управление компанией из списка Fortune 500, либо я себя уволю.

Переход к руководству компанией чуть не уничтожил меня. В конечном счете, чтобы выжить, потребовались и знания, и огромная выносливость. В итоге я получил представление не только о повседневных ходах

¹ Книги следующих авторов были изданы в русском переводе: Уорриллоу, Райз (Рис), Тиль и Лайкер.

генерального директора, но и, что более важно, о том, какие шаги были необходимы для создания компании того типа, который я себе представлял.

Возможно, вы ждали именно этого раздела. Все предыдущие главы закладывали основы: познание себя, умение рассуждать и умение создавать свою команду — все это готовило вас к четкому управлению компанией. Сейчас вы совершаете скачок к тому, чтобы стать генеральным директором, действующим как гроссмейстер. Мы поговорим о четырех стратегических областях, на которых должен сосредоточиться любой генеральный директор. Вы получите детальное представление о том, как обеспечить экспоненциальный рост вашего бизнеса. В конечном счете, мы ответим на вопрос: как генеральный директор масштабирует бизнес для достижения и поддержания роста?

Четыре фазы каждого стартапа

1. Формулирование.
2. Выживание.
3. Импульс.
4. Плато.

Читая это, спросите себя, в какой фазе вы находитесь. Фазе формулирования? Фазе выживания? Если вы еще не достигли фазы импульса, это потому, что вам предстоит выяснить, что приводит к экспоненциальному росту. Вы скоро обнаружите два фактора, которые помогут вашему бизнесу вспыхнуть.

Капитализация вашего бизнеса

Независимо от того, на какой стадии находится ваш бизнес, вам нужен план его капитализации. Когда вы запускаетесь, планируете ли вы брать средства займы у членов семьи? Стоит ли вам найти бизнес-ангела и отказаться от собственного капитала? Если вас постигнет неудача, выйдете ли из бизнеса или же используете эту ситуацию, чтобы собрать средства и расти еще быстрее?

Данная тема сама по себе достойна книги, но она очень зависит от отрасли. Если вы строите технологическую компанию, которая не имеет надежного способа зарабатывать деньги, но может вызвать интерес десятков миллионов глаз, например, Twitter, Instagram и другие подобные фирмы, вам нужно привлечь как можно больше капитала заранее. В других отраслях лучше обеспечить органический рост.

В апреле 1999 года Джек Ма основал компанию Alibaba в собственной квартире. Только с января 2000 года компания стала получать средства в размере 20 миллионов долларов от группы инвесторов, возглавляемой Softbank Corporation. *The Wall Street Journal* сообщила, что встреча Ма с генеральным директором Масаёси Соном была не типичной для большинства инвестиционных проектов. «Мы не говорили ни о доходах, ни даже о бизнес-модели, — признал Ма. — Мы оба принимаем быстрые решения и лишь обсудили общее видение».

Неуверенные руководители окружают себя соглашателями.
Эффективные лидеры окружают себя людьми, бросающими
им вызов.

В интервью Чарли Роузу, которое вышло в эфир на *60 Minutes Segment Extra*, Джефф Безос вспомнил 1995 год, когда он собирал стартовый капитал для запуска Amazon. «Многие неплохо заработали на этой сделке [смеется]. Они пошли на риск и заслуживают того, чтобы очень хорошо нажиться. Но мне пришлось провести 60 встреч, чтобы собрать 1 миллион долларов, в итоге я собрал его у 22 человек — примерно по 50 000 долларов с каждого. Денег было впритык, значит, все могло закончиться, не начавшись. В 1995 году первый вопрос, который мне задавал каждый из инвесторов, был: «Что такое Интернет?»

Во время интервью на Форуме по лидерству в Президентском центре Джорджа У. Буша в 2018 году Безос также говорил о сборе денег для запуска Amazon. Он отметил: «Так было в 1995 году. Но всего два года спустя стэндфордский аспирант без опыта работы в бизнесе мог

бы собрать 25 миллионов долларов одним телефонным звонком, если у него был бизнес-план, связанный с Интернетом».

Существует множество путей к созданию хорошо капитализированной компании. Я предложу вам десять вопросов, которые надо задать, прежде чем начать привлекать средства. Если вы серьезно относитесь к теме, не просто читайте, а отвечайте на эти вопросы.

10 вопросов, которые нужно задать, прежде чем привлекать деньги

1. Должны ли вы вообще привлекать деньги?

Находится ли ваша компания на том этапе, когда вы должны подумать о привлечении денег? Ваша идея может быть достаточно скромной, чтобы вы могли вложить в нее собственные средства и начать прямо сегодня.

2. Если бы вам не удалось привлечь деньги, как бы вы реализовали свою бизнес-идею?

Если вы сможете ответить на этот вопрос, бизнес-ангелы и венчурные капиталисты¹ будут более заинтересованы в вашем бизнесе. Демонстрируя, что вы *не нуждаетесь* в капитале, и набирая обороты еще до попытки собрать деньги, вы станете более привлекательным для инвестиций.

3. Как будут использованы собранные вами деньги?

Привлекая деньги, вы должны поставить себя на место инвесторов. Они захотят знать, как вы будете использовать полученные средства. Вы должны показать им, как будете конвертировать наличность в рост. Независимо от того, будут ли эти деньги использованы для найма ключевых сотрудников, наращивания производства или защиты интеллектуальной собственности, инвесторы должны увидеть ваш план их использования.

¹ Венчурный капиталист — это инвестор, поддерживающий молодые проекты, стартапы, на ранних стадиях. Как правило, речь идет о высокорисковых сделках, в которых можно как увеличить вложенную сумму в десятки раз, так и потерять все до копейки.

4. Как выглядит идеальный инвестор в вашем бизнесе?

Это тот, кто в нем участвует? Вы должны думать не только о том, кто ваш потенциальный инвестор как личность, но и о том, какие отношения вы хотите с ним или с ней создать. Нужен ли вам тот, кто способен представить ваше предложение другим, открыв тем самым каналы распространения? Или вам нужен тот, кто имеет определенный опыт, которого вам не хватает, и может выступить в качестве консультанта?

5. Хотите ли вы сохранить полный контроль над бизнесом?

Всякий раз, когда вы просите денег, их дают, сопровождая большим количеством ожиданий. Люди не выписывают чеки без предъявления требований. Приготовьтесь либо сохранить полный контроль над своим бизнесом, но, вероятно, не собрать достаточно денег, либо уступить часть контроля в обмен на более крупные денежные вливания.

6. Хотите ли вы ответственности?

Большинство предпринимателей не любят, когда другие люди диктуют, что им делать. Но венчурные капиталисты хотят именно этого. Они хотят работать с ловкими предпринимателями, открытыми для предложений, касающихся их бизнеса. Считаете ли вы это наставничеством или вмешательством? Если последнее, ищите более пассивного инвестора, например, банк.

7. Достаточно ли вы исследовали свою отрасль?

Не тратьте время инвесторов, не сумев выполнить «домашнее задание». Вам нужно знать, как выглядит ваша отрасль, прежде чем начать привлекать деньги. Это покажет потенциальным инвесторам, что вы настроены серьезно и готовы разумно использовать их средства.

8. Чем отличается ваша бизнес-модель?

Инвесторы должны понимать, почему ваш бизнес выделяется. Компанию надо позиционировать таким образом, чтобы иметь явное конкурентное преимущество на рынке.

9. Вы провели подсчеты? Какова ценность вашей компании?

Как только вы представите неточные подсчеты, инвесторы уйдут. Они ожидают, что у вас будут реальные прогнозы и вы подкрепите свою оценку надежными цифрами. Знайте отраслевые сравнения и используйте сопоставимые предприятия для кратных показателей выручки, продаж или других отраслевых показателей.

10. Вы создаете бизнес для продажи?

Инвесторы хотят знать, смогут ли они продать свои акции за солидные деньги через 5–7 лет. У вас есть стратегия выхода? Некоторые венчурные капиталисты не хотят вкладывать деньги в бизнес, созданный для продажи. Другие ищут быстрой отдачи. Вам нужно сделать «домашнее задание», чтобы определить все это.



Получение венчурного финансирования — огромный стимул для вас и вашей команды. Воспринимайте привлечение денег как покупку увеличения продолжительности жизни. Это все равно что играть в видеоигру, в которой вы только что выиграли еще две жизни на случай, если умрете. Наличие умных и требовательных людей, инвестирующих в вас, способно привести к тому, что ваша фирма будет представлена на высоком уровне, вы получите мудрые советы и сформируете ответственное отношение к бизнесу. Порой это имеет смысл. Как и во всем остальном, в бизнесе и в жизни, вы заплатите за эти преимущества определенную цену. Использование собственных средств, напротив, часто подвергает вас постоянному риску нехватки денег. Плюс в том, что вы получаете возможность контролировать свою компанию и свой капитал в ней, что в конечном итоге дает вам еще больше возможностей выбора.

С точки зрения общения с «денежными людьми», лучший способ найти инвесторов — действовать через своих наставников. Для вашей легитимации важно, чтобы вас мог представить авторитетный человек.

Каков лучший способ завоевать доверие своих наставников? Вдумчиво и очень подробно ответьте на приведенные десять вопросов. Это докажет, что вы серьезно настроены и готовы начать.

Идеального времени или способа собрать деньги не существует. Вы должны проделать большую работу, отслеживая свои варианты. Лучше привлекать средства, чем просить. Теперь, когда мы рассмотрели вопрос о привлечении капитала, давайте перейдем к теме развития вашего бизнеса.

Стратегический квадрант

Доводилось ли вам, проходя в спортзал, каждый раз видеть там одного и того же человека, который тренируется, но по какой-то причине никогда не прогрессирует? Как вообще возможно, что человек так много трудится, но в его внешности ничего не меняется? Это вполне вероятно и совершенно нормально. Будь то в спортзале или в офисе, большинство людей приходят и просто выполняют свои обязанности. Они работают *в* своем бизнесе, но не *над* своим бизнесом. Если вы делаете то же самое, то в лучшем случае сможете удержаться на плаву. В худшем случае, если вы не продумаете несколько ходов вперед, это приведет к краху вашей компании.

Рост важен, но предприниматели часто рассматривают его как единственную функцию, что ошибочно. Существует два типа роста бизнеса: линейный и экспоненциальный. Первый обеспечивает устойчивую, но не впечатляющую прибыль: вы соблюдаете сроки, продаете продукцию и сохраняете клиентов, расширяете свою сеть контактов. Последний предполагает качественные скачки. Это то, что происходит, когда предприниматели отходят от рутинного ведения бизнеса в попытке сделать нечто исключительное. У них есть видение и они способны принимать жесткие, но разумные решения для его реализации. Они хотят не просто постепенно расти, а настроены на завоевание всего мира.

Я свел ответственность владельца или генерального директора к следующим четырем стратегическим областям:



Линейная сторона роста касается операционных систем и развития бизнеса/продаж.

1. ОПЕРАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Речь идет об усилении ваших систем, технологий и процессов, чтобы сделать их более эффективными и действенными. Для большинства предпринимателей это наименее интересная часть бизнеса. И хотя это не приведет к экспоненциальному росту, вы все равно можете добиться больших успехов, улучшив свои операционные системы. Вы видели, как моя компания повысила коэффициент оборачиваемости запасов и как совершенствование операций с помощью технологий в конечном итоге сэкономило нам миллионы долларов.

Бизнес терпит неудачу по одной из двух причин: либо он растет слишком быстро, либо не растет вообще. Хотя первая проблема кажется надуманной, она может оказаться фатальной, если у вас нет операционных систем для поддержки роста.

2. РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА И ПРОДАЖИ

Далее следуют развитие бизнеса и продажи. Они связаны с созданием отношений с новыми поставщиками и новыми партнерами, что улучшает процесс продаж. Речь идет о создании сетей и присутствии на профессиональных мероприятиях, проводимых в вашей отрасли. Отношения, отношения, отношения.

Развитие бизнеса линейно. Вы должны закрывать сделки и продолжать наращивать счета.

Следующие две области ведут к экспоненциальному росту.

3. СЛЕДУЮЩАЯ ИННОВАЦИОННАЯ КАМПАНИЯ

Как генеральный директор, вы можете запустить программу или рекламную акцию, которая потенциально изменит игру. Bally Total Fitness сделала это, когда ввела членство в спортклубе с нулевым первоначальным взносом, в то время как первоначальный взнос у всех ее конкурентов был весьма высок. В 1995 году компания Continental Airlines ввела программу стимулирования, в рамках которой каждый из ее 35 000 сотрудников низшего звена получал по 65 долларов в месяц, когда Continental входила в пятерку лучших авиакомпаний по своевременному вылету. Эта инновационная кампания, возглавляемая лидерами перемен Гордоном Бетьюном и Греггом Бреннеманом, сработала как по волшебству. Бетьюн подробно описал ее в книге «От худшего к первому: За кулисами замечательного возвращения *Continental*»¹.

В 2005 году, когда цена на бензин составляла около 3 долларов за галлон, концерн Mitsubishi начал кампанию по оплате бензина своих клиентов в течение года. Хотя на самом деле это была всего лишь скидка, она преподносилась таким образом, что вскружила людям головы. Когда Hyundai, корейский производитель автомобилей, боролся за за-

¹ Bethune, Gordon; Huler, Scott. *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback*. New York : Wiley, 1998

воевание доли американского рынка, он предлагал самую продолжительную гарантию в отрасли: десять лет или 100 000 миль пробега. Это были не повседневные операционные решения, имевшие незначительное влияние, а выбор, который привел к экспоненциальному росту.

В феврале 2005 года Amazon запустила Amazon Prime. За \$79 в год участники получали бесплатную доставку всех покупок в течение 2 дней. Позже компания добавила музыку, бесплатные фильмы и бесплатную доставку скоропортящихся товаров. По состоянию на сентябрь 2019 года, насчитывалось более 100 миллионов подписчиков на услуги Prime. При нынешней стоимости подписки в \$119 долларов в год выручка составляет 11,9 миллиарда. Так вот, это инновационная кампания.

Верно сделанный ход способен вызвать огромный всплеск вашего бизнеса. Вы должны синтезировать все, что знаете о желаниях и потребностях ваших клиентов, ограничениях конкурентов и ваших собственных сильных сторонах, чтобы создать кампанию, которая будет стимулировать быстрый рост доходов.

4. РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА

Экспоненциальный рост зависит от вашей способности превращать других людей в эффективных лидеров.

Определите следующих лидеров, которых вы собираетесь подготовить, чтобы передать им большую ответственность. Составьте список из трех, пяти или более достойных людей.

Затем начните их оценивать. Посмотрите на их сильные и слабые стороны, на их реакцию в различных ситуациях. Затем проанализируйте их уровень конкурентоспособности, умение генерировать идеи и степень надежности. Также спросите, верят ли они в компанию и хотят ли занять руководящую роль.

Затем сосредоточьтесь и определите, что им нужно сделать в течение следующих 6 месяцев, 12 месяцев и 2 лет. Поставьте перед ними задачу роста. Образно говоря, полейте их водой, как если бы они были растениями.

Вас, как генерального директора, будут оценивать в зависимости от типа лидеров, которых вы воспитываете и развиваете. Поиск сотрудников, умеющих построить бизнес самостоятельно, а не просто выполняющих приказы, приведет к экспоненциальному росту. Для этого необходимо найти правильный тип людей для найма и сделать развитие лидерства приоритетом высокого уровня.

Ваш вызов

Большинство людей остаются на линейном уровне. Если вы просто решили стать предпринимателем, это еще не делает вас провидцем или генеральным директором. Если вы проводите большую часть времени в линейных квадрантах, то не создадите значительного импульса. С другой стороны, если вы проводите все свое время в экспоненциальных квадрантах, то рискуете оказаться не в состоянии поддерживать свой рост.

Проанализируйте квадрант стратегии и спросите себя, когда вы справляетесь с работой, а когда — нет. Где нужно совершить разворот? Стоит ли вам организовать следующую инновационную кампанию? Возможно, пора запланировать ее на ближайшие 90 дней.

Вы будете поражены тем, насколько обнадеживающей может быть разработка стратегии для бизнеса. Так увлекательно, когда ваш бизнес растет и деньги начинают поступать. Позвольте вас заверить — все станет очень, очень интересно.

Чтобы повысить эффективность работы сотрудников, применяйте давление до момента снижения чувствительности

Как заставить подчиненных работать с максимальной отдачей? Как мотивировать их на значительные улучшения год за годом?

Это сложные вопросы для предпринимателей. Можно попытаться стать лучшим другом для своих сотрудников. Можно предоставлять им

строгую обратную связь. Можно предлагать поддержку и ободрение. Вокруг этой темы возникло множество теорий, но я знаю, что именно сработало для меня, и, если вам удастся преодолеть свое желание нравиться, я уверен, что такой способ сработает и для вас.

У меня есть друг, Крис Хейс, который в течение семи лет играл в защите в НФЛ. Крис играл под руководством известных тренеров, включая Герма Эдвардса и Билла Парселлса. Однажды я спросил его: «С каким тренером тебе было труднее всего играть?»

Крис не колебался. «Билл Беличик», — сказал он.

В то время Беличик был помощником Парселлса в New York Jets.

«Они очень разные, — сказал Крис. — Его ожидания были так высоки. Это невероятно раздражало. Тренировки и практика казались просто безумными. Он хотел, чтобы ты максимально приблизился к совершенству, поэтому придирался из-за любой мелочи. Но ты также знал, что выиграешь, потому что была уверенность — он больше всех хочет, чтобы ты выиграл. И проблем с его тренировками не возникало».

Предприниматели могут многому научиться из опыта общения Криса с Биллом Беличиком. Я знаю, что это так. Я оказываю давление на своих людей до тех пор, пока они не становятся к нему невосприимчивыми. Я думаю, что если они смогут смириться со мной, у них не будет проблем с негативом, который они получают от клиентов. Если они могут приспособиться ко мне, то смогут приспособиться к кому угодно. Их не испугаешь. Пройдя через мою скороварку, они становятся лучшими лидерами и лучше справляются с конфликтами.

Я оказываю давление, задавая вопросы и ожидая ответов. Я бросаю вызов своим людям точно так же, как бросаю вызов вам.

Я прошу их прояснить, кем они хотят быть, и подробно описать свои следующие шаги. Как только они формулируют свои цели, я использую их ответы в дальнейшем. Я не кричу и не ругаюсь. Я не ставлю перед ними своих целей. Я лишь повторяю то, что они сказали о собственных планах. Если они не достигают своих целей, я спрашиваю, почему, и замолкаю. Я выяснил, что заставить их размышлять о себе гораздо эффективнее, чем диктовать, что им делать. В конечном счете, я учу их соответствовать высоким ожиданиям, возложенным на самих себя.

Большинство людей не хотят такой ответственности. Быть привязанным к стандарту своего лучшего «я» — это не для слабонервных. Вот почему, по замыслу, на меня нелегко работать. Требуется несколько лет, чтобы люди в моей команде стали менее чувствительными к давлению, но когда это происходит, они становятся золотыми. Как и игроки Беличика, они чувствуют сильное давление высоких ожиданий, и, хотя поначалу возмущаются, потом привыкают к нему. В конце концов они понимают, что это повышает их результативность и приводит к победам команды. Через некоторое время давление их уже не беспокоит.

А вот еще бонус — эффект домино. Когда я оказываю положительное давление на одного человека, он оказывает его на другого. Когда мы добавляем больше людей в команду, то оказываем на них такое же давление, а они, в свою очередь, оказывают его на других. Из практики управления это становится частью нашей корпоративной культуры. Помните, что вы поступаете так не для того, чтобы досаждать своей команде, а для того, чтобы оказать правильное положительное давление.

Билл Беличик выиграл шесть Суперкубков в качестве главного тренера New England Patriots. Как вы думаете, четверть-защитник Том Брэди будет описывать игру под руководством Беличика как пикник? Конечно, нет. По сути дела, именно из-за того, что Беличик был так строг к Брэди, и возник эффект умножения.

Когда звезде бросают вызов, каждый должен улучшить и свою игру. По мере оказания давления и повышения ожиданий это становится нормой. Несмотря на то, что Брэди ушел в Tampa Bay Buccaneers после 20 сезонов с Беличиком и The Patriots, справедливо признать, что у Брэди и Беличика был лучший тандем тренера и квотербека в истории. Надо отдать должное Беличику за то, что он оказал давление, а Брэди — за то, как он отреагировал.

Существует множество вариантов оказания давления: конструктивная критика, повышение целевых результатов, жесткие вопросы. Оказывайте давление постоянно, задавая вопросы, которые формируют ответственность, и вы увидите, как люди будут совершенствовать свою игру.

Я понимаю, что это может выглядеть немного жестко и способно кого-то напугать, поэтому хочу подчеркнуть, что речь не идет об уни-

версальном приеме. Способ оказания давления должен соответствовать как вашей личности, так и вашей философии. Его приемлемость будет во многом зависеть от вашей команды и ее культуры. Опять же, я просто делюсь тем, что работает для меня. Теперь доверяю вам обдумать сказанное и использовать свой собственный подход.

Поле искажения реальности дальновидных лидеров

Сквозная тема в биографии Стива Джобса, написанной Уолтером Айзексоном¹, — поле искажения реальности Джобса. Вместо того чтобы принимать чужие представления о реальности или «быть достаточно хорошим», он создавал свои собственные истории и подталкивал других к тому, чтобы осуществлять их. Он навязывал свою волю другим, чтобы перепрограммировать их ожидания относительно самих себя. И поскольку он не желал верить в реальность самоограничений, установленных людьми, его сотрудники в конечном итоге удивляли всех, включая и себя.

Работать под началом сильных руководителей, которые постоянно повышают свои стандарты, может быть неудобно. Они провоцируют ощущение, что независимо от того, насколько усердно вы трудитесь, этого недостаточно. Люди могут сказать: «Каждый раз, когда я достигаю одной цели, вы ставите следующую. Когда уже вы будете полностью удовлетворены?» Именно такой метод делает сильного генерального директора по-настоящему эффективным. Вот почему Джобса, возможно, ненавидели, когда он устанавливал дедлайны, но теперь уважают.

Простите за краткое отступление, но мне кажется смешным неверное представление о том, что сотрудников увольняют. Большинство людей думают, что у рядового работника больше всего шансов быть уволенным, но реальность такова, что никто не увольняется чаще, чем учредитель или генеральный директор компании. Каждый раз при

¹ У. Айзексон. Стив Джобс. Биография. М., Corpus, 2013.

увольнении сотрудника генеральный директор переживает это ощущение вместе с ним. Каждый раз, когда клиент уходит к конкуренту, происходит своего рода увольнение. При уходе каждого суперзвездного продавца случается очередное увольнение. Когда на компанию подают в суд, возникает такое же ощущение. Я хочу сказать, что никто не увольняется чаще, чем генеральный директор.

Когда генеральный директор/учредитель теряет должность, за этим часто следует банкротство, и он или она теряет все, в то время как сотрудник теряет только работу и просто должен найти новую. Важно, чтобы ваша команда знала — никто не находится под большим давлением, чем генеральный директор. На работников давят не для того, чтобы принизить их, а чтобы дать им понять — давлению подвергаются все.



Вот пример того, как я бросаю вызов людям. Я встречался с группой сотрудников и спросил их: «Кто из вас хочет повышения?»

Все сказали, что хотят прибавки.

«Хорошо, а теперь сделайте мне одолжение и запишите, сколько денег вы заработали за год. Не показывайте мне, просто запишите для себя».

После того как они это сделали, я попросил: «А теперь запишите, сколько денег вы хотели бы зарабатывать ежегодно».

Я снова подождал, и потом уточнил: «Почему вы до сих пор не достигли этих цифр? Виновата ли в этом компания? Вы хотите, чтобы мой ответ доставил вам удовольствие? Или вы хотите знать правду?»

Они были заинтересованы услышать правду.

«Причина в том, что нашу ценность определяет рынок. Мы можем думать, что стоим больше, но если рынок не готов платить, тогда, возможно, вы переоцениваете себя. Вы должны пойти и заработать то количество денег, которое указали. Это происходит не просто по счастливой случайности. Вы хотите быть супервайзером? Вы хотите управлять отделом? Тогда спросите себя, что вам нужно сделать, чтобы повысить свою ценность на рынке. Люди, которые остаются с нами надолго, по-

стоянно самосовершенствуются. Мы поощряем улучшение. И если вы не станете лучше, другие обойдут вас и станут вашими начальниками».

Все это усиливает давление, ожидания и повышает производительность.

Следующий шаг — создать среду, которая позволит сотрудникам заняться саморефлексией и наметить свой собственный курс. Я прошу их перечислить следующие пять ходов, то есть действия, за которые они готовы нести ответственность, и прислать мне список по электронной почте. Поступив таким образом, они устанавливают для себя планку и разрешают мне возложить на них ответственность.

Освободите своих львов и дайте им возможность строить империи

Философ Людвиг Витгенштейн сказал: «Если бы лев мог говорить, мы бы его не поняли». Вы должны научиться иметь дело со львами (выдающимися исполнителями). Львы строят империи и руководят людьми. Они также обеспечивают наибольший доход и наибольшую головную боль. Они требовательны и недолговечны. Временами может показаться, что у них нет никаких чувств. Многие из них дезорганизованы и, кажется, находятся повсюду одновременно.

Роб Парсон был львом. Он многое сделал для Morgan Stanley, но из-за того, что руководство не знало, как с ним обращаться, компания почти потеряла его. Вы можете потерять овец. Их пруд пруди. Но вы не можете терять львов.

В великих компаниях есть множество львов, которые управляют своими собственными империями. До того, как я основал собственное агентство, я был львом, работавшим в большой компании. Я вел себя агрессивно и дерзко. Помните, что я был парнем, написавшим 16-страничное письмо руководству с требованием изменений. Если бы та команда лидеров знала, как справиться со львом, они могли бы обуздать мою агрессию и набить свои кошельки. Я созрел для того, чтобы стать интрапренером и сколотить небольшое состояние для себя и огром-

ное — для компании. Но они понятия не имели, как со мной обращаться. И я ушел.

Ключ к общению со львами — бросать им вызов. Даже звездных игроков в пылу момента раздражают их тренеры. Отнюдь не забавно, когда тебя выталкивают за пределы твоего болевого порога. Тем не менее, те же самые игроки в конечном итоге хвалят своих тренеров. Почему? Потому что они львы, а львы процветают, когда их выталкивают за пределы их болевого порога.

Если вы хотите, чтобы вас любили, и находите удовольствие только в том, чтобы людям было комфортно, вы не созданы для того, чтобы иметь дело со львом, а тем более быть генеральным директором. Люди могут ненавидеть вас в данный момент, но единственный способ для них процветать, а для вашего бизнеса выжить — это возложить на них ответственность.

Семь способов сделать людей ответственными

1. **Не бойтесь привлекать людей к ответственности и указывать, если они не сдержали свое слово.** Дайте понять, что в этом нет ничего личного; вас не устраивает их работа, а не они сами. И будьте вежливы.
2. **Спросите, почему, и молчите достаточно долго, чтобы выслушать их ответы.** Если вы не получите внятного объяснения, почему сотрудник нарушил обещание или пропустил дедлайн, уточните, почему так случилось. Получите конкретный ответ. Вам нужно углубиться в тему, чтобы выяснить, что происходит на самом деле. Это единственный способ извлечь пользу из разговора.
3. **Делайте конкретные количественные заявления, а не поверхностные качественные.** Не просто говорите сотрудникам, чтобы они работали усерднее или становились лучше. Дайте им для исполнения в указанные сроки конкретные задачи, результаты которых можно измерить.
4. **Предоставьте четкие показатели и укажите четкие стимулы.** Дайте знать сотрудникам, что именно они получат за вы-

полнение (или невыполнение) установленных показателей. Цифры не лгут. Вы избежите будущих конфликтов, четко определив цели.

5. **Тренируйте своих сотрудников на протяжении всего рабочего процесса.** Недостаточно сказать им, над *чем* работать. Вы должны обучить их, *как* работать над заданием. Убедитесь, что у них есть ресурсы и опыт для выполнения поставленной задачи.
6. **Знайте роль каждого человека в команде.** Как ответственность одного повлияет на других членов команды? Кого еще вам придется наделить ответственностью, чтобы убедиться, что человек добьется успеха?
7. **Закончите с симпатией и сочувствием.** Знайте, что все мы люди, и у нас есть чувства. Коллеги переживают события, о которых нам неизвестно. Вы можете и быть твердым по отношению к ним, и сострадать.

Чего особенно не хватает в этом списке, так это указания, кто будет держать *вас* в ответе. Люди вашего уровня или ниже не будут к вам строги. Не рассчитывайте на то, что они вас проконтролируют. Найдите того, кого вы уважаете, и кто готов еженедельно требовать от вас отчета. В некоторых случаях это может быть ваш менеджер. Если вы владелец предприятия, то обратитесь к инвестору или члену совета директоров. Такие организации, как Vistage и YPO (Организация молодых президентов), могут предоставить совет и рекомендации. От вас зависит переход на следующий уровень в поиске людей, разделяющих ваши крупные цели и согласных поддержать вас в их достижении.

Составьте список людей, контролирующих исполнение вами ваших обязательств. Каков их уровень доверия? Если он низкий, почему вы их выбрали?



Возможно, вы уже готовы занять должность генерального директора. Для этого вам нужно иметь достаточный капитал, позволяющий вести свой бизнес. Как мы уже обсуждали, выбор наилучшего варианта

требует от вас сбалансировать объем контроля (и справедливости), от которого вы готовы отказаться, с объемом ответственности, которую вы готовы на себя принять.

Как только ваша компания будет должным образом профинансирована, в центре внимания окажется ее рост. Вам нужно будет реализовывать как линейные, так и экспоненциальные стратегии, чтобы создать импульс и поддерживать его. Ваша следующая инновационная кампания станет катализатором расширения бизнеса. Развивающиеся лидеры также создадут экспоненциальный рост, хотя и идущий более предсказуемыми темпами.

Давайте также не будем забывать, что самый важный ресурс, который у вас когда-либо будет, — это окружающие вас коллеги. Вы серьезно ошибаетесь, если думаете, что мир вращается вокруг вас как генерального директора. Без сотрудников у вас есть работа, а не бизнес.

Вы должны действительно заботиться о своих подчиненных. Они моментально увидят лесть. Они ответят на подлинную искренность, и лучший способ продемонстрировать ее — задавать вдумчивые вопросы. Думаете ли вы об их мечтах, целях и предназначении? Если да, то в один прекрасный день вы станете великим генеральным директором.

Продукт номер один — это человеческий капитал. Вы должны знать, что происходит, если один работник подавлен, у другого не все в порядке, а третий немного забывчив. Пригласите пообедать человека, у которого возникли проблемы, поговорите с ним и спросите: «Все в порядке? Как поживает ваша жена? Как дети?» Хороший бизнес основан на отношениях.

Если вы читаете это и думаете: «Мне предстоит много работы!», знайте, что такая работа займет годы. Не ждите, что вы преуспеете за одну ночь. Это бесконечный процесс, зависящий от вашего бесконечно-го желания продолжать совершенствоваться. Однажды вы перестанете быть таким генеральным директором, который просто зарегистрировал бизнес и купил визитные карточки. Вы ощутите себя настоящим генеральным директором, когда другие люди начнут воспринимать вас в этом качестве.

Глава 10

ПОДРУЖИТЕСЬ С ИМПУЛЬСОМ — И ПРИГОТОВЬТЕСЬ К ХАОСУ

Ощущение, что все вот-вот развалится. Такая паника — именно то, на что похож рост. Вам захочется избавиться от этого ужасающего чувства как можно быстрее. Ваш мозг думает, что тело в опасности, и самое главное — избавиться от этой опасности, снять напряжение.

Вам захочется убежать... Это критический момент, когда большинство людей проигрывают. Ключ в том, чтобы распознать, когда вы испытываете такое чувство, и еще глубже в него погрузиться.

Сет Годин, блогер, предприниматель и автор бестселлеров

Чтобы накопить богатство, успех и власть, вам нужно быть похожим на баскетбольную команду, выигравшую серию из десяти игр. Вы катитесь и набираете обороты по мере того, как катитесь. «Импульс» описывается словарями как результат взаимодействия массы и скорости объекта. В переводе на предпринимательский язык импульс — это соединение того, кто вы есть, и скорости, с которой вы продвигаетесь вперед.

Когда вы набираете обороты, то становитесь силой, а не просто бизнесом. Пожалуй, вас можно остановить, но ни один здравомыслящий человек не захочет встать у вас на пути. Вы несетесь вперед с распутой уверенностью, талантом и деньгами.

Будьте серьезны в создании импульса. Относитесь к нему как к человеку, с которым вы встречаетесь и который кажется «тем самым». С каждым новым свиданием отношения крепнут. Каждый раз, когда вы

видите его или ее, человек кажется лучше, чем в предыдущий раз. Это не просто физическая близость; развивается эмоциональная близость и взаимное уважение.

Самый быстрый способ потерять импульс — злоупотреблять им. Ваша «вторая половина» продолжает твердить, что вы лучший. И вы верите в это, становитесь самонадеянным и начинаете спать с кем попало — глупо полагая, что родной человек всегда будет рядом. А потом — бум! Вот так просто проходит импульс, распадаются отношения. Вы совсем один, чувствуете себя униженным и вынужденным снова подниматься в гору, что еще труднее теперь, когда вы доказали, что вам нельзя доверять.

Я видел эквивалент этого сценария в бизнесе слишком много раз. Вот почему в данной главе мы говорим как о силе, так и об опасности импульса. Если вы реализуете правильную инновационную кампанию и развиваете лидеров, то наберете обороты. Задача будет заключаться в поддержании импульса. Многие предприниматели добились успеха, но далеко не все его сохранили. Разница в дисциплине. Хотя импульс и увеличивает вашу силу, но он также может скрыть от вас ваши слабости. Сначала мы поговорим о том, как создать импульс, а затем — о том, как им управлять.

Если вам нужна дополнительная мотивация для поддержания вашего импульса, подумайте вот о чем: средний предприниматель начинает чувствовать себя богоподобным, когда импульс устойчив. Он может и колебаться, поэтому будьте дисциплинированы, чтобы не дать ему ослабеть, — но и не позволяйте ему поощрять ваше огромное эго.

Если вы с чем-то переборщили, пусть это будет скорость

Если я чего-то и ожидаю от людей, с которыми работаю, так это осознания, что я никогда не пойду на компромисс в отношении скорости, качества исполнения или эффективности. Мне все равно, насколько крупнее станет бизнес; я хочу скорости, исполнения и эффективности. Я жаден в этих трех областях. Мне нужны они все.

Вот огромный вопрос для лидеров: как сократить время, необходимое для выполнения задач? Слишком часто предприниматели не понимают, как увеличить скорость. Вместо этого они говорят: «Мы движемся так быстро, как только можем; у нас не получается двигаться значительно быстрее». Или: «Конечно, можно сократить наши временные рамки, но это означает, что мы потратим кучу денег на наем большего количества людей или установку лучших систем».

Такой подход неприемлем.

Я бы никогда не предложил ставить под угрозу качество ради скорости, но решил порекомендовать вам оптимальный способ достижения скорости, при котором качество не пострадает (и, по сути, должно улучшиться). Давайте начнем с Феррари. Рассмотрим три версии автомобиля, выпущенные в разные годы: 1977, 1997, 2017. Вот сколько времени требовалось каждому из них, чтобы развить скорость с 0 до 60 миль в час:



Исходя из представленной тенденции, на что, по вашему мнению, может быть способен Ferrari 2037 года?

Кажется невозможным в мгновение ока разогнаться с 0 до 60 миль в час. Несомненно, люди в 1977 году говорили: «Феррари никогда не смог бы так разогнаться за 4,9 секунды». Без сомнения, люди в 1997 году говорили: «Феррари никогда не сможет сделать это за 2,9 секунды».

Когда вы думаете о различных функциях вашего бизнеса — продажах, найме, обслуживании клиентов и так далее, — что вы можете сделать, чтобы сжать временные рамки? Это выглядит трудным или даже невозможным, но я гарантирую, что есть способ сократить время, необходимое для выполнения любой функции.

И прежде чем вы возразите, что сделали все, что могли, позвольте рассказать еще одну историю, связанную с автомобилями. Как я прочитал в книге Джеффри Лайкера «Дао Toyota», катализатором успеха Toyota стало намерение решать все проблемы, возникающие на конвейере, максимум за 59 секунд. Компания раздала всем работникам линии сборки по колокольчику, и как только сотрудник обнаруживал проблему, он или она звонили, и их начальник спешил решить проблему.

Вот главная причина, по которой Toyota стала доминировать в своей отрасли. Дело не в том, что у нее лучший маркетинг или лучшие цены. Дело в том, что компания научилась сжимать временные рамки и работать быстрее конкурентов.

Посмотрите на индустрию быстрого питания. Почему в ней в течение многих лет доминирует McDonald's? Не потому, что там лучше еда или обслуживание, а потому, что он быстрее доставляет еду. Следуйте его примеру. Создайте группу опытных специалистов и поручите им выяснить, как ускорить выполнение функций. Возьмите лист бумаги и перечислите этапы реализации любой функции в вашем бизнесе. Изучите, как устранить один из них. Оцените, какие этапы удастся сократить. Затем проведите бета-тестирование всех этапов. Внесите коррективы по итогам теста. Реализуйте все возможные инструменты для сжатия временных рамок.

Четыре способа ускорения

Увеличение скорости следующих четырех факторов позволит вашему бизнесу двигаться быстрее.

- 1. Скорость функционирования.** Это система поддержки, которую вы предоставляете своей команде. Изучите, кто ваши люди

и каковы их возможности. Можете ли вы помочь им совершенствоваться с помощью обучения и других средств, чтобы они сократили время на выполнение какой-либо функции? Или вам нужно привлечь человека, обладающего талантом ускорения процессов? Скорость функционирования — основа бизнеса.

2. Скорость выполнения. Существует ряд функций или процессов, которые заставляют вашу организацию работать. Как быстро ваш продукт проходит стадии готовности от А до Я? Прежде я уже предлагал вам разбить данную функцию на отдельные шаги и проанализировать каждый из них с учетом скорости. Допустим, у вас есть интернет-магазин. Факторы, влияющие на скорость продажи, следующие: клиент находит сайт с помощью поиска, посещает страницу сайта, нажимает на кнопки конкретных видов товаров, изучает цены и сравнивает их, добавляет товар в корзину, вводит информацию о кредитной карте, выбирает тип доставки, подтверждает покупку. Скорее всего, вы сможете сократить время, необходимое клиентам для выполнения хотя бы одного из этих шагов. Вы так не думаете? А вы когда-нибудь слышали о заказе «в один клик» на Amazon? Эта компания стала доминировать в электронной коммерции, сосредоточив внимание на скорости обработки данных.

3. Скорость расширения. Речь идет о том, как быстро вы выходите на новые рынки, совершаете приобретения и внедряете новые продукты. Каково среднее время, необходимое для выхода на новый рынок, если вы являетесь розничным продавцом? Опять же, определите свои временные рамки и проанализируйте необходимые шаги. Если вы выходите на зарубежный рынок, есть ли один конкретный шаг, всегда замедляющий продвижение? Определите узкие места и найдите способы преодоления препятствий. Если вы ведете переговоры о сделках за рубежом, которые постоянно блокируются бюрократией, определите, сколько они стоят вам с точки зрения времени, денег и усугубления ситуации. Простое решение состоит в найме адвоката с хорошими связями, имеющего мировой опыт и нужные контакты.

4. Скорость синхронизации. Вопрос «когда?» способен творить чудеса. Правильно рассчитайте свои ходы, и вы сможете победить конкурентов, у которых больше ресурсов, чем у вас. Вы знаете, что правительство собирается опубликовать крупное исследование о том, что определенный витамин оказался эффективным в смягчении последствий определенной болезни. Вы не знаете, какой витамин будет рекомендован, но можете поспорить, что высокоэффективный витамин, который вы разрабатываете, — это именно он. Вы переносите время представления продукта на тот день, когда правительство объявит результаты исследования.

Выбор времени может включать в себя различные действия: когда объявить об инициативе, когда начать атаку на конкурента, когда уволить или нанять сотрудника, когда выплатить работникам бонус, когда предложить акции. Если вы правильно рассчитаете время, то удвоите свое влияние. Есть поговорка, что скорость убивает. Это верно — она убивает конкуренцию.

Семиступенчатая система сжатия временных рамок

- 1. Выберите процесс.** Не важно, покупаете вы дом, заказываете такси или обмениваетесь фотографиями с друзьями в Интернете — в любом случае вы следуете определенному процессу. На самом деле, один из замечательных способов определить потенциальный бизнес — найти некорректный процесс, который вы можете улучшить.
- 2. Перечислите этапы процесса.**
- 3. Удалите один этап.** Именно здесь происходит волшебство. Посмотрите, сможете ли вы удалить определенный этап. Как бы процесс функционировал без него? Вот где зарождается разрушение основ. Если вы не уверены, вернитесь на несколько страниц назад и посмотрите, почему моя компания потратила более 2 миллионов долларов на повышение скорости обработки данных.

- 4. Сведите количество шагов к минимуму.** Посмотрите на оставшиеся шаги и сократите их временные рамки. Сжатие оставшихся шагов поможет упростить процесс, в котором теперь отсутствует один из первоначальных этапов.
- 5. Бета-тестирование нового процесса.** Найдите подгруппу клиентов для тестирования и посмотрите, как функционирует новый процесс. Как отреагировал рынок и где необходимо внести улучшения?
- 6. Адаптируйте процесс.** Основываясь на результатах вашего бета-теста, скорректируйте процесс в соответствии с конкретными потребностями.
- 7. Оптимизируйте.** Вы провели бета-тестирование, и скорректированный процесс готов к запуску. Продавайте свой продукт как можно быстрее во всех сегментах рынка и не забывайте повторять эти шаги снова и снова, чтобы добиться экспоненциального роста.

План роста (оптимистичный и мудрый)

Стив Джобс сказал: «Есть старая цитата Уэйна Гретцки, которая мне нравится: “Я качусь туда, где будет шайба, а не туда, где она была”». И мы всегда пытались сделать то же самое в Apple». Хотя эта цитата стала настолько распространенной, что превратилась в клише, в ней много мудрости. Гретцки был величайшим гроссмейстером хоккея. Его до сих пор называют «великим» благодаря способности видеть на большее число ходов вперед, чем противники.

Вам постоянно придется принимать решения, определяясь требованием момента, тогда как ваш разум и сердце будут жить грядущей правотой. Давайте возьмем в качестве примера ваше офисное помещение. Если компания успешна, она будет расти. Если бизнес будет чрезвычайно успешным, траектория его роста будет крутой. Это означает, что вам понадобится больше сотрудников, оборудования и пространства. Когда технологический центр Built в Чикаго объявил в сентябре 2019,

что VillageMD, медицинская компания первичной медико-санитарной помощи, уже привлекла \$100 млн финансирования в серии В, в пресс-релизе говорилось: «Компания привлекла в общей сложности \$216 млн и сменила четыре штаб-квартиры с момента ее запуска в 2013 году».

Быстрый рост способен вызвать хаос, но вы можете в какой-то степени его контролировать, следуя простому правилу: если у вас есть капитал, арендуйте офисные помещения, исходя из того, какое пространство вам понадобится через 18 месяцев. Для многих компаний *если* — это довольно важное слово. С четырьмя переездами за шесть лет быстро растущая компания VillageMD, похоже, нашла правильный баланс.

Если ваша компания быстро растет и у вас недостаточно места, то люди будут сидеть на головах друг у друга. Когда ваши сотрудники находятся в слишком близком соседстве, одни будут подталкивать других в неправильном направлении. Люди начнут спорить чаще и громче. Они станут пререкаться из-за того, кто займет конференц-зал. Они будут говорить друг другу, чтобы их телефонные разговоры перестали подслушивать. Нет никаких сомнений в том, что отсутствие достаточного пространства способно замедлить ваш импульс.



Ромео собрал 750 000 долларов, чтобы основать фирму по финансовому маркетингу в Лонг-Бич, штат Калифорния. Как и многие предприниматели, Ромео был потрясающим продавцом. Харизматичный и яркий, он блестяще умел заставлять людей «подписываться на пунктирной линии [контракта]», если процитировать персонажа Алека Болдуина из «Гленгарри Глен Росс». Однако даже лучшие продавцы могут быть ужасными бизнесменами.

Я отправился во Всемирный торговый центр в Лонг-Бич, чтобы посмотреть на действия Ромео. Он арендовал весь девятнадцатый этаж здания, почти 30 000 квадратных футов. При цене \$30 за квадратный фут в год только ежемесячная арендная плата составляла \$75 000, не считая платы за телефоны, Интернет, электричество и любые другие текущие расходы на содержание офиса, не говоря уже о вспомогатель-

ном персонале. Было очевидно, что Ромео думал не больше, чем на один или два хода вперед.

Инвестор Ромео спросил, считаю ли я хорошими вложения в его бизнес.

«Как скоро вы ожидаете увидеть отдачу от своих инвестиций?» — спросил я.

«Ничего сверхъестественного, — ответил он. — Следующие шесть месяцев меня вполне устроят. Черт, да даже и двенадцать».

Я начал прикидывать, и мне стало очевидно, что бизнес приближается к пропасти. Посчитайте сами: фирме требовалось \$100 000 в месяц только для покрытия офисных расходов, плюс еще \$62 500 в месяц в течение первого года, чтобы расплатиться с инвестором. Не говоря уже о личных расходах, таких как еда, одежда и автомобили для самого Ромео с его вкусом к дорогим вещам.

Перед отъездом я поужинал с Ромео. Он попросил честной обратной связи, поэтому я посоветовал ему немедленно минимизировать расходы, пока у него еще был шанс. Я объяснил, что нет смысла открывать такой большой офис только для 5 агентов, работающих полный рабочий день, и 30 агентов, работающих неполный рабочий день. С 40 пустыми столами в кабинетах и open-spaces это место выглядело как морг. Как и следовало ожидать, Ромео был не очень доволен моим советом.

Он обладал талантом и навыками, чтобы заставить бизнес работать. Но совсем не хотел признавать, что для успешного ведения бизнеса необходимо принимать обоснованные финансовые решения. В конце концов он влез в глубокие долги, и ему пришлось ликвидировать компанию. Как вы думаете, Ромео вел себя как гроссмейстер? Если бы он подумал хотя бы на три шага вперед, то мог бы избежать катастрофы.

Я понимаю, что управление как в настоящем, так и в будущем — это хрупкий баланс. Если у вас пять штатных сотрудников, оптимальным местом для них станет офис, в котором в перспективе смогут разместиться пятнадцать или двадцать человек. Если вы достаточно мудры, то подберете вариант следующего офиса, куда сможете переместиться, *когда* вам это понадобится.

Да, планируйте рост и планируйте разумно, чтобы выделить капитал для первоочередных задач. Люди могут уговорить себя на что угодно. Прежде чем сходить с ума по офисным помещениям, давайте немного поиграем. Посмотрите, сможете ли вы найти правильные соответствия между компанией и местом ее рождения.

Вы, вероятно, уже слышали об Apple, тогда и остальные компании соедините с местонахождением их первого офиса.

Компания	Первый офис компании
Apple	Гараж в Купертино, Калифорния
Mattel	Домашний офис
Google	Тесный дровяной сарай за автомастерской друга
Disney	Собственный гараж
eBay	Гараж дяди
Harley-Davidson	Комната в общежитии
Dell	Арендванный гараж

Минимизация сожалений

Джефф Безос, основатель Amazon, много говорит о минимизации сожалений — о том, чтобы спроецировать себя в будущее, а затем оценить, о чем из несделанного он теоретически мог бы пожалеть. Безос таким способом убеждается, что идет на просчитанный риск, так как даже в случае неудачи это лучше, чем вообще не пытаться что-либо сделать.

Оказывается, Уэйн Гретцки, лучший бомбардир в истории НХЛ, высказал еще одну вечную мудрость: «Вы пропускаете 100% бросков, которые не пытаетесь взять».

Вот вопрос, который прояснит эту концепцию: когда Уоррену Баффету было 89 лет, его состояние оценивалось в 90 миллиардов долларов (по состоянию на январь 2020 года). Как вы думаете, каким было его состояние в 47 лет? 5 миллиардов долларов? 20 миллиардов долларов? Если вы мыслите, как большинство людей, то подумаете, что скорее всего так. В конце концов, даже несмотря на то, что мы говорим об интервале в 42 года, вполне логично, что у него должно было быть много денег уже в то время, чтобы добраться до сегодняшних 90 миллиардов.

Но когда Баффету было 47 лет, его состояние оценивалось в 67 миллионов долларов.

Нанимайте медленно, увольняйте быстро. Потратьте время, дабы убедиться, что вы нанимаете правильных людей, но, когда вы уверены, что кто-то не подходит компании, не позволяйте ему задерживаться и вредить производительности и моральному духу.

Как это возможно? Ему нужно было многое наверстать, чтобы совершить скачок с 67 миллионов до 90 миллиардов, верно? Так как же он этого добился?

У Баффета все получилось, потому что у него не было вредных привычек, и он минимизировал свои сожаления. Я не знаком с мистером Баффетом. Не исключено, что у него были другие сожаления, о которых нам неизвестно. Но из всего, что я о нем читал, я знаю, что он неизменно вел себя как порядочный, честный человек как в личной, так и в профессиональной жизни.

Баффет не наркоман, он не обманывает партнеров, не проигрывает деньги, не попадает в юридические неприятности. В его публичной истории нет никаких упоминаний о чем-то подобном. Баффет, похоже, свел к минимуму свои сожаления и, таким образом, сохранил импульс, что и помогло ему в значительной мере за 42 года вырасти с 67 миллионов долларов до 90 миллиардов долларов.

Сравните путь Баффета с путем, пройденным покойным ведущим ток-шоу Мортоном Дауни-младшим.

В конце 1980-х синдицированное реалити-шоу¹ Дауни было крупнее, чем шоу Фила Донахью. Оно возникло еще до того, как подобные телешоу получили массовое распространение, и Дауни был на вершине мира.

Пока не самоуничтожился.

Предположительно, 24 апреля 1989 года Дауни находился в туалете аэропорта, где на него напали три расиста. Они избили его, сбрили волосы и нарисовали маркером свастику на лице. Полиция провела проверку на детекторе лжи, которую он успешно прошел.

Вскоре после этого Дауни признался, что выдумал инцидент. 19 июля 1989 года его шоу было отменено. В феврале 1990 года Дауни подал заявление о банкротстве.

Теперь рассмотрим второй случай. На одном шоу у Дауни была гостя-вегетарианка, рассказавшая о своем здоровом образе жизни. Он ответил ей: «Знаешь, дорогая, я выкуриваю четыре пачки сигарет в день, выпиваю четыре бокала алкоголя и ем красное мясо. Мне пятьдесят пять лет, но я выгляжу так же хорошо, как и ты».

Дауни умер в возрасте 68 лет от рака легких после того, как давно исчез из поля зрения публики. Если бы он мог оглянуться назад, как вы думаете, пожалел бы он о некоторых своих поступках?

У него было все для успеха, но он не смог сохранить импульс. Пусть это станет для вас поучительной историей, чтобы не совершать поступки, о которых вы будете сожалеть.

Вице-менеджмент

Мало кто живет как святой, и у многих предпринимателей есть пороки. Однако если научиться контролировать свои слабости, то можно предотвратить крах своей карьеры. Я узнал от пастора Дадли Резерфорда, что есть четыре порока, способных уничтожить бизнес/человека.

¹ Телевизионная синдикация — продажа права показа одних и тех же телевизионных передач сразу нескольким вещателям.

Четыре опасных порока

1. Жадность.
2. Обжорство.
3. Девушки/парни.
4. Азартные игры.

Искушение берет верх над многими из нас. Сколько людей разрушили свою карьеру и жизнь из-за азартных игр? Но речь не обязательно о таких распространенных пороках, как азартные игры, пьянство или наркотики. У некоторых людей есть пороки, связанные с деньгами: они либо скупы, либо тратят их, как пьяные матросы. В результате они либо не делают правильных инвестиций (в технологии, людей и т. д.), либо глупо транжируют средства и не могут устойчиво поддерживать свою деятельность.

Порок других — высокомерие: мир вращается вокруг них. Они не оказывают доверия другим людям, любят находиться в центре внимания и перехватывают деньги у бизнеса. Рано или поздно окружающие это понимают, и лучшие таланты уйдут от такого босса.

Мошенничество — тоже порок, и некоторые предприниматели особенно уязвимы к нему. В начале своей карьеры я конкурировал за клиентов с Ларри, и он неизменно обходил меня, зарабатывая втрое больше. Это было унижительно по многим причинам, но по одной особенно: в то время у меня была гиперконкурентоспособная подруга, также занятая в нашем бизнесе, и она тоже проигрывала ему. Это сводило ее с ума.

Чтобы успокоить ее, я сказал: «Давай сформулируем так: это долгосрочная игра. Реализация нашей стратегии требует времени. Мы будем продолжать работать так, как работаем именно потому, что это долгосрочная игра».

Шесть месяцев спустя Комиссия США по ценным бумагам и биржам обвинила Ларри в том, что он убедил клиентов взять деньги из ипотечных кредитов и инвестировать их в различные активы. Он потерял лицензию на ценные бумаги, как и девять других сотрудников его агентства, копировавших его тактику.

Ларри был талантлив, но позволил пороку взять верх над собой. Импульс, который он создавал, продавая как сумасшедший, остановился — и навсегда.

Пять смертных грехов предпринимателей

Список пороков бесконечен, но предприниматели особенно уязвимы перед определенными искушениями. Это грехи, которых вы должны стараться избежать, делая все, что в ваших силах, поскольку они разрушат любой импульс, созданный вами для своего бизнеса. Вот смертельная пятерка:

1. Быть падким на дешевизну или неразумно тратить деньги.
2. Позволять неправильным людям влиять на вас.
3. Иметь менталитет «царственной особы».
4. Отказываться адаптироваться.
5. Навязчиво сравнивать себя с другими.

1. БЫТЬ ПАДКИМ НА ДЕШЕВИЗНУ ИЛИ НЕРАЗУМНО ТРАТИТЬ ДЕНЬГИ

Если вы поклонник спорта, то, вероятно, видели футбольного тренера, настроенного консервативно, когда у команды есть преимущество. В случае дальнейшего отсутствия агрессивного призыва к игре, который и помог это преимущество создать, другая команда получает возможность наверстать упущенное. Тренер считает, что он поступает мудро и защищает завоевание команды. На самом деле его крайняя осторожность заставляет футболистов бояться, что они ошибутся, и позволяет другой команде закрепиться на поле. «Превентивная защита» в конечном итоге стоит им победы.

Предприниматели, ориентированные на дешевизну, убеждают себя в том, что они экономны; что они заработали много денег (т. е. создали

преимущество) и должны сидеть на них. Вспомните старую поговорку: чтобы делать деньги, нужно тратить деньги. Если вы не потратите деньги на обновление программного обеспечения или запуск необходимого нового продукта, вам придется за это заплатить.

Другие предприниматели убивают свой импульс, тратя деньги так, будто у них есть бездонный колодец налички. Они убеждены, что у них, в отличие от всех остальных, никогда не будет периода спада. Они тратят слишком много и слишком быстро, часто на ненужное, поэтому когда им нужны деньги для чего-то важного, их нет. Весь пар уходит «в свисток».

2. ПОЗВОЛЯТЬ НЕПРАВИЛЬНЫМ ЛЮДЯМ ВЛИЯТЬ НА ВАС

Ваш консультант советует удвоить размер бизнеса. Супруга настаивает на том, что вы должны сократить персонал на 50%. Друг предлагает объединить свою компанию с вашей. Ни один из этих советов не является обязательно плохим, но вам нужно проанализировать источник. Определите, чьим советам стоит следовать, а чьим — нет. У неправильного человека есть собственные планы. Он больше заинтересован в том, чтобы завоевать вашу благосклонность, просто поддакивая вам, а не предложить объективный совет. Такой человек завидует вашему успеху и тайне хочет, чтобы вы потерпели неудачу. Неправильный человек может быть вам и близок, но лишен доступа ко всей информации и данным, к которым есть доступ у вас.

Подумайте над этими вопросами. Не позволяйте людям влиять на вас, не проанализировав сначала, кто они, каковы их характер и мотивы. Помните: то, что они были с вами в течение длительного времени, — как коллега, друг или даже супруг (супруга), — еще не означает, что их предложения разумны.

3. ИМЕТЬ МЕНТАЛИТЕТ «ЦАРСТВЕННОЙ ОСОБЫ»

Вы чувствуете себя титулованным, неуязвимым и непогрешимым. Подобно королю или королеве, вы правите и ожидаете, что ваши подданные будут повиноваться, а не оспаривать каждое ваше заявление.

Без сомнения, вы добились успеха и чувствуете, будто правите своей империей. Но остановитесь и подумайте на мгновение о том, к чему приводит такое отношение:

- Никто не ставит под сомнение ваши решения.
- Никто не рискует высказывать мнение, отличное от вашего собственного.
- Никто не хочет рисковать (из-за страха, что ему/ей, фигурально выражаясь, отрубят голову).

Лидеры, которые ведут себя как члены королевской семьи, теряют свои троны. Если крестьяне не взбунтуются, территорию захватит новый правитель с другим менталитетом.

4. ОТКАЗЫВАТЬСЯ АДАПТИРОВАТЬСЯ

Гибкость не случайно так ценится сегодня в организациях. В главе 12 мы обсудим, насколько быстро компании выпадают из списка Fortune 500 и S&P 500. Если вы не сможете адаптироваться, то быстро потерпите неудачу. «Разворот» — полезное модное слово, означающее способность быстро меняться по мере изменения ситуации.

Слишком многие предприниматели убеждены, что должны придерживаться выбранного курса и с удвоенной энергией проводить стратегию, которая не работает. Если стратегия А сработала и помогла вашему бизнесу в прошлом году, это не означает, что она жизнеспособна и в нынешнем году.

5. НАВЯЗЧИВО СРАВНИВАТЬ СЕБЯ С ДРУГИМИ

Вы можете потерять из виду общую картину, если постоянно будете завидовать конкуренту. Я очень конкурентоспособный парень, и, если кто-то в моей отрасли работает лучше меня, я рефлекторно стремлюсь найти способ победить его. В этом нет ничего плохого. Плохо, когда вы одержимы достижениями кого-то другого — конкурента, вашего шурина или настав-

ника — и не фокусируетесь на своей стратегии и целях. Все, что вы хотите сделать, это превзойти объект вашей зависти. Если больше ничто вас так не волнует, то вы заботитесь совсем не о том, и ваш бизнес собьется с пути. Гроссмейстеры обладают невероятной способностью сосредотачиваться. Они знают, что если позволят какому-либо отвлекающему моменту просочиться в их сознание, то быстро потеряют свое преимущество.

Обратная сторона скорости: соблазны быстрых денег

Вы одержимы идеей развития своей компании? Большинство предпринимателей тоже. Они амбициозны и разрабатывают стратегию, которая поможет добавлять новые продукты и услуги, увеличивать доходы, расширять территорию охвата и расти другими способами.

У вас возникнет искушение срезать путь. Поверьте мне. Вам предложат способы быстрого заработка или короткие пути к росту. У вас может возникнуть соблазн сотрудничать с человеком, имеющим репутацию нарушителя этических норм, но одновременно обладающим важными контактами. Вы можете попытаться предложить «подарок» правительственному чиновнику или другому влиятельному человеку, чтобы тот закрыл глаза на нарушение или помог вашему предложению выйти на передний план. Вы можете заняться прибыльным бизнесом, выгода в котором связана с нарушением вашего морального кодекса.

Я не говорю, что вы собираетесь совершить нечто противозаконное. Но вы можете нарушить свои ценности и принципы ради роста, и это будет иметь последствия.

Когда мое агентство начало расти, мне звонили ребята, которые вели с нами крупный страховой бизнес, и просили о дополнительных сделках. Вы даже не представляете, как меня подмывало сказать «да». Я не был жадным до денег, но компании был необходим *импульс*. Если кто-то предлагает мне «стороннюю сделку» стоимостью \$200 000, я могу легко объяснить свое согласие на нее, ведь потом на эти деньги предполагается нанять больше лидеров или провести следующую инновационную кампанию.

Такие сделки будут искушать вас, но вы должны видеть на пять ходов вперед, чтобы понять — яда, содержащегося в них, достаточно, чтобы разрушить ваш бизнес. Если бы я когда-нибудь заключил такую стороннюю сделку и мои верные партнеры узнали об этом, игра была бы окончена.

Никогда не действуйте вопреки вашим верным партнерам. Если они узнают, что вы заключили сомнительные сделки, произойдут две вещи. Во-первых, они скажут: «Эй, я тоже хочу стороннюю сделку». Очевидно, что вы не можете позволить всем их заключать. И во-вторых, когда вы в конце концов поссоритесь с одним из участников сторонней сделки, он расскажет о ней всем. Он может предложить вам: «Только дайте мне этот контракт, и я никому не скажу». Но он выдаст вас, если разозлится, и тогда все узнают, в какие игры вы играли.

Поддержание честности — это всегда выигрышная стратегия. Вы ставите свою честность под угрозу, преследуя цели небольшого роста за счет гораздо более масштабных. Вы выбираете маленькие результаты вместо больших и устойчивых. Такова идеальная формула для создания посредственного бизнеса, парализованного паранойей. Вы достойны лучшего.

Масса × Скорость = Импульс

Когда ваш бизнес набирает силу валуна, катящегося с горы, ситуация становится опасной. Важно управлять его скоростью. Развивайте импульс, и ваши конкуренты проиграют. Не забегайте вперед, иначе ваши кредиторы окажутся в беде.

Хаос так же опасен для предпринимательства, как высокие волны для серфинга. Он приходит вместе с ростом бизнеса, и, если вы не знаете, как эффективно с ним обращаться, у вас будут проблемы. Вы можете эффективно обрабатывать информацию, даже если ваш мир перевернут вверх дном. Более того, вы можете черпать энергию из хаоса и использовать ее для удвоения усилий по управлению бизнесом. На самом деле, я намеренно расположил раздел о системах сразу после данной главы. Если вы нервничаете из-за скорости, наличие систем для ее отслеживания и управления ею — идеальное противоядие.

Глава 11

MONEYBALL [ДЕНЕЖНЫЙ КОМ]¹: Разработка систем для отслеживания вашего бизнеса

Теоретизировать, не имея данных — большая ошибка.

Шерлок Холмс

В бизнесе вы должны постоянно спрашивать себя: что я могу отслеживать?

Предпринимателям нравится выражение «стрелка сдвинулась». Но сначала неплохо выяснить, что измеряет шкала прибора!

Если у вас нет измеримых цифр, на которые вы первым делом смотрите, проснувшись утром, вы управляете неэффективно. Руководителям, которые контролируют все аспекты своего бизнеса, еще предстоит изучить преимущества данных. Создание систем и протоколов ограничивает необходимость в микроуправлении. Как только вы научитесь отслеживать ключевые показатели бизнеса, вы будете точно знать, куда направить свою энергию и опыт.

Генеральный директор отвечает за то, чтобы все было сделано, и в прежние времена это, возможно, включало в себя непосредственное управление через системы внедрения. Сегодня все зависит от данных.

¹ Автор ссылается на фильм и книгу, по которой он снят, Michael Lewis “Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game”. Речь об одной из возможных стратегий формирования и выстраивания игры команды с невысоким бюджетом в игровых видах спорта. — Прим. пер.

Генеральные директора часто являются сильными личностями с выдающимися талантами. Одни из нас — дерзкие и смелые — используют свою агрессивность для заключения сделок. Другие умны, креативны и в значительной степени полагаются на инновационные идеи для поддержания бизнеса. В результате мы склонны больше полагаться на свою личность, чем на системы.

Если вы не слишком амбициозны, возможно, такой подход вам подойдет. Но если вы хотите создать большой и устойчивый бизнес, вы также должны полагаться на системы.

Я большой сторонник систем: систем данных, систем процедур, систем процессов. Системы помогают вам довести дело до конца и подняться на новый уровень, а также создать культуру, в которой не бывает ничего неясного. Когда вы пытаетесь перейти на следующий уровень роста бизнеса и не уверены, какой вариант предпочесть, данные по различным рынкам облегчат вам правильный выбор. Когда вы стремитесь понять, как решить сложную проблему обслуживания клиентов, данные помогут внедрить систему, сделавшую других клиентов счастливыми.

Умение изучать данные и использовать их для отслеживания бизнеса меняет правила игры для любого генерального директора. Реноме великого продавца или харизматичного сетевого способно сделать вас душой компании, но в определенный момент для процветания бизнеса понадобится нечто большее, чем ваша замечательная личность.

Выполнение на основе данных

Подростком я пристрастился покупать *Los Angeles Daily News* ради спортивного раздела. Чтение по-английски тогда плохо мне давалось, но я не мог насытиться цифрами. В течение многих часов я корпел над таблицами очков, как сумасшедший ученый. Из всех видов спорта, по крайней мере на бумаге, бейсбол представлял собой самую запутанную головоломку.

Когда я в 2011 году прочитал книгу Майкла Льюиса «MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире»¹, меня осенило, что все, чему я научился за годы анализа таблиц спортивных результатов, можно применить к моему бизнесу.

Хотя я всегда был сильным продавцом и превратился в солидного менеджера по продажам, добавление аналитики в мой инструментарий способствовало тому, что я стал настоящим генеральным директором, умеющим масштабировать бизнес.

Moneyball рассказывает историю о том, как Билли Бин (его в одноименном фильме играет Брэд Питт), генеральный менеджер Oakland A's, применил к бейсболу предсказательную аналитику. Среди его прозрений было открытие, что процент занятия базы был более важным фактором в победе, чем средний показатель отбитых мячей, — статистика, которая всегда почиталась игроками, менеджерами и спортивными журналистами. По прошествии лет это кажется совершенно очевидным, но в течение десятилетий процент занятия базы был недооцененным показателем. В Малой лиге тренеры говорят: «Не важно, как, главное — достичь первой базы». Тем не менее лучшие и самые яркие специалисты по игре в бейсбол анализировали неправильные данные просто потому, что так было всегда.

Наш долг как предпринимателей — разрушить традиционное мышление, рассмотрев, как наши следующие ходы могут изменить отрасль. Лично меня вдохновил Билли Бин (у которого я брал интервью в 2019 году), и я хочу, чтобы вы применяли аналитику к своему собственному бизнесу. Каков ваш эквивалент процента занятия базы? Вы придаете слишком большое значение доходу и недостаточное — марже? Стимулирует ли ваша структура вознаграждения открытие новых счетов за счет продажи большего количества полисов уже существующим клиентам?

Как вы вскоре увидите, чтение всех этих таблиц с цифрами создало основу для самого большого скачка в масштабировании моего бизнеса.

¹ М. Льюис. MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. М., Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Используйте данные и логику (или наймите ключевых сотрудников), чтобы предсказать будущее

Лучшие предприниматели постоянно думают как минимум на пять ходов вперед. Как бы они ни были сосредоточены на происходящем здесь и сейчас, они также должны спрогнозировать, что может произойти в будущем, и подготовиться к развороту, который нужно будет совершить в соответствии со скоростью любых грядущих изменений.

Видите ли вы на горизонте нового конкурента? Если да, то какие шаги вы можете предпринять сейчас, чтобы ему противостоять? Не кажется ли вам, что ваша отрасль находится на грани фрагментации, распада на многочисленные ниши? Если да, то какая стратегия, реализованная сегодня, поможет вам доминировать в своей нише в следующем году и в дальнейшие годы?

Когда вы готовитесь к вероятному будущему, ваши конкуренты, которые этого не сделали, будут потрясены, когда вы украдете их долю рынка. Вы будете спокойно реагировать на тенденции и другие изменения, в то время как лидерам других компаний придется поволноваться.

Никто не может предвидеть будущее, но вполне реально сделать логические выводы о тенденциях, если собрать данные и разработать вероятные сценарии. Другая книга Майкла Льюиса, «Игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы»¹, прекрасно иллюстрирует эту концепцию. В ней рассказывается подлинная история Майкла Берри (сыгранного в одноименном фильме Кристианом Бейлом), управляющего хедж-фондом. В 2005 году он предсказал, что пузырь на рынке жилья станет катализатором, который приведет к краху всей банковской отрасли. По словам Берри, доказательства грядущего кризиса были видны каждому, кто хотел на них взглянуть, но коллеги Берри были слишком заняты, загребая деньги, чтобы беспокоиться о своих следующих шагах. На какое-то время самыми умными оказались любители преуспеть в кратко-

¹ М. Льюис. Игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы. М., Альпина Паблишер, 2016.

срочной перспективе. Тем временем Берри, гроссмейстер, планировал свои будущие ходы, видя более широкую перспективу шахматной доски и предсказывая, куда в конечном итоге пойдет рынок.

Берри обратился во все крупные банки, включая Bear Stearns, Deutsche Bank и Merrill Lynch, и убедил их создать новый финансовый продукт, который позволил бы ему делать ставки против отрасли. И команда Берри, и инвесторы фонда считали его сумасшедшим — в конце концов, было не похоже, чтобы кто-то еще в отрасли беспокоился о крахе пузыря на рынке жилья. Но поскольку Берри уже доказал, что умеет предвидеть будущее, инвесторы дали ему право на смелые шаги.

Он купил «дефолтные свопы» на сотни миллионов долларов. Когда оказалось, что его первый ход сработал против него, инвесторы почти взбунтовались. Берри, ничуть не смутившись, удержал свои позиции. Когда рынок низкокачественных ипотечных кредитов рухнул, эти свопы принесли доходность, превышавшую 500%.

Если вы хотите бесконфликтной любви, заведите собаку.
Но если вы хотите построить эффективную, основанную на принципах корпоративную культуру, научитесь не только принимать трения, но и создавать их.

Каждый инвестор имел доступ к тем же данным, что и Майкл Берри, но все они были слишком заняты, чтобы думать о том, что могут принести следующие несколько лет. Поскольку Берри достаточно прилежно анализировал данные и обладал дальновидностью гроссмейстера, ему удалось извлечь выгоду из прогноза будущего. В вашем бизнесе может потребоваться такая же степень планирования и терпения, чтобы запустить инновационную компанию.

Я понимаю, что вам может не хватить ни времени, ни математического ума Майкла Берри. Это подводит нас к следующему пункту. На протяжении многих лет меня бесчисленное количество раз спрашивали: «Какую лучшую инвестицию я могу сделать, чтобы масштабировать свой бизнес?» Мой ответ на этот вопрос менялся по мере моего разви-

тия. Теперь он всегда один и тот же: «Выделите шестизначный гонорар и наймите эксперта по предсказательной аналитике».

Если вы видели фильм *Moneyball*, то, возможно, помните, что Пол Деподеста (его в фильме сыграл Джон Хилл, а сейчас он — главный стратег NFL's Cleveland Browns) стал секретным оружием Билли Бина. Он умел обращаться с цифрами и не только поглощал статистические данные, но и анализировал их на основе нового мышления. Деподеста был «ботаником» из подразделения по работе с клиентами, парнем с гарвардской степенью по экономике. Бин никогда не развивал у себя навыки предсказательной аналитики. Ему не пришлось этого делать, поскольку он нанял Деподесту.

Найдите своего Деподесту. Важнейший навык успешных предпринимателей — нанимать людей умнее, чем они сами, чтобы компенсировать свои слабости. Судя по тому, как сейчас ведется игра, предсказательная аналитика — область, в которой вам лучше преуспеть.

Чтобы масштабировать бизнес, систематизируйте свои знания для удобства их передачи

Представьте, что вы просите Леонардо да Винчи, Микеланджело или Пабло Пикассо научить вас рисовать. Им было бы трудно объяснить свою методологию, но даже если бы удалось, попробовали бы вы реализовать ее на практике. Дар художника или любого другого гения не подлежит передаче. Как насчет предпринимателя, лидера или тренера?

Мы говорили о том, как гениальность Билла Белichick привела к шести победам в Суперкубке. Полагая, что гений Белichick может оказывать влияние на его окружение, несколько команд НФЛ наняли его помощников в качестве главных тренеров. Их логика проста: кто лучше тренеров, наблюдавших вблизи за Белichickом, мог бы возглавить собственные команды? Отличная идея — за исключением того, что, как показали неудачи Ромео Креннела, Эрика Манджини и Джоша Макдэниелса в качестве главных тренеров, она не работала.

Владельцы НФЛ так отчаянно жаждут секретного ингредиента Беличика, что продолжают нанимать его учеников, например, Мэтта Патрисию. В первые два сезона работы Патрисию главным тренером Detroit Lions команда выиграла только 9 из 32 игр. Возможно, это свидетельствует о том, что мастерство тренера, выигравшего Суперкубок, невозможно передать (однако, ученики Беличика Майк Вратель, Билл О'Брайен и Брайан Флорес показали многообещающие результаты и могут опровергнуть эту тенденцию).

Теперь давайте посмотрим на Билла Уолша. Уолш довел San Francisco 49ers, занимавших в 1979 году места с 2-го по 14-е, до чемпионов Суперкубка три года спустя (первая из трех побед Уолша в Суперкубке). В его первом наборе было семь помощников, которые стали главными тренерами, в том числе победители Суперкубка Джордж Зайферт и Майк Холмгрэн. У Холмгрэна, в свою очередь, было пять помощников, ставших главными тренерами. В 2007 году, через 19 лет после того, как Уолш ушел из 49ers, 14 из 32 главных тренеров НФЛ были либо прямыми наследниками, либо учениками Уолша во втором или третьем поколении.

В чем главная разница между Беличиком и Уолшем? Беличик известен своей скрытностью, а Уолш — своими записями игр. Да, записями. Причина, по которой гений Уолша удалось передать другим, заключается в том, что он систематизировал свои знания и делился ими.

Некоторые могут подумать, что Билл Беличик слишком гениален, раз его помощникам трудно превзойти его после перехода в другие команды. С какой стати он должен облегчить жизнь своим помощникам и научить их побеждать его? Он ничего не добьется, сделав свои знания доступными. С другой стороны, у вас есть все, чтобы выиграть, поделившись своими знаниями. Вы просто не сможете масштабировать бизнес, не создав системы, позволяющей ему работать без вас.

Вы должны вести записи и создавать руководства (видеотеки могут оказаться эффективнее печатных материалов), систематизировать свои знания. Если они существуют только в вашей голове, вам предстоит важная работа. Если вы хотите иметь устойчивый бизнес, систематизируйте свои знания и убедитесь, что их легко передать всем остальным членам вашей организации.

Сделайте цифры видимыми, чтобы выявить утечки и тенденции

Если вы пройдете через наши офисы, то повсюду увидите экраны с выведенными на них потоками данных. Демонстрируя данные в офисе, мы создаем возможность учета и подчеркиваем радикальную прозрачность.

Поскольку все видят все, реализуется удивительный способ использовать кнут и пряник одновременно — без необходимости что-либо говорить или делать. Поскольку цифры находятся на виду, преуспевающие в работе чувствуют признание, в то время как неуспевающие переживают дискомфорт. Если последние ощущают себя слишком неуютно, тем лучше: они либо улучшат свою работу, чтобы избежать дальнейшего порицания, либо покинут компанию. Прозрачность — главное средство, повышающее производительность. Если она не работает для мотивации плохих сотрудников, то они просто отсеются — а это именно то, чего вы хотите.

Можете назвать такой прием жестоким. Я называю его эффективным.

Давайте вернемся к аналитике. Имея перед собой все данные, я слежу за двумя вещами: утечками и тенденциями. Утечки предупреждают меня о неэффективности. Если, например, я вижу большой всплеск поданных заявок на полисы, но время на обработку всего массива на всех этапах, от нашей штаб-квартиры до страховой компании, сокращается, я подозреваю утечку.

Цифры подсказывают, где искать. Кроется ли проблема в количестве людей, обрабатывающих заявки, в отсутствии нужных сотрудников или в самом процессе? Если бы завтра я увидел сокращение времени обработки, то действительно обеспокоился бы наличием проблемы. Сейчас у меня сложилось впечатление, что мы наняли правильный персонал и что инвестиции в технологии работают. Почему же тогда время обработки сократилось? Хотя данные не дадут ответа, они предупредят меня о существовании проблемы, которую необходимо решить.

Я также смотрю на тенденции. Как биржевой аналитик, я смотрю на линейные графики, чтобы увидеть, как быстро все движется. Почему у нас

был спад в первые три месяца года? Почему продажи резко выросли в мае? Что мы делаем правильно, а чего не должны делать? Углубляясь в цифры, мы можем скорректировать подход и сделать его более эффективным.

Большинство бизнесов так или иначе подвержены сезонности. Розничные торговцы зависят от Черной пятницы, а видеостудии зависят от заказа фильмов к праздникам. Поэтому ритейлеры и создали произвольные события, такие как распродажи к началу учебного года, а интернет-ритейлеры придумали кибер-понедельник. Проблема, которую я часто вижу, заключается в *слепом принятии* этих тенденций. В нашей отрасли уже давно считается само собой разумеющимся, что декабрь-февраль и июнь-август — «ленивые» месяцы. Когда я начал анализировать данные, то увидел, что 75% полисов были проданы за шесть месяцев года (с марта по май и с сентября по ноябрь). Когда я копнул глубже, то увидел, что никакой веской причины для этого не было. Мы не съезжали по лыжному склону, где скорость движения зависит от погоды.

Анализ подсказал мне, что в другие месяцы агенты мысленно отключались. Поступая таким образом, они просто оправдывали предвзятые ожидания. Поскольку отрасль в целом и их коллеги в определенное время замедлялись, они действовали по сложившемуся образцу. И поскольку мои конкуренты приняли такую ситуацию как данность — и в результате имели плохие результаты в определенные периоды, — я увидел в ней возможность.

Как я отреагировал на эти данные?

Я проводил инновационные кампании, специально направленные на увеличение продаж в течение «ленивых» месяцев. Я также изменил даты нашей главной конференции по стимулированию, чтобы сделать летние продажи наиболее важным компонентом.

Затем я последовал книге Рэя Далио и создал бейсбольные карточки со статистикой каждого агента за год. Поскольку агенты знали, что карты будут выпущены 15 января — и их эффективность увидят все сотрудники компании, — продажи в декабре взлетели до небес. В течение двух лет после того, как я обнаружил и проанализировал эти данные, наши проценты продаж сместились с 75/25 (пиковые месяцы/медленные месяцы) до 55/45. Другими словами, мы устранили почти всю

сезонность нашего бизнеса. Данные сами по себе не решили проблему, но они предупредили о ее наличии и позволили отслеживать прогресс в ее решении.

С этой победой за плечами я начал изучать тенденции для каждой части месяца. При этом смог увидеть уязвимые места и способы создания стимулов, чтобы избежать безумия в конце месяца ради выполнения нормы. С тех пор как мы начали отслеживать ситуацию, продажи в течение каждого месяца удалось уравновесить.

Все генеральные директора должны смотреть на цифры, следить за утечками и тенденциями, а затем корректировать исполнение на основе той информации, которую получают.

Доверяйте цифрам, а не людям

Когда вы управляете компанией, то не всегда можете быть уверены, что другие люди говорят вам правду. На самом деле, вы и себе не всегда можете доверять. У других людей есть собственные планы: они хотят работать над конкретным проектом и чрезмерно оптимистичны в прогнозах его успеха. Иногда они даже не осознают, насколько искажают правду.

Предприниматели порой совершают те же ошибки. Вы убеждаете себя, что способны заставить новый продукт работать, но это говорит ваше эго, а не логика. Или вы продвигаете кого-то, потому что человек вам нравится, а не потому, что он это заслужил.

Цифры помогают всем оставаться честными.



Большинство ваших производителей доходов имеют черты личности типа А. Они агрессивны, уверены в себе, решительны — такие качества полезны в различных аспектах бизнеса. Но такие люди также отлично себя рекламируют, и как генеральный директор вы должны отличать саморекламу от достижений.

Вот как это сделать. Когда люди рассказывают мне, как усердно они работали и каких результатов добились, я начинаю с вопроса: «Каков ваш коэффициент закрытия сделок?»

Допустим, я веду этот разговор с Полом. Он отвечает: «50%».

«Потрясающе. Теперь позвольте спросить, какова ваша средняя продажа на одного клиента?»

«Две тысячи долларов».

«Итак, если вы сделаете десять предложений и закроете половину из них, они превратятся в десять тысяч долларов».

«Совершенно верно».

«Так позвольте спросить: как получилось, что ваш лучший месяц в прошлом квартале принес всего шесть тысяч долларов?»

Вы думаете, что уже знаете ответ. Но вы, возможно, не знаете, что ваш козырь в этом случае — молчание. Сейчас не время превращаться в персонажа Алека Болдуина из фильма «Гленгарри Глен Росс» и кричать: «Поставь кофе! Кофе только для тех, кто закрыл сделку... “Зацепки слабые!” Это ты слабак!»

Вместо того чтобы высказывать предположения или подвергать сомнению трудовую этику Пола, храните молчание. Пусть он ответит на вопрос.

В какой-то момент Пол начинает говорить. Конечно же, он сердится и спорит, утверждая, что он не ленив.

«Почему вы расстраиваетесь? — спрашиваю я. — Я просто анализирую цифры, которые вы назвали».

Пол уже начал размышлять. Он возражает, что он не ленив, потому что знает, что данные говорят об обратном. Нет никакой необходимости ругать его. Просто следуйте за ситуацией.

Плохие менеджеры используют качественные данные. Они будут анализировать такую ситуацию *словами*, а не ссылаясь на цифры. Они скажут, что человек ленив, нечестен или не мотивирован. Эти слова ничего не дают для того, чтобы разобраться с проблемой. Но данные указывают на возможные пути ее решения.

Полагаясь на данные, вы отделите эмоции от ситуации. Сосредоточившись на цифрах, вы поможете другому человеку осознать реаль-

ность. Это не только дает ему стимул для улучшения, но и сохраняет ваши отношения.

Нахождение X в этой ситуации кажется простым. Единственными переменными в доходе Пола являются количество предложений, коэффициент закрытия и средняя продажа на одного клиента. Допустим, последняя переменная зафиксирована на уровне \$2000. Есть только два способа заработать больше денег: сделать больше предложений или повысить коэффициент закрытия. Углубившись в цифры, вы увидите, что коэффициент закрытия у Пола на самом деле составляет 50%. Проблема в том, что он представил только шесть предложений.

Точно так же, как при выполнении анализа коэффициента оборачиваемости запасов (ITR), здесь мы должны пойти глубже. Данные сообщают, что Пол делает недостаточно предложений. Количество предложений зависит от предыдущей стадии: поиска клиентов. Беда в том, что он генерирует недостаточно «зацепок». Это и есть тот X, который надо было найти.

Он прекратил заниматься маркетингом в социальных сетях? Он забросил свои сетевые группы? Перестал ли он звонить существующим клиентам или совершать холодные звонки? Вы были на правильном пути, когда измерили количество его предложений и процент закрытия сделок. Копая глубже, вы поняли, что ваш следующий шаг — пересмотреть его стратегию поиска и найти способ измерить ее. В целях поиска идей давайте рассмотрим, как крупная компания использует данные для управления своими сотрудниками по продажам.

Анализ данных выходит за рамки нахождения X

Lanier Worldwide (в настоящее время дочерняя компания Ricoh USA), компания по производству товаров для офиса, базирующаяся в Атланте, высоко ценится за качество обучения продажам. Их показатели для торговых представителей по продаже копировальных аппаратов (когда Грег Динкин работал там в 1994 году) были весьма простыми:

- 20 «холодных» звонков в день.
- 2 демонстрации продукта в день.
- Среднее значение закрытия сделок — 10%.
- 1 продажа в неделю, комиссия \$1200 за продажу.
- Следовательно, комиссия в размере \$1200 в неделю.

Вы видите, насколько привлекателен такой вариант для недавних выпускников колледжа. Продавайте всего один копировальный аппарат в неделю, и вы будете зарабатывать \$60 000 в год. Еще лучше, что достаточно закрыть только 10% ваших намечавшихся сделок, чтобы выполнить квоту. Эту формулу Ланье вычислил на основе многолетних данных. Самое сложное, конечно, было в том, что в среднем приходилось делать сто «холодных» звонков в неделю, чтобы совершить одну продажу.

Давайте представим, что Крис исключителен и его коэффициент закрытия сделок — 50%. Взглянув на его еженедельные цифры, вы видите, что в среднем он зарабатывает \$2400 в неделю. Это убивает наповал — он продажник номер один в офисе. Каков красавчик!

Видите ли вы проблему?

Мы должны вернуться к качественным данным. Быть «красавчиком» еще ничего не значит.

Когда, покопавшись в цифрах, мы видим, что Крис закрывает 50% сделок, мы начинаем чесать в затылке. Пришло время найти X. Его ежемесячные цифры выглядят так:

- X холодных звонков в день.
- X демонстраций в день.
- Среднее значение закрытия сделок — 50%.
- 2 продажи в неделю, комиссия \$1200 за продажу.
- Следовательно, комиссия в размере \$2400 в неделю.

Вычислить количество предварительных показов несложно. Поскольку он закрывает половину из потенциальных сделок, очевидно, что он делает 4 демонстрации. Но как насчет количества «холодных» звонков? Информации о них нигде нет.

Кстати, разве эта история не напоминает вам ту, что я недавно рассказал о Поле? Причина в том, что я хочу, чтобы вы заметили тенденцию. Обычно ваши самые талантливые сотрудники полагаются только на талант. Человеческая природа такова, что, если что-то дается нам легко, мы склонны отступать. Как руководитель, вы должны бросить вызов своим самым талантливым сотрудникам, чтобы они соответствовали своему таланту. Если вы не разберетесь в цифрах, такие люди, как Крис и Пол, будут хорошо зарабатывать на жизнь, работая принципиально ниже своих возможностей! Но они не должны этого делать — ни под руководством Джобса, ни под руководством Беличика, и, надеюсь, не под вашим руководством.

Чтобы понять, что произошло с Крисом, давайте обратимся к математике. Если бы он делал десять демонстраций в неделю, то совершал бы пять продаж вместо двух. Это приносило бы \$6000 в неделю вместо \$2400. Поскольку он был лучшим продажником в офисе, а у его босса не было менталитета «денежного кома», никто не потрудился отслеживать его деятельность. В результате Крис прекратил поиски. Копнув глубже, вы увидите, что он не делал «холодных» звонков. Все потенциальные сделки были получены от рефералов или существующих клиентов.

Простой ответ? Заставьте Криса делать больше «холодных» звонков.

Вы должны были догадаться, что это был вопрос с подвохом. В бизнесе нет простых ответов. Данные привели нас к пониманию причины, по которой Крис отстает: отсутствие перспектив. Однако Билли Бинс и Пол Дедодестас отличаются от других людей в мире не одними только данными. Они сочетают данные с анализом. Если Крис настолько хорош в закрытии сделок, то моим первым побуждением было бы открыть для него больше перспектив. Особенно, если бы у меня в фирме работали люди, преуспевающие в поиске, но недостаточно хорошие в закрытии сделок. Я бы нашел способ объединить их таланты.

Прежде чем это сделать, я спросил бы Криса (как вы уже догадались): «Кем ты хочешь быть?»

Великие лидеры находят пересечение данных и человеческой природы. Подобно мудрому врачу, который проводит анализы крови, они

используют данные для диагностики проблем, а затем применяют свой опыт для поиска решений.

Для некоторых предпринимателей данные — это скучная часть бизнеса; их не интересуют цифры. Но я надеюсь, что приведенные примеры заставят вас понять, почему я одержим данными, особенно когда могу использовать их для получения конкурентного преимущества.

Как я уже много раз говорил: прочитать о том, как решить проблему, — не значит решить ее на практике. Вам нужно применить эту информацию в собственном бизнесе. Я дал вам простую формулу для отслеживания успеха продаж. Если вы занимаетесь грузоперевозками, ваши формулы будут сильно отличаться. Прежде чем перевернуть страницу, придумайте три формулы, которые позволят вам отслеживать состояние своего бизнеса. В идеале это те первые цифры, на которые вы будете смотреть перед началом каждого рабочего дня.

Отсутствие системы ограничивает ваши шансы на экспоненциальный рост

Вы уже видите, что одних слов недостаточно, чтобы описать происходящее в вашем бизнесе. Вот четыре фразы, которые используют люди, не имеющие данных или систем:

«Примерно...»

«Я думаю, что мы на...»

«Около...»

«Я уверен, мы сделали...»

Компании, которые масштабируются и растут, в конечном итоге создают эффективную систему. Если вы уверены, что собираетесь развивать свой бизнес, основываясь только на собственной личности, он будет непредсказуемым. Вам необходимо создать системы и протоколы, которые уменьшат необходимость в микроуправлении.

Пять причин для внедрения систем

1. То, что измеряется, можно масштабировать и улучшить.
2. Вы будете знать, куда и на кого направить свою энергию и опыт.
3. Вы можете отказаться от микроуправления и расширить возможности своих сотрудников.
4. Ваши сотрудники, особенно лучшие исполнители, не смогут обмануть вас шумихой.
5. Вы одновременно станете эффективнее и получите больше свободы.

Одно дело говорить о создании систем, и совсем другое — действовать в соответствии с ними. Когда вы сосредоточены на продажах, трудно отойти от приносящей доход деятельности. Такие вещи, как создание руководств и систем, дались мне нелегко, и вам, вероятно, тоже будет трудно. Кроме того, обналачивать чеки проще, чем выписывать их. И технологии, и люди, которых вам нужно нанять, обойдутся недешево. Но если вы хотите быть магазином с одним продавцом и не расти, вам не нужно инвестировать в системы.

Как повысить ценность вашего бизнеса

Когда ваш бизнес в самом разгаре, то легко сказать, что можно замедлиться и создать системы. На деле это гораздо сложнее. Если вы работаете в сфере продаж, ваш менталитет, скорее всего, описывается фразой «заклучи сделку сейчас, и волнуйся позже». Если вы не прочь остаться солопренером, можно продолжать так работать. Однако если вы заинтересованы в создании ценности, а не просто прибыли, вам нужно замедлиться на достаточно продолжительный срок, чтобы все же создать системы.

Бизнес, функционирующий на системах, а не только на ваших ноу-хау, повышает свою ценность. Вы должны задокументировать, как работает система.

Когда приходят новые сотрудники, какие шаги вы предпринимаете для их интеграции? Задокументируйте каждый ход. То же самое относит-

ся и к остальным процессам в вашем бизнесе, например, нужно зафиксировать те шаги, которые предпринимаются после того, как кто-то купит продукт, а также когда вам нужно следить за продажей и так далее. Бизнес, построенный на системах и процедурах, растет в цене, потому что у него есть собственная жизнь, не зависящая от конкретного человека. Очевидно, что вашему бизнесу нужен руководитель, но наличие систем в нужных местах выведет его ценность на совершенно новый уровень.

ПРИБЫЛЬ краткосрочная	ЦЕННОСТЬ долгосрочная
работать в бизнесе, работать на бизнес, чтобы повысить	чтобы заработать сейчас его ценность в будущем
немедленное вознаграждение	отсроченное вознаграждение
мышление продавца	мышление генерального директора
мышление независимого совместителя	мышление владельца бизнеса



Бессмысленно просто измерять данные; их надо анализировать. Как говорят на Уолл-стрит, не идите против тренда. Когда цифры представят некрасивую картину, ваше эго будет уязвлено, и вы начнете искать способы рационализировать свои провалы. Научившись предвидеть ситуацию, вы сможете их избежать. Данные никогда не лгут.

Чтобы достичь состояния, в котором у вас будут данные для отслеживания, придется немало потрудиться. Могу сказать по своему опыту, что это будет утомительно и болезненно, особенно если вы видите себя продавцом или продавцом, которому не хватает терпения выполнять работу, не приносящую немедленной отдачи. Я долго боролся с этим. И независимо от того, произошло ли это благодаря прочтению *Moneyball* или из-за панических атак, но я наконец узнал, что внедрение систем, отслеживающих данные, — единственный способ вести бизнес с масштабированием.

Глава 12

ОСТАВАЙТЕСЬ ПАРАНОИКОМ; ГРОССМЕЙСТЕР НИКОГДА НЕ ТЕРЯЕТ БДИТЕЛЬНОСТИ

Я объясняю способность Intel поддерживать успех тем, что компания постоянно находится в состоянии готовности к угрозам, как технологическим, так и конкурентным по своей природе. Слово «паранойя» подразумевает постоянное заглядывание за горизонт в поисках угроз вашему успеху.

*Энди Гроув, бывший генеральный директор
и председатель правления Intel*

Бизнес — это война. Или, другими словами, для бизнеса мирной ситуации не существует. Вы можете быть лидером рынка, получать рекордную прибыль, *верить*, что допустимо расслабиться, «оседлав волну», но... кто-то всегда готовится напасть на вас. Вы можете испытать иллюзию покоя, когда все идет хорошо, но это всего лишь иллюзия. Лишь на секунду ослабив бдительность, вы станете уязвимы для нападения.

История — один из наших лучших учителей. Мы так часто используем термин «Fortune 500», что, возможно, забыли его происхождение. В 1955 году Эдгар П. Смит, редактор журнала *Fortune*, опубликовал список пятисот крупнейших корпораций США на основании их общего годового дохода. Сегодня в список входят как публичные компании, так и частные (если результаты их деятельности находятся в открытом доступе). Угадайте, сколько компаний из первоначальных пятисот все

еще в списке. Половина? Двести? Даже если только 20% сохранились, это все равно около сотни.

Как насчет всего 52?

Вы думаете, легко оставаться актуальным? Boeing, Campbell Soup Company, Colgate-Palmolive, Deere & Company, General Motors, IBM, Kellogg Company, Procter & Gamble и корпорация Whirlpool представляют меньшинство фирм, которые были в списке как в 1955, так и в 2019 годах. Вы думаете, что другие компании не стремятся уничтожить своих конкурентов, особенно крупнейших? 89% компаний, первоначально входивших в Fortune 500, либо обанкротились, либо выпали из списка (некоторые были поглощены). Бизнес — это кровавая баня. В тот момент, когда вы думаете, что находитесь на безопасной территории, вы становитесь наиболее уязвимым.

В зависимости от того, какую стадию делового цикла вы проходите, приведенный ниже набор данных либо вдохновит вас, либо напугает. Я нашел его на сайте Фонда экономического образования (FEE).

«Согласно отчету *Innosight* за 2016 год («Корпоративное долголетие: будущее крупных организаций»), корпорации из индекса S&P 500 в 1965 году оставались в индексе в среднем в течение 33 лет. К 1990 году средний срок пребывания в S&P 500 сократился до 20 лет, и по прогнозам, к 2026 году сократится до 14 лет. При нынешних темпах оттока **около половины сегодняшних фирм S&P 500 в течение следующих 10 лет сменят другие**, поскольку «мы вступаем в период повышенной волатильности для ведущих компаний в различных отраслях, и следующие десять лет будут самыми потенциально турбулентными в современной истории»».

Технологии и социальные сети делают всех равными. В результате, оставаться актуальными становится еще труднее. Кроме того, стало легче вывести из игры «больших мальчиков».

Вы не можете сохранять актуальность, оставаясь прежним. Расслабьтесь на одну минуту, и вас поджарят.

Важен каждый день: будьте начеку, оставайтесь в живых

Повышенное ощущение срочности — общая черта самых успешных предпринимателей. Для них каждый день — сражение, и они относятся к нему так, будто это вопрос жизни и смерти. Такое отношение дает им ту насущную энергию, которая преобразуется в преимущество для бизнеса. Не пытайтесь соревноваться с одним из этих людей. Дело не в том, что они умнее или опытнее, а в том, что они переиграют вас, ибо одержимы стремлением к победе.

В книге «33 стратегии войны»¹ Роберт Грин написал:

«Вы сами себе злейший враг. Вы тратите драгоценное время на мечты о будущем вместо того, чтобы заниматься настоящим. Поскольку ничто не кажется вам срочным, вы только наполовину вовлечены в то, что делаете. Разорвите связи с прошлым; вступите на неизвестную территорию, преодолеть которую вы сможете, только полагаясь на свой ум и энергию. Представьте себя на грани смерти, когда ваша спина прижата к стене, и вы вынуждены сражаться изо всех сил, чтобы выбраться живым».

Я не призываю вас стать сумасшедшим, но будьте осторожным параноиком. В последнем случае вы просто остерегаетесь, что дела могут пойти не так, но не одержимы этим. Вы осознаете потенциальные опасности и ловушки и держите свою антенну наготове, чтобы поймать сигналы, когда что-то пойдет наперекосяк.

Вспомните обычную сцену из военных фильмов: отряд вступает в бой, выигрывает битву, захватывает пленного и устраивается на ночь. Они празднуют победу, развлекаясь с выпивкой и местными женщинами. Потом засыпают, а что происходит посреди ночи? Они попадают в засаду: теряют бдительность, и враг этим пользуется.

¹ Р. Грин. 33 стратегии войны. М., РИПОЛ Классик, 2011.

Когда я служил в армии, у нас была поговорка: «Будь начеку, оставайся в живых». То же самое справедливо и в бизнесе. Вы должны быть внимательны к тому, что может пойти не так. Не будьте наивны и не думайте, что все ваши сотрудники лояльны, трудолюбивы и будут прекрасно функционировать без надзора. Не думайте, что вы раздавили всех конкурентов, и никто не додумается до способа бросить вам вызов. Не верьте, что инновации, которые проложили вам путь к успеху, сохранят актуальность и в будущем.

Хорошие генералы — параноики, и они реагируют на свою паранойю, создавая одну великую стратегию за другой. Если вам удастся переиграть конкурентов, кажется, вы сможете защитить себя от того, что пойдет не так. Не ведитесь на это. Не полагайтесь на стратегию до тех пор, пока она не устареет. Продолжайте составлять новые планы, основанные на меняющихся условиях; старайтесь предвидеть тенденции и разрабатывайте стратегию, чтобы извлечь из них выгоду.

Каждый генерал, от Наполеона до Паттона, владел этой техникой, и каждый бизнес-лидер должен сделать то же самое. Почему ваши показатели за февраль всегда ниже? Почему по мере приближения дедлайна всегда возникает безумная спешка? Почему многие ваши собрания превращаются в скандалы и поиск козлов отпущения? Почему за последнее полгода вы потеряли трех крупных клиентов? Подобные вопросы должны заставить вас задуматься. Копните глубже и выявите проблему, скрытую под поверхностью. Когда паранойя приводит к любопытству, стимулирующему решению, она выполняет свою функцию.

Чем лучше вы справляетесь, тем более уязвимы

Успех уменьшит паранойю. Это может показаться нелогичным, но подумайте о том, что происходит, когда все идет отлично. Вы, вероятно, испытывали такое: одерживали одну победу за другой, а затем внезапно, без видимых причин, все тормозилось. Что произошло?

Вы стали самодовольным. Случилось так, что вы перестали быть самым голодным человеком в своей отрасли. Вы почувствовали, что прошли ту точку, когда нужно было быть параноиком.

Я расскажу вам, что случилось с Риком, моим хорошим другом, адвокатом по уголовным делам в Лос-Анджелесе — и не просто адвокатом, но одним из лучших. В конце концов в 1970-80-х годах он стал представлять интересы влиятельных и богатых наркоторговцев, и они пригласили Рика на свою вечеринку. Одна дорожка кокаина вела к другой, и довольно скоро он серьезно нанюхался. Они познакомили его с приятелями по «Плейбою», и вскоре Рик встречался не с одним из них, а с двумя — причем, в одно и то же время! После ряда неудачных решений и юридических нарушений, связанных с употреблением кокаина, Рика приговорили к двадцати годам тюремного заключения. Он потерял лицензию юриста, а когда наконец вышел из тюрьмы, то зарабатывал около 3000 долларов в месяц, продавая специальные рекламные товары, вроде ручек и футболок.

Ему было под шестьдесят, когда я спросил, каким он себя помнил в старших классах средней школы. Он ответил: «Я был обычным парнем; женился на своей школьной любви».

В разговоре я выяснил, что ему вскружил голову успех. Когда его юридическая карьера пошла в гору, люди стали относиться к нему как к капитану футбольной команды, и женщины буквально бросались на него. Он был поздно расцветшим «золотым мальчиком», опьяненным гламуром наркотической жизни. Рик не удержался. Как и многие успешные люди, он не мог себе представить, что существует нечто, способное прервать его карьеру (помните Мортон Дауни-младшего?). В результате, он оказался не готов к успеху, который в конечном итоге погубил его. Мне грустно думать о Рике, умершем в 2019 году. Он был хорошим другом с большим сердцем. Рик сделал один неудачный ход (попробовал кокаин), и тот привел его к серии ходов, в результате которых его жизнь и карьера потерпели поражение.

Брене Браун, профессор-исследователь и автор бестселлеров, выступила с TED-докладом под названием «Сила уязвимости», который просмотрели в Интернете более 46 миллионов раз. Она счи-

тает, что давление коллег влияет на наши поступки, и советует ему противостоять: «Не бояться устанавливать границы означает смело любить себя, даже когда мы рискуем разочаровать других». Любовь к себе часто подразумевает, чтобы вы говорили людям «нет». Жаль, что Рик не был достаточно мудр, чтобы прислушаться к этому совету.

Возможно, вы помните Роберта Шапиро — адвоката, который помогал защищать О. Дж. Симпсона¹. Он был и остается весьма успешным адвокатом, сохранившим импульс, несмотря на свой успех. Он сменил сферу уголовного права на гражданское, и когда я брал у него интервью, то спросил о защите по уголовным делам. Меня интересовал вопрос, соблазняли ли его когда-либо клиенты употреблять наркотики и вступать в связи с красивыми женщинами.

Шапиро ответил: «Я никогда не устанавливал дружеских отношений со своими клиентами, всегда держал их на расстоянии».

В отличие от Рика, Шапиро установил границы и сохранил свой импульс даже после достижения славы и успеха.

Предприниматели должны быть готовы к неожиданному вниманию, лести и другим сопутствующим проявлениям достижения успеха, особенно если они не привыкли к такому типу внимания. Им следует знать, что если они купятся на созданную собственными руками шумиху, то остановятся только под визг тормозов.

Роберт Грин и Джордан Петерсон дали мне аналогичный совет о том, что необходимо быть осторожным с теми, с кем вы делитесь как хорошими, так и плохими новостями. Эти двое людей понимают человеческую природу и знают, что лишь немногие будут искренне рады вашему успеху. Прежде чем рассказывать кому-либо о себе, подумайте, хочет ли он, чтобы вы преуспели, или мечтает, чтобы вы потерпели неудачу. Некоторые люди, которых вы считаете друзьями, могут дать вам не самый лучший совет, особенно если конкурируют с вами.

¹ Американский раннинбек и актёр, первый игрок Национальной футбольной лиги, пробежавший с мячом более 2000 выносных ярдов за сезон. — Прим. пер.

Остаться сосредоточенным, несмотря на неопределенность

Вот три тактики, которые позволят вам сохранить голову, в то время как все окружающие теряют ее.

1. ПОДРУЖИТЕСЬ С ЗАКОНОМ МЕРФИ

Опытные предприниматели уважают Закон Мерфи¹. Прежде чем вы запустите новый продукт, сделаете инвестиции, погрузитесь в процесс приобретения или сделаете какой-либо важный шаг, задайте себе следующий вопрос: какие самые худшие последствия могут произойти в результате моих действий?

Затем примите меры по смягчению этих потенциальных наихудших событий.

Вы можете мыслить позитивно, что замечательно, но не будьте наивным. Это справедливо как для небольших событий и решений, так и для крупных. Если вы собираетесь сделать большую презентацию, проверьте проектор, а затем проверьте его еще раз. Возможно, в прошлом он сто раз включался безупречно, но что-то во Вселенной позаботится о том, чтобы он не работал, когда вам нужно будет использовать его для показа инвесторам презентации в PowerPoint. И когда он не сработает, вам придется иметь дело с хаосом — пусть не с полным хаосом, уничтожающим бизнес, но таким, что разрушит и презентацию, и ваш день. Таким, который приводит к разносу и настраивает людей против вас. Хаосом, выбивающим вас из игры и вызывающим вопросы у ваших потенциальных инвесторов.

Вот метод борьбы с законом Мерфи, который я применяю постоянно. Я встречаюсь с лучшими умами моей команды — в составе не более

¹ Закон Мерфи — шуточный философский принцип, который формулируется следующим образом: если есть вероятность того, что какая-нибудь неприятность может случиться, то она обязательно произойдет (аналоги — закон подлости, закон падающего бутерброда).

пяти человек. Мы сидим и говорим о необходимости предвидеть ситуацию и не допустить, чтобы что-то пошло не так. Признаюсь, иногда в результате собрания для борьбы с законом Мерфи мы решаем отложить запланированный запуск, осознав, что пока не готовы продолжать или что вероятность отклонений от плана слишком высока. Бывает, что мы даже отказываемся от идеи, которая в момент появления казалась настоящей «бомбой». Доверие к работе коллективного мозга обеспечивает ценную систему сдержек и противовесов.

2. ПРИЗНАЙТЕ ПОРАЖЕНИЕ, ПРИНЯВ НЕБОЛЬШИЕ ПОТЕРИ

Когда Groupon¹ и LivingSocial² впервые стали популярными, я увидел возможность запустить конкурирующий сервис. Я представил себе что-то вроде Groupon и Yelp³ в сочетании с компонентом геймификации и вложил \$100 000 в создание и тестирование ранних версий. Несколько инвесторов собрались присоединиться ко мне, но прежде чем нажать на спусковой крючок, я решил обсудить эту идею с доверенными друзьями. Среди них были люди разного уровня — от генерального директора крупной компании по страхованию жизни до главы одной из крупнейших транспортных компаний в Соединенных Штатах.

После того как я представил свой бизнес-план и прогнозы, они указали на слабые места, которые я пропустил. Ответив на вопросы, я согласился с их опасениями, что проект отвлечет внимание от моего основного успешного бизнеса. Это не означало, что идея провалится, но был реальный шанс, что неудача создаст хаос, способный негативно

¹ Groupon — американская компания, получившая известность благодаря одноименному сервису коллективных скидок. Компания специализируется на посредничестве между локальным бизнесом и покупателями. — Прим. пер.

² Онлайн-рынок, который позволяет зарегистрированным пользователям покупать и делиться вещами в своем городе. — Прим. пер.

³ Сайт для поиска на местном рынке услуг, например, ресторанов или парикмахерских, с возможностью добавлять и просматривать рейтинги и обзоры этих услуг. Для популярных бизнесов имеются сотни обзоров. Для обозревателей на сайте предусмотрены элементы социальной сети. — Прим. пер.

повлиять на мою компанию. Предвосхищая Закон Мерфи, я сделал одну разумную вещь: покончил с этой идеей.

Великие предприниматели смиряются с убытками. Вместо того чтобы тратить деньги на плохие инвестиции, они признают свое поражение и экономят деньги для следующего предприятия. Покажите мне проигравшего игрока в казино, который клянется взять реванш, и я покажу вам человека, находящегося в нескольких шагах от того, чтобы потерять все.

3. ОПРЕДЕЛИТЕ СЛЕДУЮЩИЕ ТРИ (ИЛИ БОЛЕЕ) ХОДА

Если вы попадаете в хаотическую ситуацию, ваша способность к принятию решений парализуется. Когда все вокруг сходит с ума, вы, возможно, захотите затаиться, чтобы перестраховаться. Но предприниматели не могут позволить себе роскошь бездействия, хотя эту истину легко забыть, когда наступит хаос.

Чтобы избежать такой проблемы, возьмите на себя обязательство быстро принять решение о следующих трех шагах. Я знаю, как много мы говорим о том, чтобы думать на пять ходов вперед. Но когда нужно действовать быстро, сосредоточьтесь на трех ходах, позволяющих решить любую проблему, с которой вы сейчас столкнулись. Эти действия могут быть лишь временными мерами для остановки кровотечения. Например, крупный клиент говорит, что прекращает сотрудничество с вами. Вы могли бы:

- Позвонить торговому представителю, который привел клиента, и узнать всю историю.
- Позвонить клиенту и дать ему возможность высказать свои претензии.
- Отправить клиенту еще одну партию товара бесплатно.

Как видно, эти действия не обязательно должны быть прорывом или сложной комбинацией. Однако они не позволят вам бездействовать в поисках Единственного Идеального Решения (которого, вполне

вероятно, даже не существует). Не попадайте в эту ловушку. Составьте план и действуйте в соответствии с ним. Все начнет разрешаться само собой, как только вы продолжите движение.

Управляйте своим эго и создавайте альянсы

Нельзя стать генеральным директором крупной компании, не имея большого эго. Нельзя. Нет ничего плохого в том, чтобы иметь большое эго — но лишь в случае, если есть и средство держать его в узде. Если вы не сможете контролировать свое эго, оно приведет вас к краху. Когда вы станете очень успешным и начнете много зарабатывать, обретете славу и признание, все будут искать способ проникнуть в ваш кошелек и в ваш ближний круг. В результате вы утонете в комплиментах.

Вас начнут захваливать, потому что окружающие будут бояться принятых вами решений. Например, члены вашей команды могут опасаться, что вы их уволите. Так что все они станут восхищаться вами. Позвольте сказать, что 90% процентов их комплиментов — ложь. Большинство людей не скажут того, что вам нужно услышать.

Вам необходим небольшой круг людей, которые скажут правду. Это единственное, что поможет удерживать ваше эго в узде (хотя наличие трех детей также помогает). Если у вас нет небольшой группы доверенных людей — совета директоров или наставников, не боящихся указать на недостатки, у вас будут проблемы. Я много раз видел, как это происходит в продажах. Люди начинают зарабатывать деньги, и все говорят им, какие они удивительные. В итоге успешные продажники больше не хотят учиться и не слушают советов. Это признак того, что они забыли, как контролировать собственное эго.

Оставаться параноиком также означает быть скромным. Если у вас нет этого качества, вы не сможете объединить людей, потому что несогласные не захотят иметь с вами дело. Как генерировать новые идеи или предлагать новые перспективы, когда в вашем окружении нет не-

согласных или просто людей с другой точкой зрения? Общаясь только с теми, кто всегда с вами согласен, вы, естественно, становитесь самоуспокоенным, лишенным паранойи.



Держать свое эго в узде означает понимать, что вы не можете все сделать сами. Если вы чрезмерно параноидальны, то никому не будете доверять. Если вы параноидальны в меру, то создадите сильные альянсы. Важно иметь партнеров, которые также находятся в поиске конкуренции. Подумайте об этом как о способе повысить сбор разведанных.

В книге «48 законов власти» Роберта Грина¹ закон 18 гласит: «Мир опасен, и враги повсюду — каждый должен защищать себя. Крепость кажется самым безопасным местом. Но изоляция подвергает вас большему количеству опасностей, чем защищает — она отрывает вас от ценной информации, делает вас подозрительным, а значит, легкой мишенью».

Грин подчеркивает, что, как бы трудно ни было доверять людям, альтернатива — работа в изоляции — намного хуже.

Вы можете быть удивлены тем, где найдете союзников. Когда Apple переживала трудности в августе 1997 года, лишь немногие могли бы помочь Стиву Джобсу. То, что когда-то казалось немислимым — идти на поклон к врагу, — стало возможным, потому что он оказался готов преодолеть свое эго. Он достойно пережил трудную ситуацию и обратился не к кому иному, как к своему заклятому врагу Биллу Гейтсу. Все, что он сделал, это попросил о незначительной услуге: инвестиции от Microsoft в размере 150 миллионов долларов.

Как сообщил Стивен Сильвер в *AppleInsider*, по словам Джобса, «в Apple и в экосистеме компании было слишком много людей, ведущих такую игру, чтобы Apple выиграла, а Microsoft проиграла. И было ясно, что не нужно играть в эту игру, потому что Apple не собиралась побеждать Microsoft. Apple вообще не нужно было побеждать Microsoft.

¹ Грин Р. 48 законов власти. М.: Рипол-Классик, 2013.

Apple пришлось вспомнить, что это за компания такая — Apple, потому что сами сотрудники об этом забыли».

По правде говоря, это было не совсем «одолжение». Microsoft инвестировала 150 миллионов долларов в акции Apple, и компании согласились урегулировать существующие юридические споры, сэкономив время и деньги обеих фирм.

Кроме того, Apple согласилась сделать Microsoft Office совместимым с Mac. Короче говоря, соперники стали партнерами.

Представьте себе, что было бы, если бы Джобс не заключил этот союз. Мы говорим о парне с немаленьким эго. И все же он не упрямялся и не настаивал на том, что способен все сделать сам, когда компании понадобилась помощь. Сегодня мы можем использовать iPhone и другие устройства Apple, потому что параноидальный парень с большим эго был достаточно мужественным и достаточно умным, чтобы создать правильный альянс.

Следующий пример подчеркивает необходимость как альянсов, так и паранойи. В августе 2000 года Amazon и Toys «R» Us создали то, что *The Wall Street Journal* назвала «новаторским соглашением:» в течение 10 лет Amazon будет посвящать часть своего сайта игрушкам и детским товарам Toys «R» Us. А розничный торговец игрушками будет выбирать наиболее популярные продукты для хранения и покупать запасы для виртуальных полок». Имейте в виду, что пузырь доткомов лопнул 11 марта 2000 года. Компания Amazon боролась за выживание. На мой взгляд, если бы не было альянса, не было бы и Amazon. В дополнение к выручке, которую создал альянс, партнерство с Toys «R» Us помогло привлечь трафик на Amazon, что, в свою очередь, облегчило продажи других продуктов на сайте. В этих условиях Amazon мог продолжать строить новые партнерские отношения.

Пять лет спустя две компании столкнулись в суде Нью-Джерси. То, что начиналось как союз, превратилось в войну. Самой большой жертвой стали Toys «R» Us, которые в 2018 году вышли из бизнеса.

Мораль этой истории? Даже после того, как вы создадите альянс, оставайтесь параноиком!

Ищите мудрого советника

Когда случится несчастье, вам понадобится помощь. Если вы создали мудрую команду — правильно выбрали людей и хорошо с ними общались, — они спасут вас, когда дела пойдут плохо. Когда ваш бизнес начинает давать сбои, союзники особенно нужны. Они дадут вам силы преодолевать препятствия, восстанавливаться и расти.

Я встречал много умных предпринимателей, потерпевших неудачу в бизнесе, но я еще не встречал мудрого бизнесмена, который не смог бы восстановиться. Разница между умным и мудрым заключается в том, что умный человек думает, будто знает все ответы, в то время как мудрый чувствует себя комфортно, понимая, что это не так. Мудрость особенно ценна во времена хаоса.

Вы не можете сохранять актуальность, оставаясь прежним.
Расслабьтесь на одну минуту, и вас поджарят.

Вот как я усвоил этот урок. К двадцати двум годам я накопил долг по кредитной карте в размере \$49 000, и моя кредитная история не позволяла мне взять у банка и \$500. Отношения с девушкой в то время катились в пропасть, в основном из-за моего финансового положения. На меня снизошло прозрение: если бы я ограничился тем, что уже знал, моя жизнь развивалась бы в том же направлении.

Я решил искать мудрости и прошел путь от высмеивания «ботаников» в школе до превращения в самого большого «ботаника» из всех. Все, что я хотел, — это учиться. Я поглощал книги, став губкой, впитывающей знания наставников. И, самое главное, я окружил себя самыми мудрыми людьми, которых смог найти, чтобы они научили меня жизни и бизнесу. Один из этих наставников задал мне вопросы, которые стали аудитом личной идентичности (его мы обсуждали в главе 2 и можно найти в приложении).

Как найти мудрых наставников? Позвольте поделиться некоторыми с трудом добытыми уроками. Я работал со многими коучами и консуль-

тантами и обнаружил, что многие из них дают советы, основанные на том, что они прочитали, а не на собственном опыте. Меня поразило, что, когда речь заходит о наставниках или советниках, можно выбрать человека, находящегося на одном из трех уровней знаний: теоретическом, свидетельском или практическом.

- *Советники-теоретики* — это начитанные люди с учеными степенями престижных университетов. Большинство консультантов и профессоров попадают в эту категорию. Они умны, но могут и не быть мудрыми. Мудрость исходит из практического опыта, а предложения специалистов этой категории основаны на теории. Они научат вас, как управлять бизнесом, но если вы спросите, доводилось ли им самим когда-либо управлять бизнесом, они, скорее всего, ответят: «Нет, я этого не делал, но я консультировался со многими авторитетами и прочитал все книги». Таков наставник на уровне теории. В нем нет ничего плохого. Он еще может дать вам хороший совет, но это наставник самого низкого уровня.
- *Свидетели-консультанты* работали непосредственно с успешными предпринимателями и, благодаря своей точке обзора, могут точно рассказать, как именно успешные лидеры построили свой бизнес. Например, Гай Кавасаки часто делится тем, что он узнал, работая со Стивом Джобсом в первоначальной команде Macintosh.

Свидетели не занимались бизнесом, но тесно сотрудничали с теми, кто это делал. Например, если вы хотите найти наставника, работавшего в сфере недвижимости, то можете спросить: «Вы когда-нибудь раньше занимались недвижимостью?» Если он ответит: «Я никогда этого не делал, но в течение десяти лет был помощником агента по недвижимости номер один в Беверли-Хиллз и многому у нее научился», это очень ценно. Такой человек может рассказать вам, что делал специалист, за которым он наблюдал: как тот работал, как обращался со своими клиентами, чем занимался, когда почти вышел из бизнеса, и так далее.

- Наставники, имеющие *собственный практический опыт*, предоставляют вам информацию о том, что они сделали сами и что работало лично для них. Самые ценные наставники — те, кто прошел свой путь. Коллеги-предприниматели могут поделиться тем, что не получилось в их бизнесе, и сделать это так, как никогда не получится у человека, оперирующего теорией или наблюдением.

Те, кто обладает всеми тремя характеристиками, называются «трифектами»¹. И, кстати, их трудно найти.

Многие люди, выкладывающие видео на YouTube, — чистые теоретики или свидетели. Очень немногие из них обладают собственным опытом применения знаний. Итак, опять же, проявите должную осмотрительность, чтобы узнать, где именно наставник находится в описанной нами тройственной иерархии. Все три уровня полезны, но человек с собственным практическим опытом — самый лучший вариант, особенно когда вы пытаетесь пройти через трудные периоды вашей жизни. Вот почему гроссмейстер Магнус Карлсен нанял тренером своего бывшего соперника, чемпиона мира Гарри Каспарова.



Временами бизнес может оказаться скверной игрой. Если у вас воинственное мышление, вы не примете это на свой счет. Ваши конкуренты могут вызвать у вас разочарование, гнев и замешательство. Порой вы почти уверены, что они ударят ниже пояса. Один из ваших лучших сотрудников может внезапно уйти — тот, кого вы воспитывали, помогали расти и поддерживали в трудные моменты. Вы почувствуете укол неблагодарности. Вам может предъявить претензии группа активистов по защите прав потребителей или правительственное агентство; вы убеждены, что они выбрали вас и усложняют вам жизнь лишь потому, что имеют на вас зуб.

¹ Trifecta (трио, троица): 1. В спорте (тотализаторе) — ставка на трех участников одного забега с указанием последовательности, в которой они придут к финишу; 2. три главных пункта, три основные позиции, главная триада.

Осознайте, насколько непродуктивно принимать все на свой счет. Это — ваш враг. Создание бизнеса — не просто неприглядно, но и хаотично. Это не просто когнитивное усилие, но и эмоциональное. Когда вы принимаете вещи близко к сердцу, то втягиваетесь в хаос и не можете ясно мыслить. Вы становитесь разъяренным и мстительным.

Как бы это ни было трудно, отступите и взгляните на ситуацию аналитически. Не позволяйте ярости или стыду диктовать ваши решения. Я не говорю о том, чтобы лишиться всех эмоций. Вы имеете право на любые чувства, которые испытываете. Просто не позволяйте этим чувствам загуманивать ваши суждения. Лучшие предприниматели способны отодвинуть свои эмоциональные реакции в сторону и в разгар хаоса принимать объективные решения.

Покажите мне успешного генерального директора с многолетним стажем, и я покажу вам генерального директора, который остался параноиком. Быть генеральным директором означает делать выводы из разрозненных фактов и поступать так, как не делали в прошлом. Будьте бдительны, оставайтесь в живых.

ХОД 4

Освойте стратегию масштабирования

МАСШТАБИРОВАНИЕ ДЛЯ ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНОГО РОСТА

1. Решите, как вы собираетесь капитализировать свой бизнес. Следуйте стратегиям как экспоненциального, так и линейного роста. Руководите людьми, требуя от них максимальных усилий и отчетности.

ПОДРУЖИТЕСЬ С ИМПУЛЬСОМ И ПРИГОТОВЬТЕСЬ К ХАОСУ

2. Создайте стратегии для увеличения скорости роста, не разрушая свой бизнес. Ищите способы сжатия временных рамок. Держите свое эго в узде, чтобы избежать искушений и не стать своим злейшим врагом.

MONEYBALL: РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗА ВАШИМ БИЗНЕСОМ

3. Выделите наиболее важные формулы вашего бизнеса и следите за ними с религиозным фанатизмом. Систематизируйте свои знания, создавая руководства для их передачи. Определите, нужны ли для этого новые сотрудники.

ОСТАВАЙТЕСЬ ПАРАНОИКОМ: ГРОССМЕЙСТЕР НИКОГДА НЕ ТЕРЯЕТ БДИТЕЛЬНОСТИ

4. Вместе с ростом вашей компании будет расти ее уязвимость. Знайте, где люди могут напасть на вас, и будьте начеку. Постоянно ставьте себя на место своих врагов и спрашивайте, что бы вы на их месте сделали, чтобы разрушить ваш бизнес. Не принимайте близко к сердцу, когда они пытаются сделать именно это.

ХОД 5



**ОСВОЙТЕ СИЛОВЫЕ
ИГРЫ**

Глава 13

КАК ПОБЕДИТЬ ГОЛИАФА И КОНТРОЛИРОВАТЬ НАРРАТИВ

Я не бизнесмен. Я бизнес, чувак.

Джей-Z

В каждом бизнесе есть свой Голиаф, и это не всегда самая крупная компания в отрасли. Ваш Голиаф может быть небольшой компанией, занимающей долю рынка в определенном регионе, или, что еще более локально, сотрудником вашего собственного отдела продаж, у которого больше опыта и, в итоге, более крупные и прибыльные сделки.

Прежде чем вы решите выступить против Голиафа, вам нужно знать, что он сильнее вас, и у него больше капитала, опыта и ресурсов (особенно адвокатов). Голиаф также имеет известную репутацию и бренд. В результате, с ним удобнее иметь дело, чем с вами.

Если, зная все это, вы все еще преданы борьбе с Голиафом, вам лучше знать, с какими препятствиями вы столкнетесь. Надеюсь, вы также видите в них новую возможность. Если Голиаф чувствует себя комфортно и, как следствие, менее параноидально, у вас есть возможность сделать свой ход(ы).

Я хочу прояснить одну вещь: эта битва не для всех. Шансов победить настоящего Голиафа практически нет. Кто бы мог подумать, что маленький Walmart сможет практически вывести Kmart из бизнеса? На каждую историю Amazon, Microsoft и Google приходится десятки тысяч историй частных лиц и компаний, которые потеряли все. Победить

Голиафа реально, но для этого нужно быть тем, кто умеет терпеть боль. Если вы все еще думаете о том, чтобы попытаться совершить такой подвиг, продолжайте читать.

Что нужно знать, прежде чем столкнуться с Голиафом в бизнесе

1. **Вы будете бояться.** Как бы ни была страшна мысль о потере денег, для вашего эго возможность потерпеть неудачу на глазах у всех может быть гораздо более болезненной.
2. **У вас будут панические атаки и тревожность.** Если их нет, то вы просто не напряглись в достаточной степени. Напрячься как следует — значит полностью выложиться. Это вызовет огромный стресс.
3. **Над вами будут издеваться и смеяться.** Это будет результатом не только попыток победить Голиафа, но самой мысли о том, что такое возможно. Вам лучше подготовиться к негативному вниманию, которое вы к себе привлечете.
4. **Вы должны выглядеть бредово.** В данном случае сумасшествие сработает в вашу пользу. Вам лучше быть немного «не в себе», если вы думаете, что сможете свергнуть Голиафа.
5. **Вам придется работать в десять раз усерднее, чем вы рассчитываете.** Именно тогда, когда вы думаете, что достигли своего предела, потребуется в десять раз больше усилий, чтобы победить Голиафа. Время, проводимое с семьей, конечно, сократится, и вам придется в значительной степени забыть об увлечениях. Именно поэтому такое противостояние не всем подходит.
6. **Вы должны оставаться здоровым, чтобы иметь энергию для конкуренции.** Я несколько раз доводил себя до истощения и госпитализации. Это помогло мне выработать устойчивость к тяжелой работе, и каждый раз я с ревом возвращался к борьбе, став еще сильнее. Я говорю это не потому, что хочу, чтобы вы боялись выгорания, а для того, чтобы вы были готовы к любым поворотам событий, когда будете в агонии сражаться с Голиафом.

В Ходе 2, говоря о разбивке на этапы методологии нахождения X, я вспоминал историю о том, как компания Aegon подала на меня в суд, когда я только создавал свою фирму, и как это почти вывело нас из бизнеса. Голиаф схватил меня за горло и едва не нокаутировал. Как только я избежал гибели, у меня хватило уверенности победить Голиафа. Что еще важнее, я понял, *почему* его можно победить.

Почему Голиафов можно победить

Вы все еще не боитесь? Это приятно слышать, потому что я собираюсь порадовать вас хорошей новостью: если вы готовы к битве, то можете ее выиграть. Вот почему: Голиафы, как правило, становятся беспечнее с каждой одержанной победой, и в конечном итоге перестают работать так же усердно, как прежде. Голиафы зачастую упускают самые современные методы маркетинга, поскольку редко обращаются непосредственно к клиентам. Голиаф не так ловок, как вы. Рискуя, он слишком много потеряет.

Голиаф не может вербовать сумасшедших и голодных людей, потому что сумасшедших привлекают неудачники, которые стремятся уничтожить Голиафа. Они скорее пойдут против Голиафа, чем присоединятся к нему. Это объясняет, почему так много людей критиковали Кевина Дюранта, когда он присоединился к «Golden State Warriors» через год после того, как команда побила рекорд НБА с 73 победами в сезоне. Это также может объяснить, почему Дюрант покинул Голиафа, выиграв два титула за три сезона.

Даже если вы готовы принять вызов, всегда стоит уважать Голиафа. Одна унция самодовольства выбьет вас из седла. Голиафы попали туда, где они находятся, не по чистой случайности. Они исключительны по какой-то причине. Именно поэтому так ценна ваша победа над ними. Вот как можно ее добиться.

Дюжина способов победить Голиафа

1. **Знайте свои слабости.** Знать свои сильные стороны легко, но знание своих слабых сторон позволит вам быть ловким и уверенным, когда вы будете сражаться со своим Голиафом.
2. **Знайте слабости Голиафа.** Вы не можете сражаться с Голиафом в областях, где он силен. Вы должны найти его ахиллесову пяту и использовать это знание.
3. **Освойте три вещи, которые вы делаете лучше.** Вы устанавливаете условия битвы на рынке. Используйте свои сильные стороны, чтобы освоить три направления бизнеса, с которыми не справляется Голиаф, и работайте лучше, чем он.
4. **Не пытайтесь быть Голиафом.** Вы можете научиться ходам и заимствовать информацию у Голиафа, но если вы будете моделировать себя по его образцу, то как вы собираетесь победить его? Вы должны использовать в своих интересах собственную силу, а не чью-то еще.
5. **Сосредоточьтесь на специализации.** Голиафы склонны обобщать, чтобы распространить свое влияние и власть. Вы должны специализироваться, чтобы захватить у них долю рынка.
6. **Когда вы маленький, старайтесь казаться больше.** Ходите с гордо поднятой головой и не пугайтесь размеров и силы Голиафа. Воплощайте свою будущую правоту и конкурируйте так, будто у вас есть преимущество.
7. **Изначально держитесь в тени.** Вам понадобится значительная помощь и время, чтобы прийти в себя. Не тратьте свои первые годы на то, чтобы шуметь и раздражать людей. Сначала поработайте над своим бизнесом, прежде чем искать Голиафа для битвы.
8. **Двигайтесь быстро.** Используйте свои врожденные преимущества силы и скорости против Голиафа. Он не может двигаться так быстро, как вы.
9. **Сотрудничайте с конкурентами, с которыми у вас есть общий враг.** У Голиафов много врагов. Ищите союза с этими врагами и создавайте стратегические альянсы.
10. **Изучайте историю.** История может дать вам контекст и стратегии, о которых вы даже не думали в своей борьбе с Голиафом. Знание всегда поможет вам собрать урожай.

- 11. Позвольте другим конкурентам измотать ваших противников.** Голиафы должны отбиваться от множества конкурентов, и вам не всегда нужно быть на передовой. Стоя в стороне и позволяя кому-то другому занять центральное место, вы можете лучше сфокусировать свои ресурсы и получить преимущество перед Голиафами.
- 12. Не раскрывайте все аспекты своей стратегии.** Для гресмейстера это должно быть само собой разумеющимся.

Управление нарративом

Пришло время подумать о том, как и что транслировать миру, так как все взгляды будут прикованы к вам. Если вы не будете говорить о том, во что вы верите, каковы ваши взгляды, и кто вы как личность, мир сам решит, кто вы такой. От вас зависит контроль нарратива и представление о том, чем вы занимаетесь. Если вы этого не сделаете, это сделают другие.

Социальные сети — великий уравнитель.

Когда я основал свое агентство, Голиаф использовал все имеющиеся у него ресурсы, чтобы запугать меня. Мои конкуренты говорили обо мне ужасные вещи и распространяли неприятные слухи, которые легко могли разрушить мою репутацию. Именно тогда я полностью осознал тот факт, что правильное использование социальных сетей позволит контролировать мою историю.

Существует много различных форм издевательств. Они развивались на протяжении долгих лет. Пока ваша компания невелика, люди будут порочить вас лично и распространять слухи. Я понял, что способ дать отпор — это контролировать сплетни.

Когда люди слышали обо мне ужасные вещи, они обращались в Google, чтобы подтвердить свои подозрения. И что же они обнаружили? Что монстр, о котором они слышали, сильно отличался от парня, которого они видели в Интернете. Я смог контролировать нарратив, и в результате многие из тех, кто слышал обо мне негативные сплетни, в конечном итоге стали моими партнерами.

Подумайте о том, насколько все было по-другому в мире, существовавшем до Интернета. Стиву Джобсу пришлось позвонить в Playboу, чтобы попросить написать о нем статью, излагавшую его историю. С того момента, как Джобс дал интервью, и до того, как его увидели люди, прошло два месяца! Теперь между появлением вашего текста онлайн и его прочтением пользователями интернета проходит всего две миллисекунды.

Голиаф может потратить миллионы долларов на PR. Тем временем вы можете сделать видео с помощью iPhone, получить множество просмотров — и оказать большее влияние.



Когда вы что-то публикуете, то действительно делитесь личным. Нам внушили, что профессионализм означает умение показать себя с лучшей стороны. Проблема в том, что люди не общаются с совершенными роботами. Они связаны с вами таким, какой вы есть. Не прячьте свои ошибки и будьте уязвимы. Если вы говорите только о том, что все делаете правильно, это неинтересно. Ни один человек в мире не сможет подняться на вершину, не совершив ошибок. Людям проще отождествлять себя с вами, когда вы делитесь своими неудачами.

Люди также будут отождествлять себя с вами, если вы заставите их усомниться в ваших взглядах. Попросите их поделиться своими мыслями. Попросите дать конкретные рекомендации по решению проблем. Во-первых, вы кое-чему научитесь. Во-вторых, вы увеличите вовлеченность ваших зрителей или читателей.

Еще один ключ к общению с аудиторией — быть последовательным. Ваша аудитория должна знать, когда вас снова услышит, и полагаться на регулярный график получения контента. Два автора бестселлеров подходят к этому вопросу по-разному. Люди, читающие Сета Година онлайн, знают, что могут ожидать короткого и вдумчивого сообщения в блоге ежедневно. Другой автор, Дэниел Пинк, рассылает свой *Pinkcast* раз в две недели. Ключ к обеим стратегиям заключается в том, что у каждой аудитории есть ожидания, которые оправдываются.

Кроме постоянства, важна ваша порядочность. По мере приобретения последователей вы будете получать предложения по продвижению других людей. **Не торгуйте своим брендом.** Если вы собираетесь оказать кому-то информационную поддержку, то будете ассоциироваться с этим брендом. Ваши подписчики оценят, если вы не отступите от своего собственного послания и не будете им торговать. Поэтому поначалу вам придется отказываться от вознаграждения, чтобы играть в долгую игру по формированию своего непротиворечивого образа.

Будьте бесстыдны в отношении саморекламы

Первое правило саморекламы состоит в том, что вы должны быть бесстыдным. Людей сдерживает страх осуждения окружающими. Провидцы тоже прошли через это. Вы не можете бояться осуждения, когда продвигаете себя. Вы *хотите*, чтобы люди заметили вас. Фил Найт из Nike бесстыден. Джерри Джонс из The Dallas Cowboys бесстыден. Дуэйн «Скала» Джонсон бесстыден. Кевин Харт бесстыден. Думаете, Харт достиг почти 100 миллионов подписчиков в Instagram потому, что робок? Если вы не бесстыдны, никто о вас не узнает.

От бесстыдства нас удерживает страх унижения. Ну и что с того, что вас унизили? Вы знаете кого-нибудь, кто не был унижен? Это люди, о которых никто ничего не знает — те, кто прячутся на безопасных корпоративных рабочих местах. Когда я говорю: «Будьте бесстыдным», я не имею в виду, что вы должны хвастаться. Я подразумеваю, что вы должны сделать все возможное (в рамках своего нарратива и бренда), чтобы убедиться, что вы привлекли публику. Самореклама — это вид искусства.

Вам может быть неудобно хвастаться, но вам удастся сделать это изящными способами с помощью историй, которые вы рассказываете. Допустим, вы находитесь в офисе адвоката, и у него или у нее есть какие-то грамоты на стене. Вы могли бы сказать: «Какие у вас впечатляющие грамоты! Уверен, что для получения признания в качестве лучше-

го адвоката требуется много работать. Я уважаю таких людей, потому что помню, какие усилия мне потребовались, чтобы получить грамоту лучшего брокера в нашей компании. Безумно жаль, что часто люди не видят предпринятых другими усилий. Поэтому я аплодирую тому, чего вы добились».

Еще один способ саморекламы — делать прогнозы. Сделайте прогнозы, основанные на вашей интуиции и исследованиях. Почему это так важно? Потому что если лишь некоторые из ваших предсказаний сбудутся, вы приобретете доверие и будете выглядеть мудрецом.

Вы сами себе злейший враг. Вы тратите драгоценное время на мечты о будущем вместо того, чтобы заниматься настоящим. Поскольку ничто не кажется вам срочным, вы только наполовину вовлечены в то, что делаете.

Тут некоторые могут сказать: «Какой глупый совет, Пэт. Вы действительно хотите, чтобы я выставил себя на всеобщее обозрение? Что если я ошибусь и в конечном итоге буду унижен?» Подумайте об альтернативе: никогда не ошибаться и прозябать в безвестности.

Конор Макгрегор, бывший чемпион UFC, сказал: «Я дерзок в прогнозах. Я уверен при подготовке, но всегда скромнен в победе или поражении». Он бесстыдно предъявляет себя публике и — победа или поражение — Макгрегор всегда контролирует разговоры о себе, делая смелые прогнозы.

Великие девелоперы, занимающиеся недвижимостью, также делают прогнозы. Как и великие биржевые маклеры. Им важно быть упомянутыми в новостях. Вы думаете, Джим Крамер добился успеха в телешоу, будучи робким и никогда не рискуя? Его шоу называется не «Застенчивые деньги», а «Безумные деньги». Он заставляет людей говорить о себе. Одни говорят, что он идиот, другие ссылаются на его советы как на истину в последней инстанции. Я никогда не встречался с Джимом Крамером, но могу поспорить, что он смеется по дороге в банк.

Не бойтесь делать прогнозы в своей отрасли. Опять же, подумайте о контексте. Вот некоторые названия статей советника по инвестициям и личностному росту Питера Шиффа.

«Питер Шифф: Отрицательные процентные ставки — это тупость»

«Питер Шифф: Единственными победителями будут купившие золото и серебро»

«Питер Шифф: Что бы ни сделала ФРС (Федеральная резервная система), вони будет до небес»

Шифф пел одну и ту же песню на протяжении десятилетий. Иногда он прав, иногда нет. Но он всегда в новостях. Он сам себя продвигает, делая смелые прогнозы. И в результате он стал синонимом инвестирования в золото. Когда финансовое телешоу ищет эксперта по золоту, Шифф получает приглашение.

Я понимаю, что набросал вам много примеров. Подводя итог, скажу, что наиболее важные принципы социальных сетей это:

- Иметь индивидуальность.
- Быть смелым.
- Быть дерзким (если это не противоречит вашей сути).
- Быть привлекательным.
- Трубить о себе, когда вы правы.
- Подшучивать над собой, когда вы ошибаетесь.
- Принимать потерю, когда вы ошибаетесь.

Вы должны постоянно заниматься самопродвижением. Вот еще один прием. Вместо того чтобы бросаться известными именами, бросайтесь названиями книгами. Допустим, вы сидите на собрании и в ответ на чей-то комментарий говорите: «Одна из книг, которую я прочитал, была на эту тему, и автор говорит о проблеме, похожей на ту, что переживает наша компания. И я рекомендую вам эту книгу». Если другие люди на собрании амбициозны, они запишут название.

Порекомендовав несколько книг в деловом разговоре, в глазах собеседника вы будете выглядеть хорошо начитанным самоучкой. И не имеет значения, есть ли у вас высшее образование.

Еще один способ саморекламы — иметь твердое мнение о происходящем в вашей области знаний. Например, вы можете сказать, что не согласны с тем, куда движется рынок, или рассказать об одной из ошибок, допущенных отраслью. Отличное место для этого — ваш блог, видеоблог или подкаст. Когда тема всплывет, вы скажете: «Знаете, я недавно написал об этом в блоге. Мое убеждение состояло в следующем... Пост вызвал много споров. Я пришлю его вам, чтобы вы могли его прочитать».

Я написал статью о том, почему владение жилищем — это не американская мечта. Она возымела эффект разорвавшейся бомбы. Телекомпания Fox¹ связалась со мной. CNN тоже. *Denver Post* сделала большую публикацию. В ней говорилось о предпринимателе, который не верит в привлекательность домовладения. Таково было мое мнение. Одна моя статья вызвала столько споров только потому, что я утверждал: настоящая американская мечта — это не домовладение, а предпринимательство. Поэтому делитесь своими мыслями и мнениями, а затем продвигайте статьи, которые вы пишете.

Вам нужно быть уверенными в том, о чем вы говорите. Люди способны отличить убежденность от неуверенности. Поверьте, не так уж и трудно понять, когда кто-то верит в свои собственные слова. Быть уверенным в себе — это способ саморекламы.

Не переусердствуйте и не выдумывайте. Сформулируйте свое мнение, обеспечьте доказательства этого мнения и высказывайте его с уверенностью.

Я бросаю вам вызов: займитесь саморекламой. Отбросьте страх, что вас осудят и выйдете на всеобщее обозрение. Скажите или сделайте что-нибудь смелое. Пусть люди знают, кто вы и за что вы ратуете.

¹ Fox Broadcasting Company — американская телевизионная сеть. Владелец Fox является Fox Corporation. Одна из крупнейших телекомпаний мира. — Прим. пер.

Приведите свой бренд в соответствие с ВАШИМ ОСНОВНЫМ ВИДЕНИЕМ

Когда я впервые начал создавать контент на YouTube, то назвал канал «Патрик Бет-Дэвид», а ролики — «Две минуты с Пэтом». Когда я подробнее задумался о своем видении контента, то понял, что мой канал посвящен образованию. Я хотел объединить ценность и развлекательность, которые вдохновляли бы предпринимателей по всему миру.

Моя *бескорыстная* причина создания контента заключалась в том, чтобы наверстать упущенное. Я хотел предложить людям все, что сам хотел бы иметь, когда превращался из продавца в предпринимателя, а затем в генерального директора. Составил список вопросов, возникавших у меня на каждом этапе карьеры, когда я чувствовал себя бессильным и невежественным, — и начал отвечать на них. Я также был полон решимости сделать контент интересным. Ведь многие из нас не блистали в школе, потому что преподавание было чертовски скучным. Я же хотел создать контент, который пробудит желание его посмотреть — чтобы зрители могли учиться и развлекаться одновременно.

У меня также было две *эгоистичные* причины для создания контента. Одна из них — дать возможность моим детям и (будущим) внукам узнать, что я думаю о жизни. Я представил себе, как мои дети однажды посвятят целый день просмотру — возможно, когда вдруг решат, что я не очень ими доволен, — и поймут, что папа их любит.

Вторая причина? Вы уже догадались. Чтобы контролировать свой нарратив. Еще одной бизнес-причиной для создания Valuetainment стало мое понимание, что для масштабирования бренда мне придется отвлекать внимание от себя, направив его на мое видение.

Я полагаю, вы быстро раскусили проблему. Название еженедельного выпуска «Две минуты с Пэтом» было полностью посвящено мне и не имело никакого отношения к моему видению.

Вы слышали, насколько страстно я говорил о необходимости думать, как шахматный гроссмейстер. Когда дело доходит до запуска новой идеи с широким видением, наступает время использовать образ

мыслей гроссмейстера и наметить следующие пятнадцать ходов. Что-то уже пришло вам на ум? Можете ли вы тогда поставить себя на мое место и предложить стратегию, как пройти путь от пытающегося выжить солопренера, снимающего видео, до ведущего педагога? Я полагаю, что вы, возможно, даже думаете о некоторых вещах, которые я пропустил. И когда вы увидите мой список, то, вероятно, раскритикуете отдельные моменты моей стратегии. Да! Пожалуйста, сделайте это.

Хорошо, пришло время взглянуть на то, как я реализовал свой план перехода от видеороликов на YouTube к тому бизнесу, которым занимаюсь сегодня.

Пятнадцать шагов для превращения еженедельного ролика в канал, посвященный предпринимательству

1. Трачу время на то, чтобы прояснить свое видение.
2. Консультируюсь с нашей творческой командой, чтобы провести мозговой штурм и найти новые имена для канала.
3. Покупаю и изучаю все существующие книги по маркетингу и медиа.
4. Определяю, кем мы точно не хотим быть и кем хотим.
5. Делаю канал о миссии, а не о своей личности.
6. Создаю новый логотип, название и сайт, олицетворяющий ведущего педагога.
7. Посещаю конференции индустрии социальных сетей, чтобы изучить различные стратегии.
8. Начинаю изучать язык СМИ и информацию, которую нужно отслеживать.
9. Нанимаю специалистов в тех областях, где мы сами слабы. В ближайшие 90 дней нанимаю специалиста по SEO (поисковой оптимизации).
10. Постепенно увеличиваю скорость размещения контента.
11. В течение следующих 30 дней нанимаю штатного редактора.
12. Намечаю стратегию для Instagram, Twitter, Facebook и YouTube — и готовлюсь действовать быстро, если вновь появившаяся социальная сеть обгонит «большую четверку».

13. Представляюсь экспертом на рынке. Пишу статью в качестве эксперта и размещаю ее на нескольких платформах.
14. Создаю четкие критерии, по которым гостей следует приглашать на шоу, соответствующие бренду Valuetainment.
15. Пока я держу это в секрете, но следующий шаг будет объявлен достаточно скоро.

Каков результат этих пятнадцати ходов? Мы изменили название на Valuetainment, а остальное — история. На сегодняшний день наши последователи по всему миру просмотрели миллиарды минут контента. Удивительно, что каждый раз, когда я решал затронуть новую тему, из сообщества, интересующегося ею, формировалась новая аудитория. Это привело ко многим деловым сделкам и контактам, которые помогли укрепить бренд и, как следствие, привлечь бизнес к моей компании. По состоянию на май 2020 года у нас более 2,3 миллиона подписчиков на YouTube, и мы являемся ведущим каналом по предпринимательству.

Исключите помехи и срежьте жир

В 2005 году Национальный научный фонд опубликовал статью, в которой говорилось, что в среднем у человека появляется от двенадцати тысяч до шестидесяти тысяч мыслей в день. Из них 80% — негативные, а 95% — точно такие же, что и накануне.

Главный супер-элемент — это отключение помех. Как только вы начнете контролировать свое собственное повествование, вам также необходимо будет сократить время, которое тратите на то, чтобы обращать внимание на помехи, создаваемые другими людьми. Как вы думаете, крупные мыслители обращают внимание на сплетни о знаменитостях? Думаете, они одержимы новостями? Они действительно читают новости по утрам, потому что нужно быть в курсе текущих событий, но не тратят время на теории заговора и прочие приманки. Это лишний шум.

Кроме того, уберите помехи в виде негативных друзей и мелких мыслителей. Выключите «шум» от членов семьи, которые не поддерживают то, что вы хотите сделать. Даже не выдвигайте перед ними никаких идей, если знаете, что услышите только осуждение. Исключите все помехи. Избавьтесь от любых отвлекающих факторов и негатива. Помните, что есть большая разница между теми, кто дает конструктивную критику, и теми, кто просто полон негатива.

Вам также нужно «срезать жир» со своей жизни. Если вы не планируете зарабатывать деньги, играя в видеоигры, откажитесь от них. Если у вас есть несколько бойфрендов или подружек, или вы устраиваете вечеринки в ночном клубе трижды в неделю, прекратите это! Если вы публикуете 20 селфи в день или проверяете счет своей фантастической футбольной команды каждые 30 секунд, остановитесь! Если у вас есть плохие привычки и пороки, о которых никто не знает, найдите способы взять их под контроль.

Все, что мешает вам мыслить масштабно, должно исчезнуть из вашей жизни, и вы прекрасно знаете, о чем я говорю. Мне не нужно это объяснять. Подумайте об этом. Прямо сейчас вы думаете о том, что вам нужно отрезать от своей жизни. О чем именно? Избавьтесь от этого прямо сейчас. Это сдерживает вас, и оно того не стоит. Оно не принесет вам такого удовлетворения, как масштабное мышление и осуществление вашего видения.

Позвольте привести пример. Я люблю женщин. Когда я был моложе и не женат, то казался всем именно тем парнем, с которым хотелось пойти в клуб и отлично провести время. У меня брали интервью для радиопередачи, и я рассказывал о своих планах и целях. Один из ведущих спросил меня: «Какое самое значительное изменение произошло в вашей жизни?»

Я ответил: «Когда мне было около двадцати пяти, я принял решение не заниматься сексом, пока не заработаю свой первый миллион».

«Значит, вы, должно быть, заработали этот миллион очень быстро».

К сожалению, нет. Я «постился» 17 месяцев. Это было трудно, но привело к двум результатам одновременно. Во-первых, обеспечило мне дисциплину и мотивацию, необходимые для достижения цели. Во-

вторых, заставляло меня тратить свое время на то, что имело значение. Прежде чем поставить перед собой такую цель, я проводил слишком много времени в клубах, не говоря о расходе умственной энергии, необходимой для знакомства и ухаживания за женщинами. Это был всего лишь «шум». Как только я заменил его деятельностью, приносящей доход, моя производительность взлетела до небес — а в конце концов я встретил свою жену, и мы стали жить вместе.

У вас нет права на ошибку, если вы хотите победить Голиафа. Вы не можете позволить себе тратить время впустую, если хотите добиться успеха на самом высоком уровне. Потеря времени также влияет на вашу стратегию в социальных сетях. Слава богу, Instagram не существовал во время моих вечеринок, иначе вы бы нашли мои странные фотографии во всех социальных сетях.

Я не говорю, что вы должны копировать мой пример. Я не типичный парень, и то, что сработало для меня, вероятно, не сработает для вас. Если вы осознаете, в чем ваша слабость — обжираться десертами, смотреть телевизор, одержимо заниматься спортом, — можете сосредоточиться на этом. Некоторые люди спокойно проводят весь воскресный день за просмотром футбольных матчей и еще три с половиной часа за просмотром *Monday Night Football*. Это больше тринадцати часов. Так что, возможно, вы не бросите свою фантастическую футбольную лигу или не перестанете смотреть игры любимой команды. Но если вы ограничите просмотр футбола одной игрой в неделю, то получите десять дополнительных часов. Можете ли вы себе представить, что даст добавление целого дня к вашей рабочей неделе?

Самодисциплина может принимать различные формы. Вы можете ограничить время, которое тратите на веб-серфинг. Или ежедневно посвящать пять часов работе над самой важной для вашего бизнеса задачей. Можете заняться оценкой угроз своему бизнесу по крайней мере один раз в день. Строгость в таких действиях окупится. Проявление самодисциплины приводит к постоянному совершенствованию.

Будущая истина против позитивных утверждений

Мы только что выяснили, что у вас до шестидесяти тысяч мыслей в день. То, что проходит через ваш разум, имеет большое значение.

Как показывает огромный успех книги и фильма «Тайна»¹, позитивные утверждения стали последним пискм моды. Люди поверили, что слова настолько сильны, что мы можем «превратить сказанное в сущее». Для меня закон притяжения одновременно реален и непонятен. Вот почему я хочу, чтобы вы поняли: жить своей будущей истиной и использовать позитивные утверждения — разные вещи.

Я не против мотивационных цитат или позитивных сообщений, я просто нахожу их бесполезными, если они не подкреплены эмоциями и убежденностью. Вы должны найти правильное утверждение вместе с доказательствами, которые сделают его реальным для вас. Вместо «Я велик. Я могуч. Я богат» лучше сказать «Я силен, потому что в то время, когда моя семья нуждалась в моей помощи, я вмешался и справился с ситуацией».

Подумайте о режиссере, пытающемся добиться от актера эмоционального исполнения. Для этого он должен заставить его прислушаться к своим чувствам. Вот что надо сделать, чтобы добиться того же от себя:

Проведите мысленную инвентаризацию и запишите:

1. Ваши пять самых болезненных моментов.
2. Ваши пять самых успешных моментов.
3. Пять моментов, когда вы чувствовали себя неприкасаемым.

Сформулируйте утверждения и найдите подтверждение:

1. Начните с «Я буду великим лидером» или «Я собираюсь совершить величайший поворот в истории».
2. Добавьте историю, опираясь на свою боль и триумфы. Используйте оборот «потому что», чтобы представить доказатель-

¹ Р. Берн. Тайна. М., ЭКСМО, 2012.

ства: «*Потому что я прошел через это*»; «*Потому что я был там раньше*»; «*Потому что я преодолевал и не такое*».

Люди спрашивают меня: что придало вам уверенности, чтобы стать тем, кто вы есть сегодня? Четыре вещи:

1. Судьба: я верю, что мне суждено сделать нечто значительное.
2. Вера: я верю, что меня поддерживает высшая сила.
3. Мне стало ясно, чего я хочу. Я обрел свое видение и рассказал миру, кем хочу быть; тогда появились нужные люди.
4. Я считаю, что я самый везучий человек на свете.

Речь идет о том, чтобы в этот самый момент воплотить вашу будущую истину. Когда вы ее себе представляете, то уже приобретаете то, что хотите, и теперь просто надо стать тем самым человеком, который сможет сделать мечты реальностью.

В фильме «Свингеры» 1996 года есть отличный пример, когда персонаж Винса Вона, Трент, учит персонажа Джона Фавро, Майки, как знакомиться с женщинами. Майки стеснителен и робок. Кажется, он и за тысячу световых лет не превратится в уверенного в себе парня. Но он хочет произвести впечатление на женщину *сейчас*, а не после многих лет тренировок. Трент это понимает. Вместо того чтобы сказать своему приятелю «действуй, как будто», он использует эмоции, чтобы побудить Майки воплотить свою будущую правду. Он говорит как тренер с игроком, или как режиссер с актером:

«Когда ты отправишься поговорить с ней, чувак, я не хочу, чтобы ты был парнем из фильма PG-13¹, на которого все возлагают большие надежды. Я хочу, чтобы ты был похож на парня из фильма с рейтингом R², понимаешь? Парень, в отношении

¹ Фильм с рейтингом «Просмотр не желателен детям до 13 лет». — Прим. пер.

² Лица, не достигшие 17-летнего возраста, допускаются на фильм с таким рейтингом только в сопровождении одного из родителей, либо законного представителя. — Прим. пер.

которого ты еще не уверен, нравится он тебе или нет. Ты не уверен, откуда он взялся, ясно? Ты плохой человек. Ты плохой человек. Ты плохой человек».

Это не глубинная психология; это мощный ход на уровне здравого смысла. Если вы не считаете себя достойным, другие будут думать так же. Если вы не верите в свой продукт (или в себя), то и никто другой не поверит. Если вы выглядите как неряха, вы будете вести себя как неряха, и люди будут воспринимать вас как неряху. Как мы видим в этой сцене фильма, часто нужен коуч, чтобы подтолкнуть нас к воплощению нашей будущей правоты.

Если вы собираетесь воплотить в жизнь свою историю, она должна быть правильной и подкрепляться эмоциями. И если вы собираетесь транслировать историю на весь мир, вам лучше прожить ее. Именно так вы будете контролировать повествование о своей жизни.

Постепенный рост: какой вес вы берете лежа?

Надеюсь, ваш разум мчится со скоростью мили в минуту. Я хочу, чтобы вы так раздухарились, что наступили бы на горло Голиафу, пока он не начнет молить о пощаде. Наверно, вы уже обнародовали смелый прогноз в социальных сетях и предприняли шаги, чтобы контролировать разговоры о себе. Я прекрасно понимаю, что это может показаться слишком сложным. Значит, мы сделаем шаг назад и вспомним, что на все требуется время. Вместо того чтобы чувствовать себя перегруженным, начните разбивать свои цели на маленькие шаги.

Когда мне было 14 лет, я был выше шести футов ростом и весил всего 135 фунтов¹. Я уже упоминал, что наша семья не могла позволить себе ежемесячный членский взнос в размере \$13,50 в YMCA. Вероятно, из-за того, что я был таким тощим, некоторые парни сжалились

¹ 182 см и 61 кг

надо мной и приоткрыли служебный вход, чтобы я мог проскользнуть внутрь. Все люди там называли меня «сомалийцем» — не очень приятный или политкорректный термин, но он подтверждает, что я выглядел так, будто сильный ветер мог сбить меня с ног. Худоба смущала меня, поэтому я носил свитера, чтобы скрыть свое телосложение.

Парень по имени Фред, работавший в Y, заинтересовался мной. В тренажерном зале он заметил, как я смотрю на тяжелоатлетов с огромными мышцами. Он понял, что я обескуражен увиденным; парни казались принадлежащими к другому биологическому виду. Фред наблюдал, как я с трудом выжимаю сорок пять фунтов¹ из положения лежа. Все правильно, всего лишь с одним грифом от штанги я мог выполнить только один повтор.

«Все в порядке», — заверил меня Фред. Он указал на блин весом в 2½ фунта² и сказал: «Это твой лучший друг».

«Что ты имеешь в виду?»

«Чтобы двигаться вперед, тебе надо увеличивать вес на пять фунтов [по одному блину весом 2½ фунта с каждой стороны] каждую неделю, и посмотри, что произойдет». «Это как-то неловко», — ответил я, имея в виду небольшой вес.

«Не беспокойся, просто делай так и увидишь, какой будет результат».

Я неохотно последовал совету Фреда. Но постепенно смог поднимать все больший вес. Я становился крупнее и сильнее. Будучи настойчивым, с религиозным рвением следовал совету Фреда. Через восемнадцать недель, как и предсказывал Фред, я мог выжать лежа 135 фунтов. Через несколько лет этот вес достиг 385 фунтов, и я выглядел как парни, которым когда-то завидовал.

Примените «принцип 2½ фунта» к своему бизнесу и карьере. Перестаньте сравнивать себя с людьми и компаниями, которые, кажется, на много световых лет опережают вас. Вместо этого сосредоточьтесь на регулярном, достижимом улучшении.

¹ 20 кг

² Чуть больше 1 кг

Я гарантирую, что другие люди и компании окажутся более уязвимы, если вы будете следовать такому режиму. Даже Голиафы ленятся. Их удастся победить, потому что в какой-то момент они почивают на лаврах. Помните, как мы говорили о многих компаниях из списка Fortune 500 1955 года, которых не оказалось в списке в 2019 году?

Двигаясь к успеху небольшими шагами, вы сможете превзойти любого, а значит, догнать и перегнать своих соперников. Даже если и они больше вас, то в конце концов замедлятся и начнут праздновать свои победы. Как раз в этот момент те, кто спокойно продолжают совершенствовать себя и свою компанию, внезапно появятся и удивят их. Стремление постоянно улучшать свои предыдущие достижения — это, безусловно, самая простая и проверенная формула для того, чтобы в конечном итоге оказаться на вершине в своей отрасли.



В данной главе мы рассмотрели обширный материал. Теперь я знаю, что вы справитесь, ведь мы выяснили, что именно требуется для победы над Голиафом и что делает его уязвимым. Я предложил вам конкретные шаги, которые вы можете предпринять, чтобы победить гиганта в своей отрасли.

Вы избавились от боязни осуждения окружающими и увидели важность саморекламы. Понимая, что социальные сети — это отличный уравниватель, вы находитесь на пути к созданию стратегии, которая наилучшим образом соответствует вашим навыкам. Отныне вы будете контролировать разговоры о себе. Если вы хотите достичь величия, у вас нет права на ошибку.

Вы не можете позволить негативным мыслям, негативным людям или негативным действиям отвлекать вас. Пришло время честно рассказать о том, что вас сдерживает, и удалить этот жир из своей жизни.

Глава 14

УЧИТЕСЬ У МАФИОЗИ: Как продавать, вести переговоры и оказывать влияние

Я сделаю ему предложение, от которого он не сможет отказаться.

*Марлон Брандо в роли дона Вито Корлеоне
в «Крестном отце»*

Вы прочитали название главы и подумали, что я сошел с ума, верно? Но послушайте меня. В каком-то смысле гангстеры — лучшие предприниматели. Они готовы пойти на большой риск ради большой награды. И самые успешные из них блестяще ведут переговоры. Они должны думать быстро и торопиться принимать правильные решения, когда поступает много информации.

Позвольте внести ясность: я не предлагаю вам вести бизнес неэтичными или преступными способами. Нет смысла говорить очевидное, но все равно подчеркну: я против убийств, вымогательств и торговли наркотиками. Я против нарушения закона, но я полностью за нарушение правил. Между законом и правилами большая разница. Чтобы разрушить существующий или выйти на высоко конкурентный рынок, учредитель компании должен чувствовать себя комфортно, нарушая правила. В данной главе не одобряются плохие парни; я просто призываю учиться тому, что они делают хорошо.

В сентябре 2012 года я попросил всех сотрудников моей компании прочитать «48 законов власти» Роберта Грина¹. Цель состояла не в том, чтобы заставить их стать манипуляторами или научиться играть в игры, но в том, чтобы они поняли законы, описанные Грином, и не позволяли *использовать их против нас*. На каждом этапе нашего роста конкуренты использовали все грязные трюки, упомянутые в книге, пытаясь уничтожить нас. Нам нужно было лучше разобраться, как именно думают подобные люди, чтобы бороться с их тактикой.

Есть причина, по которой многие генеральные директора и руководители считают «Крестного отца» (части I и II) скорее образовательным, чем развлекательным фильмом. Все препятствия, возникающие на пути генерального директора или учредителя компании, представлены в этих сериях. Предательство, потеря, вербовка, переговоры, угроза семье, кража денег, необходимость избавиться от того, кто слишком много болтает, и добиться успеха — вот с чем имеют дело гангстеры, и с чем будете иметь дело вы.

Именно поэтому я брал интервью у многих гангстеров для своего канала на YouTube — у таких парней, как «Бык Сэмми» Гравано, Фрэнк Каллотта, Ральф Натале и сам Донни Браско, а также Джо Пистоне. Вы можете думать, что находитесь в конкурентной среде, но конкуренты мафиозных структур убивают по-настоящему, чтобы выиграть. Если вы облагаетесь, то потеряете свой бизнес; если облажаются они, то потеряют свои жизни. Большинство мафиози не питают никаких иллюзий; они точно знают, во что ввязываются.

Создание сообществ, ведение переговоров и продажа — это мощные ходы, способные оказать огромное влияние на вашу прибыль. Гангстеры — мастера вербовки, потому что они знают, как продать мечту о преимуществах присоединения к своей команде. Способность привлекать, влиять и убеждать людей из всех слоев общества — это особый талант, в котором нуждается каждый предприниматель. Я обнаружил, что бывшие члены мафии — одни из лучших учителей. Поскольку ставки так высоки и часто речь идет о жизни и смерти, они являются экспертами в общении, подготовке и понимании других людей.

¹ Грин Р. 48 законов власти. М.: РИПОЛ классик, 2020

Они также являются мастерами-психологами и переговорщиками. Это навыки, которым может научиться любой человек. Изучение гангстеров — отличное начало. Давайте посмотрим, как это сделать.

Мафиози знает, как подготовиться

Майкл Франчезе считался одним из самых высокооплачиваемых капореджиме (капитаном, а не боссом) в истории организованной преступности. Майкл ушел из «жизни» и оставил позади свое криминальное прошлое. Тем не менее, его сравнивали с вымышленным персонажем Майкла Корлеоне в фильмах «Крестный отец» по обоснованной причине: оба Майкла обладали способностью обрабатывать информацию с молниеносной скоростью и не теряться в стрессовых ситуациях.

Много лет назад, когда Майкл еще работал на мафию, его вызвали на встречу с боссом в Бруклине. Он вспоминал, что короткая прогулка от машины до квартиры была самой длинной прогулкой, которую он когда-либо совершал. Босс огорошил его своим знакомством со слухами о том, что Майкл украл у правительства 2 миллиарда долларов. Не то чтобы гангстеров волновал сам слух, что он взял деньги у правительства; их волновало, что если это правда, то они должны получить свою долю. Ситуация была на грани жизни и смерти; Майкл знал, что, войдя в комнату, он может не выйти из нее, если босс решит, что он не отдал дань уважения.

Поскольку ставкой на таких встречах, как эта, была жизнь, Майкл тщательно подготовился. Он не очень разбирался в списках, но я разбираюсь. Вот семь вещей, которые вы должны сделать перед любой встречей.

Семь основных шагов для подготовки к встрече

1. Проанализируйте потребности, желания и разочарования другой стороны. Помните, что большинством людей движет страх, жадность и стремление сохранить лицо.

2. Постарайтесь предвидеть, что скажет другая сторона.
3. Разработайте сценарий/план того, что вы хотите сказать.
4. Проиграйте встречу несколько раз, чтобы быть готовым к различным реакциям.
5. Попросите доверенных консультантов указать на ваши слабые зоны.
6. Приведите себя в наилучший психологический настрой перед встречей.
7. Создайте репутацию бизнесмена, перевыполняющего свои обещания.

Поскольку Майкл хорошо подготовился, он не съезжился и не задрожал. И не взорвался. Вместо этого он заговорил об обвинении в лоб: «Когда они [СМИ] пишут о ком-то другом [Других мафиози], это ложь. Когда они вдруг пишут обо мне, это правда? Я даю вам, ребята, все эти деньги [2 миллиона долларов в неделю]; вам ничего не приходится делать, ведь я решаю все вопросы. Но если кто-то пойдет ко дну, так это я и моя команда. Что здесь происходит?»

Майкл выказал некоторое волнение. Все это было частью его плана. Во время подготовки он решил, что лучший вариант действий — заставить противника отступить. Даже у такого закаленного гангстера, как Майкл, есть эмоции, и нет никаких сомнений, что он был расстроен. Он обдумывал ситуацию и сказал себе, что должен следить за своими словами и поступками. Он по-прежнему уважал своего босса.

Как только Майкл нанес первый удар, он откинулся на спинку стула и приготовился слушать. Оказалось, что ситуация была результатом того, что его подставил отец, Джон «Сонни» Франчезе. Отец Майкла считал, что, возможно, сын зарабатывает больше денег, чем сообщает, и эта встреча была призвана установить истину.

Представьте, что вы находитесь на совещании по жизненно важному вопросу и вдруг узнали, что член семьи, близкий друг или деловой партнер продал вас. Вы бы, наверное, кипели от злости. Ваша способность думать и обрабатывать информацию не должна пострадать от эмоций. Как вы можете принимать решения о выживании, когда все, о чем вы можете думать, — это месть?

Несмотря на то что действия отца причинили ему боль, Майкл мастерски справился с ситуацией. Он сохранил спокойствие перед боссом и сказал, что решит вопрос. Он даже поблагодарил босса за то, что тот обратил на него внимание. Майкл не смог бы этого сделать, если бы заранее не отрепетировал каждую минуту встречи.

Хорошие генералы – параноики, и они реагируют на свою паранойю, создавая одну великую стратегию за другой. Если вам удастся переиграть конкурентов, кажется, вы сможете защитить себя от того, что пойдет не так. Не ведитесь на это.

Как только она завершилась, Майклу пришлось переварить последствия того, что отец предал его. Он знал, что не стоит разговаривать с отцом, пока не разберется сам с собой. После долгих раздумий Майкл смирился с действиями отца. Он знал, что жизнь может разлучить отца и сына, но не позволил этому случиться. Он никогда не напоминал отцу об инциденте. Майкл сказал себе: «В этой жизни ты учишься держать все в тайне до нужного времени. Ситуация показала, что я должен быть более осторожен. Я был очень разочарован поступком отца, но это не изменило моей любви к нему».

Великие предприниматели берут на себя ответственность за свои действия и перенаправляют разочарование на изучение и создание новых моделей. Когда Майкл задумался о том, что сделал его отец, он сказал: «Теперь я почти благодарен ему. Я встретил свою жену через два года после этого инцидента, и именно тогда принял решение уйти из мафии. Думаю, что это был божий промысел отделить меня от связи с отцом и привязанности к нему».

Решать проблемы не так просто. В пылу момента Майклу пришлось убедительно защищаться, но в то же время не выглядеть защищающимся. Должно быть, в его мозгу крутилось множество мыслей, но он обработал их, несмотря на стресс, и пришел к правильному решению. Победу ему обеспечило то, чего не было видно: его тщательная подготовка.

Искусство сидеть за столом переговоров: подготовка к встрече с высокими ставками

Пять крупных мафиозных семей полагались на метод разрешения деловых вопросов, называемый «встречей». В некотором смысле это было похоже на то, что происходит в бизнесе, когда верхушка руководителей собирается в зале заседаний, чтобы обсудить важные вопросы. В мире Майкла, однако, местом встречи часто было служебное помещение итальянского ресторана.

Недавно у меня прошла встреча на Каймановых островах с руководителями одной из крупнейших в мире страховых компаний. В помещении находились генеральный директор и два старших вице-президента. Моя цель состояла в том, чтобы запросить увеличение компенсаций моей компании.

Ставки были высоки. Худший из возможных сценариев состоял в том, что они настолько оскорбятся моим требованием, что закроют мне счет. Это было бы катастрофой для моего бизнеса. Еще один плохой сценарий, — если бы они отказались дать мне прибавку. В таком случае я рисковал потерять многих своих агентов, потому что у меня просто не было бы достаточного дохода, чтобы платить им столько, сколько платили мои конкуренты.

Это была жесткая просьба к жесткой аудитории в трудное время для моего бизнеса. Встречи такого типа могут разрушить вас эмоционально, если у вас нет инструментов для подготовки к ним. Поэтому я последовал первому правилу подобных заседаний: не приходите на встречу неподготовленным. Как всегда, я использовал для подготовки «Семь основных шагов для подготовки к встрече». Подобно любому гроссмейстеру я планировал много ходов вперед.

1. Проанализируйте потребности, желания и разочарования другой стороны. Помните, что большинством людей движет страх, жадность и стремление сохранить лицо.

Перед встречей я оценил, что разочаровывало руководителей, какие компании заключили больше всего сделок, а также взаимоотношения нашей компании с ними. Я выполнил свою домашнюю работу и обнаружил, что за два года мы выросли с небольшого игрока до фирмы, занимающей второе место по количеству проданных полисов среди всех компаний, с которыми они имели дело.

В книге «7 навыков высокоэффективных людей»¹ Стивен Кови рекомендует: «Сначала стремитесь понять, а затем быть понятым». Для меня это значило поставить себя на их место, чтобы увидеть ситуацию их глазами.

- Я играл на **страхе**: потеря моего счета означала бы потерю их компанией миллионов долларов дохода.
- Я играл на **жадности**: сохранение моего счета потенциально принесло бы еще больше миллионов долларов дохода и семизначные бонусы для руководителей.
- Я играл на том, чтобы **помочь им сохранить лицо**: они выглядели бы очень глупо, если бы я ушел к конкуренту.

2. Постарайтесь предвидеть, что скажет другая сторона.

Поразмышляйте о том, как проницательный адвокат создает аргумент: сначала он должен обдумать, что скажет другая сторона. Чем лучше вы сможете предугадать, что скажет другая сторона и почему, тем лучше сформулируете свою историю или запрос.

3. Разработайте сценарий/план того, что вы хотите сказать.

Я начал делать заметки. Продолжая практиковаться, я смог более точно сформулировать свое послание. То, как вы готовитесь, зависит от вашего стиля. Некоторые ораторы любят записывать всю свою речь, а некоторым просто нужен план выступления. Я предпочитаю последний вариант.

¹ С.Р. Кови. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М., Альпина Паблишер, 2015.

4. Проиграйте встречу несколько раз, чтобы быть готовым к различным реакциям.

Следующим шагом было собрать команду и попросить их сыграть роли руководителей, с которыми я собирался встретиться на Каймановых островах. Представив себя на месте этих руководителей, мои сотрудники задавали вопросы и бросали мне вызов. В результате я внес изменения в свой сценарий и подготовился к различным реакциям.

5. Попросите доверенных консультантов указать на ваши слепые зоны.

Многое уже было решено во время ролевой игры. Для перехода на другой уровень я поинтересовался мнением доверенных коллег за пределами моей отрасли, чтобы убедиться, что у меня не осталось никаких слепых зон.

6. Приведите себя в наилучший психологический настрой перед встречей.

Каждая деталь до того, как я прибыл на встречу, имела значение. Я прилетел на день раньше, чтобы отдохнуть и не бояться, что задержанный рейс заставит меня опоздать. То, как я оделся, что ел, и мои обычные физические упражнения — все было направлено на то, чтобы привести меня в правильное настроение. Визуализация успеха встречи — и моего бизнеса — также была важным шагом.

7. Создайте репутацию бизнесмена, перевыполняющего свои обещания.

Ничто из вышеперечисленного не имеет значения, если вы не держите свое слово. Последнее, чего вы хотите от бизнеса, — это получить репутацию человека, который много говорит, но не выполняет своих обещаний.

Поскольку я полностью проникся пониманием ситуации с *их* точки зрения, то стал остро осознавать недостатки моей компании и области, в которых ее необходимо улучшить. Чтобы устранить эти недостатки

и продемонстрировать, как мы собираемся их исправить, я прибыл на встречу со стопкой данных для подкрепления своих аргументов. У меня был разработан план из десяти пунктов, готовый к осуществлению. Шесть из этих пунктов касались той компании, а четыре — моей. Как я уже говорил ранее, когда вы сидите за столом переговоров, то стремитесь большую часть времени фокусироваться на проблемах другой стороны, а не на своих.

Я вошел в комнату и сказал: «Я знаю, чего вы хотите. Основываясь на том, что вы сказали мне при нашей последней встрече, я составил перечень наших недостатков и предложил конкретные меры по их устранению. Если мы реализуем мое предложение, то вам не придется нанимать дополнительных сотрудников. Я уже позвонил [поставщику систем] и знаю, что вы заинтересованы в покупке системы, и они возьмут с вас плату в размере одного миллиона долларов. Я веду с этой компанией много деловых сделок и убедил их отказаться от гонорара».

Я смог донести это послание с уверенностью и отчетливостью, потому что повторял его снова и снова.

«Подожди секунду, — возможно, думаете вы. — Ты же пошел туда, чтобы увеличить *свою* компенсацию. Почему, черт возьми, ты начинаешь с того, что фактически предлагаешь им миллион долларов?»

Простое правило бизнеса таково: для того, чтобы что-то получить, вы должны что-то отдать. Большинство любителей являются экспертами по части предъявления требований. Что они не могут сделать, так это в первую очередь предложить ценность. Когда вы ставите себя на место другой стороны и начинаете с того, как они будут выигрывать и зарабатывать деньги, они, естественно, дают вам то, что вы хотите.

Затем я предложил им предоставить нам увеличенную компенсацию, основываясь на данных, которые я собрал, — данные показывали, почему увеличение было оправдано.

«Если вы скажете “нет”, никаких проблем. У меня есть еще одна компания, которая, я думаю, даст нам то, что мы хотим. Вопросы?»

Вопросов было много. Мы перемалывали одно и то же два с половиной часа. На самом деле я уже слышал их вопросы, возражения и вызовы. Как это возможно? Потому что я провел ролевую игру. Как

гроссмейстер среди генеральных директоров, который всегда на несколько ходов впереди, я смог привести их туда, куда хотел, потому что предвидел их шаги.

В «Крестном отце» дон Вито Корлеоне, которого играет Марлон Брандо, произнес классическую фразу: «Я сделаю ему предложение, от которого он не сможет отказаться». В данном случае предложение было беспрюирышным соглашением, которое увеличило стоимость обоих наших бизнесов. Видя те данные, которые я представил, они, конечно, не могли отказаться. В чем ключ к успеху? В работе, которую я проделал до начала заседания.

Эффективные продажи связаны с убежденностью и передачей чувств

Несмотря на то что эта глава посвящена мафии, она не была бы полной без мудрых советов легендарного Зига Зиглара. До самой смерти в 2012 году в возрасте 86 лет он, возможно, был самым влиятельным тренером по продажам в мире. Он рассказал впечатляющую историю об одном из своих учеников — представителе компании, продающей посуду, который оказался в тупиковой ситуации.

Когда Зиг спросил, почему остановились продажи, продавец назвал перечень причин: времена трудные, а посуда стоит дорого. Затем Зиг уточнил, есть ли у него самого набор посуды, которую он продает другим. Продавец сказал «нет». Зиг спросил, почему, и продавец ответил, что не может себе этого позволить, тем более что его бизнес переживает спад.

Зиг задавал вопросы. Он выслушивал ответы, сочувствовал. В глубине души Зиг верил, что посуда — стоящая инвестиция. В конце концов, у него самого она была. Хотя он и понимал, что посуда стоит дорого, но, как и в случае с любыми инвестициями, всегда существуют первоначальные расходы. И, как любая разумная инвестиция, по убеждению Зига, она более чем окупается.

Зиг выслушал возражения продавца. И хотя у того были веские причины не покупать посуду, которую он продавал, Зиг искренне верил,

что с ней жизнь этого человека станет намного лучше. Выслушав его и преодолев все свои сомнения, продавец в конце концов приобрел посуду, что оказалось очень важным шагом.

Во время своей следующей презентации потенциальному клиенту продавец услышал все обычные отговорки. Как и Зиг несколько дней назад, он задавал вопросы, слушал и сопереживал. Разница заключалась в том, что, поскольку он сам купил такую посуду, то был уверен в ее ценности и не позволил бы покупателям принять плохое решение. Он искренне чувствовал, что им будет лучше с посудой, чем с деньгами, которых она стоит.

Он не научился каким-либо хитрым трюкам с продажами или манипулятивной тактике. Он просто изменил собственные *чувства*. Конечно же, он продал посуду в тот же вечер и вскоре стал одним из лучших сотрудников компании. Как только он поверил в продукт в достаточной степени, чтобы самому его приобрести, спад в продажах закончился.

Сформулирую мораль этой истории словами Зига: «Будьте полностью и абсолютно уверены в том, что ваш товар стоит больше, чем цена, которую вы просите. Ваша вера в продукт должна быть настолько велика, что вы сами должны им пользоваться».

Помните, что «хорошо подвешенный язык» переоценен, а вот личная убежденность недооценивается. Поскольку эмоции и вера действительно помогают продавать, я нанимаю людей, которые верят как в себя, так и в компанию. С их честностью и стремлением принести пользу они могут выйти к любой аудитории, большой или маленькой, и убежденно рассказать о том, что мы делаем.

Продажи должны проходить без усилий, как естественное продолжение вас самих. Вам должно быть интересно рассказывать о том, что вы делаете. Эсте Лаудер, соучредительница косметической компании, сделавшей ее единственной женщиной в списке 20 самых влиятельных бизнес-титанов XX века по версии журнала *Time*, однажды сказала: «Я ни дня в жизни не работала без продаж. Если я верю в продукт, то продаю его, а если продаю, то вкладываю в это все силы».

Никто не рождается продавцом, несмотря на то, что некоторые люди захотят убедит вас в обратном. Перестаньте пытаться найти

«прирожденных продавцов». Лучше ищите единомышленников, которые верят в ваше видение и хотят строить отношения. Они могут быть и не очень коммуникабельными. Некоторые из самых общительных, притягательных и влиятельных людей, которых я знаю, являются самыми настоящими интровертами.

Оказывать влияние — не значит «продавать что-либо кому-либо» или убеждать людей идти против их собственных интересов. Торговля — это вера в себя, в свой бизнес и в ценность, которую вы можете предложить другому человеку, будь то потенциальный клиент, ключевой поставщик или крупная фигура в отрасли. Если вы верите в то, что продаете, если действуете от всего сердца, а не рассудочно, если настроены на взаимовыгодный исход каждой сделки и чувствуете, что можете быть полезны другому человеку, тогда общение, переговоры и продажи станут для вас второй натурой.

Переговоры — это рычаги воздействия

Тот, у кого больше рычагов воздействия в переговорах, должен выиграть. Однако не всегда очевидно, у кого есть такие рычаги. Прежде всего, как бы вы ни готовились, вы никогда не сможете точно знать обо всем, что происходит с другой стороной. В конечном счете, важно разбираться в рычагах и знать, как получить от них преимущества.

Если вы используете слишком много рычагов и прикладываете слишком много усилий, чтобы максимизировать прибыль от конкретной сделки, то можете выиграть битву, но проиграть войну. Покойный Амарилло Слим, легенда азартных игр и чемпион мировой серии покера 1972 года, сказал: «Можно стричь овцу сто раз, но снять с нее шкуру можно только однажды». Даже такой ловкач, как Слим, понимал, что ключ к долгой карьере — такое отношение к людям, которое стимулировало бы их продолжать иметь с вами дело. В любой игре цель состоит не в том, чтобы набрать очки, а в том, чтобы построить партнерство, в котором обе стороны будут *постоянно* набирать очки.

В начале моей карьеры у меня редко были рычаги воздействия. Эффективным переговорщиком делало меня отсутствие притворства, — другими словами, я не чувствовал необходимости блефовать. Вместо этого я структурировал сделки так, чтобы другая сторона могла минимизировать свой риск, и тем самым делал наш союз гораздо более привлекательным. В краткосрочной перспективе это часто означало, что я получаю не самый высокий результат. Однако, поскольку я думал на несколько ходов вперед, то просил об уступках, которые улучшили бы сделку при достижении определенных маркеров, при этом обогащая другую сторону. Поскольку меня считали добросовестным, я смог построить долгосрочные партнерские отношения.

В первые дни существования моего агентства ко мне пришел парень по имени Дэвид с предложением лицензировать его программное обеспечение. Он попросил меня провести переговоры с другими страховыми компаниями от его имени. Он знал, что чем больше людей используют его продукт, тем в конечном итоге эффективнее станет мой бизнес. Поскольку его программное обеспечение было лучшим в своем классе и он знал, что именно мне нужно, он решил расширить горизонт и в дополнение к своей просьбе начал убеждать меня заплатить \$50 000 за лицензию на программное обеспечение. «Розничная» цена была немного больше, и поэтому его предложение прозвучало так, будто он делает мне одолжение. Я подумал, как же у Дэвида хватило наглости попытаться продать мне продукт и использовать мои контакты в бизнесе. Но, уподобляясь великому гроссмейстеру, не предупреждающему о следующих ходах, я молчал. На самом деле мне действительно нужно было программное обеспечение, и, учитывая нашу денежную ситуацию, я был бы рад получить скидку. Кроме того, хотя Дэвид, казалось бы, просил меня об одолжении, моему бизнесу явно пошло бы на пользу, если бы другие компании использовали то же самое программное обеспечение, что и мы. Дэвид представил это как взаимовыгодный вариант, и вполне обоснованно. По правде говоря, если бы все наши партнеры в то время выбрали это программное обеспечение, мы смогли бы значительно сократить время обработки заказов (вы знаете, как я отношусь к скорости!). И значительно снизить затраты на рабочую силу.

Вот тут-то и приходит понимание рычагов воздействия. Во-первых, я не делился всеми своими мыслями с Дэвидом. Моим рычагам только повредило бы, если бы он знал, о чем я думаю. И к чести Дэвида, он проделал все так ловко, что мой собственный руководитель (в то время) сказал мне, что это хорошая возможность. Возможно, он был отчасти прав, но я все еще чувствовал растерянность. Иногда топ-менеджер организации может относиться к деньгам компании не так трепетно, как учредитель. Пятьдесят тысяч, возможно, не показались ему такой уж большой суммой, но чек выписывал не он.

Я попросил своего коллегу связаться с Дэвидом и соединить меня с ним. Разговор длился всего четыре минуты. Я просто изложил, как рассматриваю его предложение. «Позвольте уточнить, — сказал я. — Вы хотите, чтобы я использовал свой авторитет, чтобы вести переговоры от вашего имени с моими партнерами, и при этом еще хотите взять с меня \$50 000 за ваше программное обеспечение?» Я помолчал несколько секунд, чтобы до него дошел смысл сказанного. Затем я сказал: «Этого не будет, если вы не откажетесь от гонорара. Дайте знать моему сотруднику, если вас устраивают мои условия, а если нет, я отнесусь с пониманием. У вас есть какие-нибудь вопросы?»

После пятисекундной паузы он сказал: «Нет».

Вы можете подумать, что я поступил опрометчиво, заняв столь жесткую позицию. Но поскольку я придерживался своих собственных правил подготовки, то встал на его место, чтобы взглянуть на сделку с его точки зрения. И увидел, сколько он выиграет, если я использую все свои контакты для ведения переговоров от его имени. Я полагал, что он будет достаточно умен (знай своих противников!), чтобы думать, как гроссмейстер, и понимать, что отказ от моих \$50 000 ничего не будет значить в долгосрочной перспективе, так как я смогу помочь ему получить много новых клиентов. Я использовал это как рычаг и выиграл сделку.

К чему привела моя демонстрация силы?

Я уже достаточно рассказал вам о своих неудачах и теперь могу с улыбкой на лице делиться успехами.

Дэвид не только принял мои условия и отказался от гонорара, но и рассказал эту историю своему другу Грегу, который управляет частной инвестиционной фирмой. Дэвид подтвердил, что у меня есть все

необходимое, чтобы конкурировать на рынке. В результате Грег вложил 10 миллионов долларов в наш следующий раунд финансирования.

Как все это стало возможно?

Когда вы уверены в своей правоте и полны решимости довести сделку до конца, то можете раздвинуть горизонт. Но если вы провалите сделку, то просто станете еще одним высокомерным крикуном. Выполнение обещаний — вот то, что вызывает уважение к вам на рынке.

Как выиграть: позвольте другому думать, что он победил

В бизнесе вы будете встречаться и работать с огромным количеством людей. Некоторые из них будут блестящими специалистами, другие — высокомерными снобами, третьи окажутся своеобразными, а четвертые — сумасшедшими. Способность эффективно работать с разными категориями людей — клиентами, сотрудниками, деловыми партнерами, инвесторами — имеет решающее значение для успеха. Большая часть этой способности включает в себя умение быстро «раскусить» человека и наладить с ними прочные рабочие отношения.

Существует тонкая грань между безумием и гениальностью, сумасшествием и сумасшедшим успехом. В дополнение к книге «Гипоманиакальная грань: Между небольшим безумием и большим успехом» Джона Гартнера¹ я рекомендую «Безумие по высшему разряду: Раскрытие связей между лидерством и психическими заболеваниями» Нассира Гаэми². Эти книги помогут вам увидеть, насколько по-разному мыслят немногочисленные ведущие представители «лучших людей». Вам нужно понять это, чтобы эффективно взаимодействовать с ними.

Необходимо научиться вести переговоры с такими людьми. Сначала покажется, что вы находитесь в комнате, наполненной самовлюблен-

¹ John D. Gartner. *The Hypomanic Edge: the Link between a Little Crazy and a Lot of Success in America*. New York : Simon & Schuster, 2005

² S. Nassir Ghaemi. *A First-Rate Madness: Uncovering the Links between Leadership and Mental Illness*. New York: Penguin Press, 2011

ными придурками, у которых нет никаких чувств. В любом случае вам придется придумать, как с ними справиться, потому что они никуда не денутся. И есть вероятность, что если вы читаете эту книгу и абсолютно полны решимости достичь самого высокого уровня, то, вероятно, тоже немного «не в себе».

Я определенно более чем немного «не в себе». И поскольку я хочу быть готовым достичь уровня «одного процента от одного процента», я изучаю всех и все, что может мне помочь.

Если вы в состоянии выйти за пределы своего эго, то поймете, что часто выигрываете, позволяя побеждать другим. Иногда полезно позволить людям думать, что ваши великие идеи на самом деле принадлежат им. Давайте перейдем от мира мафии к другому миру, полному стрессов — к бизнесу хедж-фондов, чтобы посмотреть, как это работает.

Когда молодой Дариус работал в хедж-фонде, его боссом с таким же успехом мог быть Джон Готти¹. У него (назовем его Дейл) была грандиозная репутация и еще большее эго. Дариус тратил месяцы на исследование идей и поиск арбитражных возможностей на рынке. Когда у него наконец появлялась идея с безупречными данными, подкреплявшими ее, он заходил в офис Дейла и объяснял всестороннюю привлекательность инвестиций. И его исследование, и его презентация могли принести ему Оскар. Он был умен, хорошо подготовлен и убедителен.

Его босс неизменно отвечал «нет».

Это заставляло Дариуса лезть на стену. Он анализировал свое предложение со всех сторон и никак не мог понять, где ошибся. Он был так расстроен, что чуть не уволился. Дело в том, что у Дариуса была «слепая зона», и, полный решимости обнаружить ее, он начал искать. На собрании команды по инвестициям он заметил, что один из его коллег говорил очень мало и всегда восхвалял Дейла. Поскольку Дариус знал, что у коллеги появлялось много ценных мыслей, он был поражен, что все они преподносились как идеи Дейла.

¹ Босс семьи Гамбино в 1986-1992 годах, получил прозвище «Тефлоновый дон», так как длительное время ему удавалось избегать наказания. Взошел на «трон» после убийства 16 декабря 1985 года предыдущего босса семьи — Пола Кастеллано, которое сам же и заказал.

Это был его момент озарения.

В следующий раз, когда у Дариуса появилась идея, он использовал другой подход. Вместо того чтобы войти в кабинет Дейла с рекомендациями, он вошел с вопросами. Вместо того, чтобы казаться уверенным, он прикинулся смущенным. «Дейл, я заметил, что кривая доходности начинает выравниваться».

«К чему ты клонишь?» — спросил Дейл.

«Я также заметил, что десятилетние казначейские облигации оцениваются выше их исторического среднего значения».

«Это бессмысленно», — сказал Дейл.

«Я тоже не могу понять, — застенчиво ответил Дариус. — Просто кажется, будто что-то не так».

«Можешь быть уверен, что-то не так. Нам нужно продать десятилетние облигации».

«Наверное, вы правы. Не знаю, как я это пропустил».

«Разумеется. Я все время говорю вам, молокососам, что требуется тридцать лет, чтобы добиться успеха в одночасье. А теперь убирайся отсюда и продай эти облигации».

Учитывая то, что вы теперь знаете о способах оказывать давление, вы поймете смысл этой (правдивой) истории. Поскольку Дариус наконец научился мыслить, как грессмейстер, он смог сделать ряд ходов и задать ряд вопросов, которые привели Дейла туда, куда Дариус хотел его подтолкнуть.



Мафия — удивительная организация. Хотя я не защищаю ее деятельность, но извлек важные уроки из того, как она работает. Мы, конечно, можем шутить и говорить: «Сделайте предложение, от которого никто не сможет отказаться», но я призываю вас воспринимать это утверждение на другом уровне. Готовясь к встрече как настоящий мафиози, вы будете понимать, насколько высоки ставки, и сделаете все возможное для достижения результата еще перед началом этой встречи. Предложение, обогащающее как вас, так и вашего оппонента, — это как раз то, от чего невозможно отказаться.

Глава 15

РАЗВИВАЙТЕ СВОЮ СИЛУ И ЗАКАЛЯЙТЕСЬ В БОЯХ

Если человек гордится своим богатством, его не следует хвалить, пока не станет известно, как он его использует.

Сократ

Вы нравитесь многим, пока не станете чьим-то конкурентом, тем более сильным. Когда я начал свой бизнес, всевозможные чирлидеры выстроились в очередь, чтобы пожелать мне удачи. Люди обожают теплую и пушистую историю о неудачнике. Как только моя компания действительно начала расти, повсюду появились враги. Меня начали блокировать в социальных сетях. Распространялись слухи, меня называли Дарт¹ Бет-Дэвид. Люди в моей отрасли, как вы теперь знаете, сделали все возможное, чтобы заткнуть меня.

Оставаться успешным предпринимателем год за годом — самая сложная задача.

В заключительной главе хочу снова вернуться к теме рычагов, чтобы вы увидели, как наличие вариантов изменит ваш образ мыслей и в конечном итоге приведет вас к месту силы. Хочу также подчеркнуть: интересуясь, как вы можете помочь другим людям, прежде чем просить у них что-то взамен, вы сможете в корне изменить ваши взаимоотношения с окружающими.

¹ Дарт Вейдер — центральный персонаж первых шести эпизодов саги «Звездные войны», перешедший на Темную сторону Силы.

Мы собираемся расширить многие темы, которые уже затрагивали. Поскольку вам нужны люди для масштабирования вашей компании — и полноценные отношения, чтобы наслаждаться своей жизнью, — я подробно объясню, как вы можете помочь людям стать лучшими. Слово «драйв»¹ не значит быть у руля. Скорее, вам нужно понять, что именно движет людьми, признать, что для всех это разные факторы, и использовать свое руководство, чтобы помочь им управлять.

Реальная сила — в наличии вариантов

Рычаги влияния — настолько важный элемент власти, что нам нужно копнуть глубже, чтобы лучше понять его. Человек, у которого действительно есть такой рычаг, *меньше всего нуждается в сделке*. Варианты дают вам власть. Если вы можете отказаться от сделки, это лучшее положение, чтобы обсудить оптимальные для вас условия. Если вы вынуждены заключить сделку, то окажетесь в чьей-то власти, и, вероятно, сделка будет паршивой.

Это очевидная концепция. Вопрос в том, как применить ее на практике. Короткий ответ таков: всякий раз, когда есть возможность, продумайте несколько вариантов. Вместо того чтобы искать дом своей мечты (идея применима к автомобилю, офисному зданию и найму главного сотрудника), изучите рынок и найдите три варианта, которые вам понравятся. Когда вы пойдете заключать сделку по поводу вашего лучшего выбора, то будете иметь преимущество в виде других вариантов, тоже вполне вас устраивающих. Если вы чувствуете, что являетесь единственным вариантом у данного продавца, значит, у вас действительно есть рычаг воздействия.

Я знаю предпринимателей, которые охотятся за единственным крупным клиентом, надеясь, что он решит все их проблемы. Им кажется, что, если их продукт попадет в Costco, Target или Walmart, это будет

¹ Драйв — энергия, бодрость. В переводе с английского буквально означает водить автомобиль или заводить людей, то есть драйв — это сила, которая заводит других людей.

означать, что они могут прекратить поиск. Может быть, такая сделка и станет чудодейственным средством — на месяц, а может быть, даже на год или два. В конце концов, однако, этот крупный клиент использует свои рычаги, чтобы отнять у вас власть.

Сколько душевных страданий вы испытываете, беспокоясь о потере ключевого клиента или ценного сотрудника? Теперь найдите свое глубочайшее «почему». Настоящая причина в том, что вы не знаете, выживет ли ваша фирма, если потеряет клиента или сотрудника. В результате вы уже отдали им свою силу.

Я являюсь консультантом компании Бобби, годовой доход которой составляет 8 миллионов долларов. На бумаге его бизнес выглядит великолепно. Есть только одна проблема: 5 миллионов долларов поступают от одного клиента. Какое-то время этого клиента все устраивало, и жизнь была великолепна. Однако со временем он продолжал настаивать на новых уступках. И почему Бобби не оттолкнул его? Потому что у него не было других вариантов. Несмотря на все разговоры о позёрстве и блефе — которые могут иметь место, — люди знают, кто диктует правила в отношениях. Клиент продолжал настаивать на все лучших и лучших условиях для себя, что сопровождалось скрытой угрозой: если вы не дадите нам то, что мы хотим, мы перенесем наш бизнес в другое место.

Сейчас мы все должны быть гроссмейстерами в бизнесе. Мы должны придумать идеальный ход, чтобы вытащить Бобби из передраги. Собственно, именно об этом он меня и просил. Проблема, однако, заключалась в том, что шаги, которые он не смог сделать много лет назад, поставили его в невыгодное положение. Когда он перестал вести разведку и развивать свой бизнес, стал самодовольным, заполучив этого крупного клиента, именно тогда начались его неурядицы.

У меня было простое решение для Бобби. Я сказал ему, чтобы он поискал новые опции. Его рычаги влияния уже не работали. Он не мог сделать ни одного шага, занять ни одну позицию, чтобы удержать крупного клиента и получить хотя бы цент прибыли.

Он, конечно, не хотел этого слышать.

Бобби потерял клиента и в одночасье перешел от бизнеса в 8 миллионов долларов к бизнесу стоимостью в 3 миллиона долларов. Но

и этого оказалось недостаточно, ему пришлось продать компанию, потому что без основного клиента она стала неустойчивой. Знаете, кто ее купил? Все верно, тот самый старый клиент. Бобби был выбит из бизнеса сразу после приобретения. Из-за того, что Бобби играл как любитель, никогда не думая дальше одного-двух ходов вперед, он получил мат от своего бизнеса.

Мораль этой истории? Ключ к силе — в наличии вариантов. Если бы Бобби получал свой доход от большой группы клиентов, он не был бы так уязвим. Если бы он вырос до такой степени, что спрос на его продукт превысил способность производить, то мог бы диктовать условия. Власть сместилась бы, предоставив Бобби возможность повышать цены или настаивать на более кратких сроках оплаты.

Многие стратегии ведения бизнеса уже давно не работают. Насколько все было по-другому в мире, существовавшем до Интернета. Стиву Джобсу пришлось позвонить в Playboу, чтобы попросить написать о нем статью, излагавшую его историю.

Возможно, в ваших отношениях вам повезет, вы найдете идеального человека и будете жить долго и счастливо, но в бизнесе идеального клиента не существует, каким бы красивым или богатым он ни был. Если 30 или более процентов вашего дохода поступает из одного источника, у вас проблемы. Не имеет значения, сколько денег вы зарабатываете. Когда ваш поток доходов сосредоточен на одном клиенте, именно он контролирует ситуацию.

Генерируйте варианты для себя. Это верно как в отношении клиентов, так и в отношении талантов. Если у вас будет много и того, и другого, вам не придется постоянно беспокоиться, что сотрудники уйдут от вас. Вы сможете стать более привлекательным для всех, если будете поддерживать себя в хорошей форме. В бизнесе это означает, что вы работаете больше, совершенствуетесь больше, существуете дольше и стратегически обыгрываете своих конкурентов.

Участие в долгосрочной борьбе за влияние: смирение и служение

В 2019 году я выступил с речью для группы начинающих предпринимателей на мероприятии под названием DRIVEN в Лонг-Бич, штат Калифорния. После окончания речи я все еще стоял в окружении группы из сорока человек под прицелами пяти видеокамер, когда ко мне подошел парень и сказал: «Должен вам признаться, Пэт, ваш интернет-канал изменил мою жизнь. Я стал другим человеком».

Я живу ради таких моментов. Слышать, как мой контент помог людям, — это огромный источник гордости для меня. В тот момент, когда я наслаждался восхищением, он протянул мне визитную карточку и сказал: «Меня зовут Ричи. Если вы когда-нибудь захотите купить недвижимость в Вегасе, позвоните мне».

Я тут же остановил его. «Позвольте задать вам вопрос, — сказал я. — Вы понимаете, что вы только что сделали?»

«Что я сделал?» — спросил он.

Давайте сделаем паузу на секунду, чтобы вы могли подумать о том, что он сделал. На мой взгляд, его поступок был равносильным тому, чтобы подойти к женщине в баре и сказать: «О боже, ты так хорошо выглядишь. Боже, твои волосы... Я вижу, сколько времени ты на них потратила. Твои брови. Идеально. Вау. Ты просто великолепна. Послушай, если ты когда-нибудь захочешь лечь со мной в постель, вот моя визитка. Позвони мне».

Воспринимаете ли вы это как мощный ход?

Мне понравился Ричи. Я оценил, как он подсуетился, но решил объяснить ему, что такой метод убьет все шансы на построение долгосрочных отношений со мной. Конечно, подобный прямолинейный подход к бизнесу или свиданиям позволит вам время от времени совершать сделки, если вы играете в числа. Даже любители, думающие только на шаг вперед, иногда заключают сделки.

Я спросил его: «Какую пользу для себя вы хотите извлечь из наших отношений? Посмотрите сквозь линзу, позволяющую увидеть, что именно вы хотите получить от контакта со мной».

Мы еще немного поболтали, и я почувствовал в Ричи достаточно любопытства и смирения, чтобы рассказать ему историю.

В двадцать с небольшим, когда я только начал продавать страховки, я познакомился с парнем по имени Илай, имеющим хорошие связи. Он тоже выходец с Ближнего Востока, и у нас было несколько общих друзей. Наши отношения не казались деловыми, он больше походил на друга семьи. Мы подружились, и он пригласил меня на вечеринку по случаю своего пятидесятилетия. Вечеринка проходила в его доме в дорогом пригороде Лос-Анджелеса. Я приехал на своем «Форде Фокусе» и увидел кучу красивых машин, припаркованных возле дома. Я понял, что вечеринка может открыть невероятные возможности для общения. Тем не менее, я держался в тени — не говорил о делах и не раздавал визитные карточки. Я даже остался и помог вымыть посуду.

У нас с Илаем завязалась дружба. Когда мы лучше узнали друг друга, я его спросил: «Чем я могу вам помочь? Что я могу сделать, чтобы сделать вашу жизнь лучше?»

Илай расчувствовался и рассказал мне, что его сын вот уже девять лет сидит в тюрьме. Никто не навещает его, потому что тюрьма со строгим режимом располагается в четырех часах езды, около Сан-Луис-Обиспо. «Если ты смог бы туда съездить, — сказал Илай, — это имело бы для меня большое значение и было бы очень любезно с твоей стороны, хотя я пойму, если ты и откажешься».

Я сказал «да». Прежде чем отправиться туда, мне пришлось пройти проверку биографии, сдать отпечатки пальцев и все прочее. Потребовалось 30 дней, чтобы получить разрешение. Как только я его получил, я поехал туда и провел целый день с сыном Илая. Он сидел в углу и говорил что-то вроде: «Этот парень только что ткнул заточкой того мужика. Его потом поместили в карцер. Теперь он — здешний король». Сын Илая показывал на всех и рассказывал их истории, как будто мы были старыми друзьями.

Мы стали друзьями по переписке, обменивались письмами. Не по электронной почте, бумажными письмами! Я проделал эту четырехчасовую поездку еще несколько раз. После первого визита Илай позвонил

мне и сказал: «Ты даже не представляешь, как важно то, что ты сделал для меня».

Я ответил: «Брат, в любое время».

Мы встретились за обедом у него дома, и он спросил: «Чем я могу помочь?»

Именно тогда я признался Илаю, что я финансовый консультант и ищу клиентов.

Он дал мне список из шестисот имен и сказал, что можно ссылаться на него, когда я буду им звонить.

В тот момент моей карьеры я испытал разницу между «холодными» звонками (в основном сброшенными) и разговорами по рекомендации (которые часто приводили к встречам).

Один из этих людей познакомил меня с кем-то еще, тот представил еще кому-то. В конечном итоге я встретился с человеком, который принес мне 30 миллионов долларов.

Когда я закончил рассказывать историю, у Ричи изменилось выражение лица. Я сказал ему: «Если бы я пришел к нему в первый день и сказал: «Ты можешь найти для меня нескольких клиентов?», представьте, что бы произошло. Он бы сказал «нет»».

Силовые противостояния — это все о долгой игре. Как вы думаете, почему мы так много говорим о шахматных гроссмейстерах? Если вам нужны рекомендации или вы хотите построить долгосрочные отношения, то в следующий раз, встретив кого-то нужного вам (особенно ключевого влиятельного человека), не подходите к нему или к ней с вопросом: «Ты хочешь лечь со мной в постель? Ты можешь дать мне то, что я хочу?»

Мощный ход состоит в том, чтобы перевернуть ситуацию и спросить: «Что я могу для вас сделать? Чем я могу вам помочь?» Это изменяющий жизнь шаг, требующий полного изменения образа мыслей. Вы не только построите лучшие отношения, но в случае, если вы действительно привержены долгой игре, это принесет вам кучу денег.

Формула обретения власти

Работать больше обычного. Очень важно уделить этому время. Но одной усердной работы будет недостаточно.

Постоянно совершенствоваться. Это открывает вам новые способы вывести бизнес на новый уровень. Придает вам уверенности. Если я одержим идеей победить конкурентов в какой-то области, то развиваюсь быстрее, чем мои коллеги.

Развиваться стратегически. Это означает думать на пять ходов вперед. Выяснить, как масштабироваться, и иметь терпение, чтобы планировать действия на много шагов вперед, не ожидая быстрых результатов.

Пережить соперников. Вы действительно многое узнаете о людях и тогда, когда добиваетесь большого успеха, и когда терпите трагическую неудачу. Трудно сказать, кто останется на плаву. Чтобы выжить, нужна стойкость, зависящая от вашего умения делать выбор, держаться начеку и сохранять сосредоточенность на игре.

Не афишируйте, кем вы хотите быть

Теперь мы завершаем полный круг. Первый шаг заключался в том, чтобы выяснить, кем вы хотите быть. Демонстрация силы в вашем продвижении к этой цели заключается в том, чтобы найти достойный образец для подражания.

Уоррену Баффету посчастливилось учиться у профессора Бенджамина Грэма в Колумбийском университете. Покойный Грэм написал книгу «Разумный инвестор: Полное руководство по стоимостному инвестированию»¹ и считается отцом инвестирования в стоимость. Близость к одному из величайших умов в области инвестирования

¹ Б. Грэм. Разумный инвестор. Полное руководство по стоимостному инвестированию. Альпина Диджитал, 2014.

сыграла огромную роль в успехе Баффета. Баффет до такой степени хотел стать похожим на Грэма, что после окончания бизнес-школы был готов работать на профессора бесплатно. Но Грэм не предложил ему работу, и Баффет вернулся в свой родной город Омаха, штат Небраска. Позже Грэм все же нанял его, и Баффет вспоминал: «Я устроился на работу к Бену Грэму, моему герою. Я никогда не спрашивал о зарплате. Только в конце месяца, получив деньги, я узнал, сколько зарабатываю».

Приближение к человеку отличает слежку от поиска наставника, о чем мы говорили в главе 12. Если вам удастся найти того, кто позволит наблюдать за ним вблизи, воспользуйтесь этой возможностью. Есть большая разница между наличием наставника и слежкой за авторитетным человеком. Наставник *говорит* вам, что делать, а исполнитель, за которым вы просто наблюдаете, *показывает*, как действовать. Вы можете воочию наблюдать, как он себя ведет во время конфликта и интенсивных переговоров. Вы также можете выяснить, как он справляется с врагами и чем мотивирует свою команду.

Подчеркну лишний раз важность окружения себя людьми, которые живут так, как вы мечтаете. Главное, что нужно помнить, — вы хотите быть похожим на успешных людей независимо от того, в какой точке карьеры вы сейчас находитесь. На каждом этапе своего роста я привязывался к людям, которыми восхищался. В детстве я старался везде бывать с отцом. В армии держался рядом с лучшими командирами. Я тренировался с самыми сильными парнями. Работая продавцом в *Wally*, я следил за Франсиско Дэвисом, потому что он был лучшим продавцом. Мне было неважно, что приходилось задерживаться допоздна или выполнять черную работу. Стоило остаться после окончания рабочего дня, чтобы поговорить десять минут с Франсиско или даже просто находиться в комнате, когда он делал свои подтверждающие звонки. Все, что я искал, — дать пищу уму и увидеть то, что я мог бы сделать лучше.

Успешные люди всегда заняты, поэтому вы должны *предложить им ценность*. Не повредит предложение купить им кофе или обед,

но еще лучше сделать что-то для улучшения их бизнеса. Предложите отредактировать их деловые предложения или провести исследование. Дайте понять, что можете остаться после работы и написать благодарственные письма от их лица, а одновременно послушать их телефонные переговоры по продажам. Вы удивитесь, как много можете предложить. Если вам меньше тридцати, то вы, вероятно, знаете о социальных сетях больше, чем люди, кому за сорок. Предложите помочь создать страницы в социальных сетях для их бизнеса. В идеале отношения станут взаимовыгодными. Вы учитесь в присутствии другого человека, а он или она извлекает выгоду из ваших навыков и желания работать.



Последний пример — тренер НБА Стив Керр. Да, снова он, тот самый парень, который заставил Андре Игуодалу почувствовать себя *нужным* на пути «Golden State» к чемпионату НБА. В течение своих первых пяти сезонов в качестве главного тренера Керр каждый год выводил «Warriors» в финал НБА и выиграл три чемпионата. После пяти изнурительных сезонов, включая последний, в котором он стал свидетелем того, как Клэй Томпсон, Кевин Дюрانت и Демаркус Казинс получили ужасные травмы (и последние двое покинули команду по собственному желанию), можно было рассчитывать, что тренер проведет лето 2019 года на заслуженном отдыхе.

Летом 2019 года сборная США готовилась к чемпионату мира по баскетболу под эгидой ФИБА¹. Я большой поклонник баскетбола, но не могу сказать вам, какие ценности отстаивает ФИБА. Тренерская работа с командой не приносит ни славы, ни олимпийской медали, и лишь небольшое признание. Фактически, столько звезд НБА отказались играть, что в списке было всего несколько ярких игроков. Но поскольку Грегг Попович, возможно, лучший наставник НБА, был главным тренером, Стив Керр отложил свой отпуск, чтобы стать по-

¹ ФИВА — Международная федерация баскетбола.

мощником Поповича. Он не мог устоять перед возможностью находиться рядом с великим.

«Это невероятная возможность, и я очень благодарен за нее, — сказал Керр. — Мне посчастливилось участвовать в нашей баскетбольной программе в США в качестве любителя, иметь возможность вернуться на мировую арену три десятилетия спустя и работать под руководством Попа, одного из моих бывших тренеров и наставников, — это огромная честь».

Если вы хотите получить власть, то используйте любую возможность «стать тенью» выдающихся лидеров. Если хотите оставаться исключительным даже после победы в чемпионатах, то продолжайте учиться у таких людей.

Лидерство — это знание того, что движет людьми

В последней главе мы продолжаем возвращаться к идеям, которые уже рассматривали, но теперь перейдем на следующий уровень. Глава 2 посвящалась тому, как важно понимать, что вами движет. Теперь посмотрим, что мотивирует других. Мы уже касались этой темы, обсуждая девять языков любви предпринимателей, но сейчас остановимся на ней более подробно.

Когда мне было 22 года и я работал консультантом в Morgan Stanley Dean Witter, мне довелось в течение месяца выступать перед двумя разными аудиториями. Первой была группа пожилых людей, которые хотели узнать о лучших альтернативах для выхода на пенсию. Я провел большую часть своего времени, убеждая их, как круто жить в доме площадью 10 000 квадратных футов с припаркованным снаружи «Феррари» и черной карточкой Amex в бумажнике. Они смотрели на меня так, будто я сошел с ума, — а потом просто перестали меня слушать.

Пару недель спустя я выступал перед группой продавцов в возрасте от двадцати до тридцати лет и решил использовать совершенно другой

подход. Я попросил их задуматься о том, каково это — однажды получить возможность отправлять своих детей и внуков в лучшие университеты, не беспокоясь о стоимости обучения. Или иметь достаточно денег на пенсионном счете, чтобы снимать по \$10 000 в месяц всю оставшуюся жизнь, поселившись с комфортом рядом с полем для гольфа. И снова я потерял их всех.

В то время у меня работала менеджер, которая пыталась меня мотивировать. Она говорила только о том, что занимало лично *ее*. Как вы понимаете, меня данная мотивация не увлекала. Когда я задумался, то смог понять, почему я потерял обе аудитории. Коллега совсем не говорила о том, что двигало мной, и я точно так же не затрагивал мотивацию слушателей ни одной из групп.

Главный мощный ход — получать от людей максимальную отдачу. Это также ход, который — теперь я говорю про себя — приносит наибольшее удовлетворение. Видеть, как у людей наконец появляется цель и они добиваются успеха, — то, ради чего я в основном и живу. Поэтому и вы держите в руках мою книгу.

Великий руководитель подает великий пример и пользуется моральным авторитетом. Великий лидер способен заставить других делать то, что они не сделали бы по собственной инициативе. Есть много людей, подающих отличный пример, но не умеющих вдохновить команду последовать их примеру. Одного личного примера порой недостаточно. Великие лидеры в конечном счете учатся подталкивать других людей к достижению их собственных стандартов совершенства. Это непросто задача, и умение решить ее становится высокооплачиваемым навыком. Любой, кто научится мотивировать людей, приобретет набор навыков, применимый в любой отрасли.

Давайте рассмотрим четыре фактора, которые движут людьми. Затем поговорим конкретно о том, как руководить, исходя из данных категорий.

ЧЕТЫРЕ ФАКТОРА, КОТОРЫЕ ДВИЖУТ ЛЮДЬМИ

ПРОДВИЖЕНИЕ

- Следующая акция
- Выполнение задачи
- Соблюдение дедлайна
- Достижение цели в команде

ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ

- Стиль жизни
- Признание
- Безопасность

БЕЗУМИЕ

- Оппозиция
- Конкуренция
- Контроль
- Власть и слава
- Попытки доказать неправоту других
- Необходимость избегать смущения
- Мастерство
- Желание быть лучшим (побить рекорды)

ЦЕЛЬ

- История
- Помощь другим
- Изменение
- Воздействие
- Просвещение/самоактуализация

ТО, ЧТО ДВИЖЕТ ВАМИ, МЕНЯЕТСЯ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ ВАШЕЙ ЖИЗНИ

- **Продвижение.** Люди, движимые этим фактором, считают достижение новых высот лучшей формой мотивации. Постоянно ставьте перед ними следующую цель или должность, чтобы они продолжали двигаться вверх, иначе им станет скучно.
- **Индивидуальность.** Язык, на котором можно говорить с этой группой, касается образа их будущей жизни в случае, если они получат все, что хотят: автомобили, престиж, посещение лучших ресторанов, путешествия, общение со знаменитостями и так далее. До тех пор, пока они уверены, что мотивирующий их стиль жизни в конечном итоге может быть достигнут именно работой с вами, они будут вносить свой вклад в развитие компании.

- **Безумие.** Люди, движимые этим фактором, считают нетрадиционные приемы лучшей формой мотивации. Ими движет наличие врага, столкновение с противником. Они сойдут с ума от скуки, если вы не будете постоянно находить им нового врага или цель для достижения.
- **Цель.** Люди, движимые этим фактором, хотят быть частью чего-то большего, чем они есть, а также, чтобы о них когда-то написали в книгах по истории (хотя бы в буклетах об истории компании или в отраслевых газетах). Эта группа может быть самой немногочисленной, но если вам посчастливится привлечь такого человека в свою организацию, приготовьтесь испытать мощный взрыв.

Поймите, позиционируйте и возглавьте — но не пытайтесь исправить

Независимо от того, кем вы управляете, помните, что самый быстрый способ потерять или расстроить человека — попытаться его изменить. Я совершал эту ошибку слишком много раз в своей карьере. Вместо этого выясните, что движет данным сотрудником, и найдите ему подходящее занятие, чтобы добиться выигрыша на самом высоком уровне. Это может потребовать от вас изменить объектив, через который вы смотрите на людей.

Перестаньте пытаться кого-либо исправить. Думать, что вы способны изменить или улучшить людей — это бред. Когда я начинал заниматься бизнесом, то все время совершал подобную ошибку. Я слишком давил на людей, когда они терпели неудачу, потому что предполагал, что именно это им нужно. Считал, что если они что-то напутали, то оценят обратную связь с моей стороны, какой бы резкой она ни была, и изменятся, станут теми исполнителями, в которых я нуждался.

Это бред. Я осознал, что не могу изменить людей; они должны обладать внутренним побуждением, чтобы исправлять собственные ошибки.

Поняв это, я начал более эффективно управлять. Я перестал пытаться решать чужие проблемы, потому что увидел — людям нужен человек, который их выслушает, задаст вопросы и подтолкнет их в правильном направлении. Они хотят быть услышанными. Уделить время сотрудникам, чтобы понять их, имеет решающее значение для эффективного управления. Если у работников компании есть внутреннее стремление преуспеть, то после общения с вами они будут сами вносить коррективы в свою деятельность и добьются лучших результатов.



Вникнув в силовые игры, мы получаем новую оптику, через которую можно рассматривать все человеческие взаимодействия. В любой ситуации — переговорах или первой встрече с инфлюенсером — вы должны заранее разобраться, какой рычаг использовать, и действовать соответственно. Тогда вы станете гроссмейстером. Если вы хотите развить эту способность, то лучший вам совет — станьте «тенью» великих лидеров. Всегда делайте все возможное, чтобы быть рядом с людьми, обладающими навыками и успехом, к которым вы стремитесь.

Наконец, держите под рукой схему факторов, движущих людьми. Помните, что у всех — разные мотивы к действию, и ваша задача как лидера состоит не в том, чтобы просто управлять работниками компании (или, что еще хуже, исправлять), а в том, чтобы *понять* их и выстроить перед ними свои шахматные фигуры так, чтобы они могли максимизировать свой потенциал.

ХОД 5

Овладейте искусством оказывать влияние

КАК ПОБЕДИТЬ ГОЛИАФА И КОНТРОЛИРОВАТЬ НАРРАТИВ

1. Определите следующего Голиафа, за которым вы и ваша компания отправитесь в погоню. Создайте стратегию управления репутацией. Сведите к минимуму отвлекающие факторы и все, что мешает вам победить Голиафа.

ИЗУЧАЙТЕ МАФИОЗИ: КАК ПРОДАВАТЬ, ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ И ОКАЗЫВАТЬ ВЛИЯНИЕ

2. Вместо того чтобы думать только о собственной выгоде, подумайте о том, как найти выигрыш для ваших стратегических партнеров. Перед следующей встречей пройдите все семь этапов подготовки. В ходе любых переговоров следите, у кого есть рычаги влияния. Не переусердствуйте, когда вам их не хватает, и не задирайтесь, когда они у вас есть, особенно если вы рассматриваете другого человека как долгосрочного стратегического партнера.

НАРАЩИВАЙТЕ СВОЮ МОЩЬ И ЗАКАЛЯЙТЕСЬ В БОЯХ

3. Постоянно изучайте рычаги воздействия. Наблюдайте за различными взаимодействиями — между людьми, странами и предприятиями, чтобы проверить, можете ли вы определить, у кого есть рычаги влияния и использует ли их человек или организация для получения власти. Кроме того, измените свой подход к ведению бизнеса: ищите способы помочь другим и откажитесь от прямолинейного подхода. Наконец, глубоко цените людей, постоянно выясняя, что ими движет и как вы можете управлять ими, основываясь на их мотивации.

Заключение

ОБЪЯВИТЕ МАТ

Как человек, который не закончил школу, я думаю, что очень важно всю жизнь учиться и сохранить бесконечное любопытство к миру.

Ричард Брэнсон

Мы прошли вместе долгий путь. Даже не будучи поклонником спорта, вы обратили внимание на большое количество спортивных аналогий. Я делюсь наблюдениями и знаниями, и отчетливо вижу параллели между бизнесом и спортом. Поэтому, пожалуйста, побалуйте меня напоследок, — послушайте рассказ о человеке по имени Эндрю Байнум, который был в баскетболе тем же, чем Магнус Карлсен в шахматах. Вам может показаться, будто я слишком доверяю Байнуму, но познакомьтесь с его историей.

Байнум обладал исключительным талантом. В 2005 году, в возрасте 17 лет, его выбрали в первом раунде драфта в моих любимых Los Angeles Lakers. Ныне покойный великий Коби Брайант тогда все еще был в расцвете сил, и я не мог дождаться, когда этот семифутовый бегемот возглавит НБА. На бумаге Байнум обладал незаурядным талантом, сравнимым с Шакилом О'Нилом. На игровой площадке он демонстрировал, что однажды попадет в Зал славы.

Байнум начинал как чертовски хороший баскетболист. Он помог Los Angeles Lakers выиграть титулы НБА в 2009 и 2010 годах. В 2012 году, еще до того, как ему исполнилось двадцать пять, его вы-

брали в сборную всех звезд НБА¹. Казалось, его ждали успех и слава, он мог выиграть еще больше чемпионатов и стать постоянным участником сборной звезд НБА.

Но все полетело к чертям.

Он получил несколько травм, и его продали в 76ers². Байнум прыгал по Лиге, а затем, в 2013 году, когда выступал за Cavaliers, его отстранили от работы. Причина была тревожной: во время тренировки он бросал мяч каждый раз, когда касался его, независимо от местоположения на площадке. Я видел в этом не просто хамство по отношению к тренерам и товарищам по команде, а полное неуважение к игре в баскетбол. Не говоря уже о чемпионатах, наградах, десятках миллионов долларов. В возрасте 26 лет Байнум полностью разрушил свою карьеру и опозорил игру в баскетбол.

Почему?

Я никогда не встречался с Байнумом, поэтому могу только строить предположения. На мой взгляд, причина, по которой Байнум не достиг успеха, заключается в том, что он не любил игру. Как он мог уважать ее?

Иногда трудно любить то, что дается слишком легко. Вы все время видите подобное в бизнесе. Или у детей из богатых семей, которые получили большое наследство. Когда борьба уходит из жизни и когда не нужно ничего *зарабатывать*, люди начинают воспринимать все как должное. Таков один из законов человеческой природы.

Почему я так много говорю об Эндрю Байнуме? Потому что фактор номер один в реализации вашего потенциала прост: *он должен иметь для вас значение*. Исторические книги полны рассказами о людях, которые делали невозможные вещи просто потому, что те имели для них значение. Я надеюсь, рано или поздно найдется нечто, проникающее в сердце Байнума до такой степени, что он сделает максимум возможного.

¹ Символическая команда, составленная из лучших игроков Национальной баскетбольной ассоциации по итогам регулярного сезона. Ее состав определяется голосованием спортивных журналистов и комментаторов в США и Канаде. — Прим. пер.

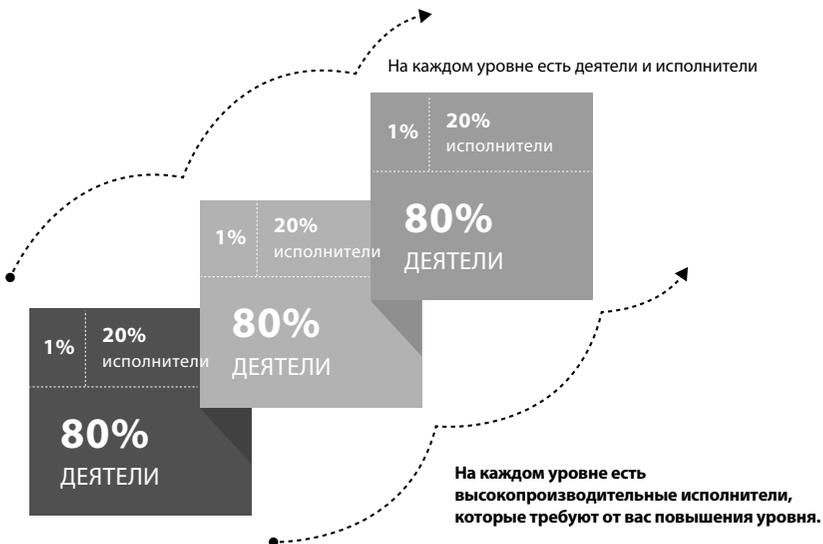
² «Филадельфия 76ers» — американский баскетбольный клуб, выступающий в Национальной баскетбольной ассоциации, Атлантический дивизион Восточной конференции. — Прим. пер.

Вы должны хотеть успеха. Хотеть его очень сильно, до боли. Настойчивость, целеустремленность, драйв — вот черты, которыми обладают все успешные люди, от спортсменов до шахматных гроссмейстеров и генеральных директоров. Я слишком часто напоминаю вам, как это трудно, потому что уверен: вам понадобится еще один механизм, чтобы поднять свой талант на самый высокий уровень, который только можно себе представить.

Прохождение всех уровней снизу доверху

Чтобы реализовать способности, вам придется «соревноваться» и не бояться. Стремитесь превзойти лучших предшественников во всех областях. Но помните: каждый раз, когда вы делаете шаг вверх, вам снова приходится начинать с самого низкого уровня.

Звезда начальной школы становится низшим звеном в иерархии в день, когда он переходит в среднюю школу. Когда он вновь поднимется на вершину лестницы, начинается учеба в старших классах, и он снова оказывается внизу. Затем он поднимается вновь, когда заканчивает школу. И при поступлении в университет или колледж, опять начинает снизу.



Ваша карьера будет выглядеть примерно так же: каждый раз, продвинувшись вперед, вы обнаружите себя на дне следующего уровня. Один из самых больших страхов, который удерживает людей от продвижения вверх: отсутствие уважения. Давайте посмотрим на диаграмму, чтобы понять, что я имею в виду.

Ключ к попаданию в 1% — постоянное инвестирование в обучение и рост. Крупные корпорации инвестируют в таланты. Они готовят перспективных младших сотрудников для руководства, отправляя их на дорогостоящее обучение и назначая им опытных наставников. Если вы не работаете в подобной корпорации, найдите иные способы инвестировать в себя.

Большинство людей думает, что боится трудностей. Но если им не бросают вызов, им становится скучно и они погружаются в застой. Если вам не бросают вызов, вы не осознаете, что именно из себя представляете и чего способны достичь. Любой предприниматель, желающий сохранить ясность ума, должен избавиться от глупого представления, что проблемы ужасны. Они никогда не прекращаются, поэтому вам лучше научиться любить их и научиться грамотно решать. Любая борьба — это возможность расти и совершенствоваться.

Каждое движение вверх заставит вас чувствовать себя так, будто вы прыгнули выше головы. Вы подвергнетесь испытаниям. Опять же, ваш успех будет определяться тем, насколько он значим для вас.

Используйте предпринимательство для решения мировых проблем

Я бесчисленное количество раз говорил, что многие мировые проблемы будут решаться предпринимателями. Потому что именно они привыкли качественно и быстро решать проблемы. Они смотрят на сложное явление, изучают его, упрощают и в конечном итоге находят выход из любой ситуации. Предприниматели могут принять вызовы, возникающие в области здравоохранения, экономики, окружающей среды и образования.

Часто самым первым стимулом к предпринимательству становится стремление заработать много денег, иметь большой дом, крутую машину и другие «игрушки». В этом нет ничего плохого. Но ваша миссия должна быть более масштабной. Знайте, что сегодня мир рассчитывает на нас: мы решаем крупные проблемы, которые никогда не перестанут появляться.

Временами игра в бизнес может выглядеть уродливой. Кладбище стартапов заполнено компаниями, которыми управляли талантливые люди с благими намерениями, но они были не готовы справиться с хаосом, окружающим создание предприятия. Если вы смогли смириться с тем, что вас довели до предела, вас победил Голиаф и подвергли остракизму друзья, но при этом вы остались преданным своей миссии, игра будет стоять свеч. Я не имею в виду, что и сам *результат* обязательно будет стоящим. Я подразумеваю, что каждый день, когда вы боретесь за лучшее каждый день, когда вы живете в соответствии со своей будущей правотой, каждый день, когда люди под вашим руководством становятся лучше, вы будете чувствовать, будто получили награду.

Вы нужны миру. Ему нужны ваши идеи, ваша страсть и ваше сердце.

У вас есть вся информация, необходимая для освоения пяти ключевых ходов:

- Как познать себя.
- Как рассуждать.
- Как создать свою команду.
- Как использовать стратегию для масштабирования.
- Как играть в силовые игры.

Все вопросы, все инструменты, все истории собраны здесь, чтобы помочь вам. Но в конечном счете, вы выиграете только если примените все, чему научились, читая эту книгу. Теперь пришло время определить ваши следующие шаги.

Как минимум, перечислите пять. Если вы стремитесь мыслить, как гроссмейстер, попробуйте перечислить пятнадцать. При этом рассмотрите концепцию согласованной последовательности. У вас может возникнуть искушение поставить пятнадцатый ход на третье место. Вместо этого взгляните на картину шире. Помните, что именно правильная по-

ОБЪЯВИТЕ МАТ

следовательность ходов сделает вас гроссмейстером. Именно так вы в конечном итоге выигрываете в штаб-квартире, зале заседаний и спальне.

ПЛАНИРОВАНИЕ ВАШИХ СЛЕДУЮЩИХ ХОДОВ

ЛЮБИТЕЛЬСКИЙ УРОВЕНЬ	1	
	2	
	3	
ПРОФ. УРОВЕНЬ	4	
	5	
УРОВЕНЬ МАСТЕРА	6	
	7	
	8	
	9	
	10	
	11	
ГРОССМЕЙСТЕР	12	
	13	
	14	
	15	

Благодарности

Патрик Бет-Дэвид

Поскольку я считаю себя продуктом шести главных событий в моей жизни, я использую шесть категорий, чтобы поблагодарить всех, кто участвовал в моем становлении.

Гены. Все началось с моих родителей, Габриэля Бет-Дэвида и Дианы Богосян. Без них я был бы другим человеком.

Культура. Я должен поблагодарить пять культур, которые повлияли на меня, кто я есть сегодня. Я наполовину армянин, наполовину ассириец. Жил десять лет в Иране, затем в Германии, и в конечном итоге оказался в Соединенных Штатах. Каждая из этих культур наложила отпечаток на мое восприятие жизни.

Опыт. Говорят, что великие актеры проживают жизни разных людей, наполненные как болью, так и радостью. Должен сказать, это относится и к миру бизнеса. Я благодарен за каждое событие моей жизни, хотя и не ценил их, когда они происходили. Я не был бы нынешним собой, если бы не пережил войну в Иране, не находился бы в лагере беженцев или не служил бы в армии. Все это и многие другие важные события сделали меня таким, как сегодня.

Выбор. Нередко я делал неправильный выбор, но иногда — вполне удачный. Иногда я обнаруживал, что отличный вариант на самом деле был ужасен, а плохой на первый взгляд выбор оказывался хорошим. Из всего я извлек уроки, которыми дорожу сегодня. Одни стоили мне денег, другие — отношений, третьи приносили деньги, четвертые помогли выстроить отношения.

Люди. Они тоже делятся на несколько категорий. Я начну с благодарности моей жене Дженнифер за поддержку и веру в меня с первого дня нашего знакомства. Моя жизнь изменилась в тот день, когда я встретил ее. Она родила троих детей — Патрика, Дилана и Сенну, каждый из которых по-своему изменил мою жизнь.

Я также благодарю моего лучшего друга — мою старшую сестру, Полет Бет-Дэвид. Ее муж, Сиамак Сабетимани, стал мне братом, которого у меня никогда не было. Еще до рождения моих детей, я полюбил их дочь и сына, Грейс и Шона Сабетимани.

Я безмерно благодарен руководящей команде Агентства РНР, которая поверила в мое видение, когда все шансы были против нас. Ни за что на свете мы не смогли бы создать сеть из 15 000 страховых агентов без преданности, сосредоточенности и таланта нашей руководящей команды: Шины и Мэтта Саполы, Хосе и Марлен Гэйтан и многих других. Найти напарника очень сложно, но Марио Агилар был именно таковым во многих проектах, в том числе помогал отбирать материал для этой книги.

Книга никогда бы не вышла без моего агента Скотта Хоффмана.

Я также должен поблагодарить своего соавтора Грега Динкина, который помог структурно организовать мои идеи и опыт. Особая благодарность, кто помогал выстраивать мысли, когда мы застревали на идее или главе книги: Маралу Кешишяну, Тиграну Бекяну, Тому Элсворту, Дэвиду Молдаверу и Каю Лоде.

Я благодарен издателю Дженнифер Бергстром и нашим замечательным редакторам Карин Маркус и Ребекке Стробел. Большое спасибо Линн Андерсон и Эрику Реймеру за их невероятное внимание к деталям.

Я не писал бы эту книгу и не создавал новый контент, если бы не миллионы Valuetainers и предпринимателей, которые ежемесячно интересуются моими видеоматериалами. Я благодарен вам. Не могу даже описать, как вы меня вдохновляете.

Слишком часто мы выражаем признательность тем, кто нас любил и поддерживал, но при этом забываем наших конкурентов, ненавистников или критиков. Все они занимают особое место в моем сердце.

У меня было искушение назвать их имена, но тогда мне понадобится несколько страниц, чтобы перечислить всех. Просто знайте, что я люблю вас и очень вам благодарен.

Вдохновение. И последнее, но не менее важное: было несколько моментов, когда я вдохновлялся сделать нечто важное в своей жизни. Я чувствовал, что определенные проекты притягивали меня, хотя поначалу не хотел посвящать себя им. Теперь, оглядываясь назад, я рад, что решил тогда взяться за них и выложиться по максимуму. Благодаря таким моментам вдохновения я чувствую, что мой внутренний резервуар всегда полон. И потому с нетерпением встаю каждое утро, чтобы реализовать следующие идеи, которые приходят мне в голову.

Грег Динкин соавтор

Возможно, вы зададите вопрос, который задавал себе и я во время первой встречи с Пэтом: настоящий ли этот парень? Как у чемпиона по покеру и автора «*The Poker MBA*», у меня есть тонко настроенный измеритель блефа. Я постоянно пытаюсь поймать людей на лжи и проверить их искренность.

В мае 2019 года, через месяц после начала работы с Пэтом, я присутствовал на конференции Vault в Далласе. В своей вступительной речи, посвященной стратегии, Пэт ответил на вопросы десятков участников. При этом он помнил конкретные детали их бизнеса. «О, да, — говорил он. — Мы беседовали два года назад о вашем плане. Вы следовали ему?» Или «Я помню наш обмен сообщениями по электронной почте, что вам нужно больше инвестировать в аналитику. Вы уже нажали на курок? Нет? Почему нет?»

Я был поражен его памятью и еще больше впечатлен деловой хваткой. Вскоре до меня дошло, что он работал с десятками предпринимателей бесплатно, просто из-за искреннего желания поддержать людей. При этом он продолжал заниматься собственным бизнесом, воспитывать троих детей и расширять свою базу знаний. Я никогда не встречал никого, кто бы читал больше и так много работал над собой.

Любые мои сомнения в идеях Пэта — будь то видео для Valuetainment, проведение семинаров или подготовка этой книги — по понятным причинам исчезли. Как я заметил в тот вечер и постоянно видел на протяжении всего следующего года, Пэт оставался таким же искренним и заботливым.

Если бы мне пришлось свести его успех к одной характеристике, я бы отметил его глубокую заботу о людях, чтобы они осуществляли свои мечты. Как бы мы ни старались наполнить эти страницы знаниями Пэта, мы не смогли бы выразить его любовь и преданность людям — именно этот «секретный соус» делает его, на мой взгляд, одним из величайших ныне живущих лидеров на планете.

Представьте человека, который тратит время, чтобы по-настоящему узнать вас, который задает вопросы, чтобы помочь вам точно определить, кем вы хотите быть, заставляя вас вспомнить и выразить свои самые смелые амбиции. Затем представьте, что он поддерживает вас ресурсами и беседами, но в то же время возлагает на вас ответственность за достижение результата. Чтобы вы стали лучшей версией себя на таком уровне, о достижении которого вы, возможно, даже не подозревали. Затем представьте, что этот человек, оказывающий вам колоссальную поддержку, требует от себя даже больше, чем от вас. Разве вы не достигнете больших высот? Не случайно Пэт работал с десятками людей без высшего образования и превратил их в миллионеров. Конечно, любовь имеет значение. Объедините ее с ответственностью, лидерством и примером для подражания, и за всем этим последует невероятный успех.

Мне повезло непосредственно наблюдать за таким впечатляющим человеком. Представьте, что вы баскетболист и целый год будете тенью Леброна Джеймса. Если вам кажется, что я грубо льщу, это не так, я переполнен благодарностью. Потому что для меня эта книга началась как литературный проект, но затем превратилась в докторскую диссертацию по раскрытию человеческого потенциала. В результате я тоже стал и лучшим тренером/лидером, и лучшей версией самого себя. Видеть, сколько людей уже извлекают пользу из знаний Пэта, было отличным

БЛАГОДАРНОСТИ

мотиватором, который помог мне почерпнуть мудрость из набора инструментов Пэта.

Помимо благодарности Пэту, я также благодарю Марио Агилара за его непревзойденный профессионализм. Я советовался с ним по всем вопросам, он оказывал огромную поддержку на каждом этапе подготовки книги. Я благодарен научному агенту Скотту Хоффману, который поверил в наш с Пэтом деловой и творческий союз. Я также ценю поддержку моей семьи и друзей. Мама, папа, Энди, Джейм, Лесли, Дрю, Логан, Тея, Мишель, Калли, Джош, Брайан, Пол, Чарли, Марк, Моник, Джордж, Крис, Стаки и Фрэнк — все внесли свой вклад.

Приложение А

АУДИТ ЛИЧНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

1. Каким, по-вашему, вас видит мир?
2. Каким вы видите себя?
3. Чем различаетесь «вы публичный» и «вы частный»?
4. Какие условия создают ЛУЧШУЮ ВЕРСИЮ ВАС?
(Ту версию вас, которая соревнуется и получает самые высокие результаты)
 - Конкуренция
 - Страх потери
 - Неудача
 - Победа
 - Наличие того, кто верит в вас
 - То, что нужно доказать
5. Назовите 90-дневный период вашей карьеры, в течение которого вы наиболее отчаянно стремились к успеху. Что вами двигало?
6. Как вы справляетесь с публичными потерями?

7. Есть ли у вас склонность обвинять других в недостатке собственных усилий или дисциплины? Если да, то почему?

8. Считаете ли вы, что имеете право на вещи, которых не заработали?

9. Насколько вы сложная личность в общении?

- Очень трудный
- Трудный
- Немного трудный
- Покладистый
- Очень легкий

10. Ладите ли вы с такими людьми, как вы сам, или нет?

11. К кому вы чаще всего обращаетесь в случае неудачи?

- К людям, опередившим вас
- К людям на том же уровне, что и вы
- К людям, еще не достигшим вашего уровня
- Ни к кому

12. Кому вы тайно завидуете, о чем никто не знает? Не беспокойтесь о том, чтобы записать это. Никто, кроме вас, не узнает ответа. Как складываются ваши отношения с человеком, которому вы больше всего завидуете? Насколько эта зависть вызвана вашим нежеланием выполнять работу, которую готов выполнить другой человек?

13. Какой тип людей раздражает вас больше всего и почему?

14. Какой тип людей вам нравится больше всего и почему?

15. С кем вы лучше всего сотрудничаете?

АУДИТ ЛИЧНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

16. Какими качествами и чертами характера вы больше всего восхищаетесь в других людях?
17. Как вы справляетесь с давлением/стрессом?
18. Как часто вы бросаете вызов собственному видению, чтобы улучшить свою перспективу?
19. Что выявляет вашу худшую сторону? Почему?
20. Что выявляет в вас лучшую сторону? Почему?
21. Что вы больше всего цените в бизнесе и в жизни?
22. Чего вы больше всего боитесь в своей сфере деятельности?
23. Каким достижением вы больше всего гордитесь и почему?
24. Кем вы хотите быть?
25. Какой жизнью вы хотите жить?

Приложение В

РАБОЧАЯ ТАБЛИЦА ДЛЯ НАХОЖДЕНИЯ X

Проблема:

ИССЛЕДУЙТЕ	РЕШАЙТЕ	РЕАЛИЗУЙТЕ
СРОЧНОСТЬ 0–10	КТО НУЖЕН?	ЧЬЕ УЧАСТИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ОБЩАЯ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПРИБРЕТЕНИЙ: ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОТЕРЬ:	ПЕРЕЧЕНЬ РЕШЕНИЙ	ДЕЛЕГИРУЕМЫЕ ОБЯЗАННОСТИ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
РЕАЛЬНАЯ ПРИЧИНА	ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПРОБЛЕМЫ	НОВЫЕ ПРОТОКОЛЫ
<input type="text"/> Почему?	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/> Почему?		
<input type="text"/> Почему?		

Рекомендуемая литература

52 ЛУЧШИХ БИЗНЕС- КНИГИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПАТРИКА БЕН-ДЭВИДА

Книги, переведенные на русский язык:

Аврелий Марк. Наедине с собой. Размышления. М., АСТ, 2018.

Ботельо Е., Пауэлл К. Повышение.4 принципа быстрого карьерного роста. М.: ЭКСМО, 2021.

Вэнс Э. Илон Маск. Tesla, SpaceX и дорога в будущее. М., Олимп-Бизнес, 2018.

Гербер М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Как создать компанию и удержать её. М., Олимп-Бизнес, 2018.

Грант А. Оригиналы. Как нонконформисты двигают мир вперед. М., Corpus, 2019.

Грин Р. 33 стратегии войны. М., РИПОЛ-Классик, 2014.

Грин Р. 48 законов власти. М., РИПОЛ-Классик, 2013.

Грин Р. Мастер игры. М., РИПОЛ-Классик, 2016.

Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. М., Альпина Диджитал, 2013.

Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент. Изд-во Филинь, 1996.

Далио Р. Принципы. Жизнь и работа. М., Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Друкер П. Бизнес и инновации. Вильямс, 2009.

Друкер Питер: Классические работы по менеджменту. М., Альпина Паблишер, 2015.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск, Попурри, 2018.

Келлер Г. Самая важная вещь. Потрясающая простота, стоящая за сверхдостижениями. Smart Reading, 2020.

Кийосаки Р. Богатый папа, бедный папа. Чему учат детей богатые родители — и не учат бедные. Минск, Попурри, 2012.

Коллинз Дж., Пораз Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. М., Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Ленсиони П. Пять искушений руководителя. Притчи о лидерстве. М., Диалектика, 2005.

Ленсиони П. Пять пороков команды. Бизнес-роман. М., Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Логан Д., Кинг Д., Фишер-Райт Х. Лидер и племя. Пят уровней корпоративной культуры. М., Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Моборн Р., Ким Ч.В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М., Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Остервальдер А., Ив П. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М., Альпина Паблишер, 2019.

Питерсон Дж.Б. 12 правил жизни. Противоядие от хаоса. СПб, ИД Питер, 2019.

Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М., Альпина Паблишер, 2015.

Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб., ИД Питер, 2000.

Сунь-Цзы. Искусство войны. М, АСТ, 2014.

Таунсенд Р. Up the Organization / Вопреки организации. Медиа-книга, 2005.

Трамп. Д. Искусство заключать сделки. Юнайтед Пресс, 2009.

Уайзман Л. Вдохновители. Как стать лидером, способным усилить команду. М., Альпина Паблишер, 2017.

Уолтон С. Сделано в Америке. Как я создал Wal-Mart. М., Альпина Диджитал, 2013.

Филлипс Д.Т. Линкольн о лидерстве. М., Бомбора, 2011.

Хиз Ч., Хиз Д. Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете. М., Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Хиз Ч., Хиз Д. Сделано, чтобы прилипнуть. Почему одни идеи выживают, а другие умирают. М., Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Хилл Н. Закон успеха. 16 уроков, на которых основывается успех. Минск, Попурри, 2019.

Хокинс Д. Сила vs Насилие. Скрытые мотивы человеческих поступков. Изд-во Весь, 2010.

Холидей. Р. Это — это враг. М., Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Хоровиц Б. Легко не будет. Как построить бизнес, когда вопросов больше, чем ответов. М., Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Шмидт Э., Розенберг Дж., Игл А. Trillion Dollar Coach. Принципы лидерства легендарного коуча Кремниевой долины Билла Кэмпбелла. М., Бомбора, 2021.

Blanchard Ken and Norman Vincent Peale. *The Power of Ethical Management*

Flamholtz Eric G. and Randle Yvonne. *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*

Fong Gary. *The Accidental Millionaire: How to Succeed in Life Without Really Trying* by

Gartner John D. *The Hypomanic Edge: The Link Between (a Little) Crazy and (a Lot of) Success in America*

Harnish Verne. *Mastering the Rockefeller Habits: What You Must Do to Increase the Value of Your Growing Firm*

Kaufman Peter D. (ed.) *Poor Charlie's Almanack: The Wit and Wisdom of Charles T. Munger, Expanded Third Edition*

Langone Ken. *I Love Capitalism!: An American Story*

Lazenby Roland. *Michael Jordan: The Life*

Miller Larence M. *Barbarians to Bureaucrats: Corporate Life Cycle Strategies.*

Ries Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*

Thiel Peter. *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*

Warrillow John. *Built to Sell: Creating a Business That Can Thrive Without You* by

Wasserman Noam. *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*

Weinberg Gabriel. *Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth.*

Другие упомянутые книги

Браун Б. Дары несовершенства. Как полюбить себя таким, какой ты есть. М., Альпина нон-фикшн, 2014.

Грэм Б. Разумный инвестор. Полное руководство по стоимостному инвестированию. Альпина Доджитал, 2014.

Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить. Минск, Попурри, 2007.

Кови Ст. 7 навыков высокоэффективных людей. М., Альпина Паблишер, 2021.

Льюис М. MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире. М., Манн, Иванов и Фербер.

Льюис М. Игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы. М., Альпина Паблишер, 2020

МакКорд П. Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix. М., ЭКСМО, 2019.

Стоун Д., Хин Ш., Пэттон Б. Трудные разговоры. Минск, Попурри, 2004.

Харниш В. Развитие бизнеса: инструменты прибыльного роста. М., Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Чепмен Г. Пять языков любви. «Библия для всех», 1999.

Bethune Gordon/ *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback*

Ghaemi Nassir A *First-Rate Madness: Uncovering the Links Between Leadership and Mental Illness* by

Wright H. Norman. *101 Questions to Ask Before You Get Engaged*

Рекомендованные книги

Хангтсман Дж. Победители никогда не лгут. Даже в трудные времена/ <https://www.koob.ru/huntsman>

Берн Р. Тайна. М., ЭКСМО, 2012.

Айзексон В. Стив Джобс. М., АСТ,

Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. ИГ Точка, 2019.

Mornell Pierre. *Thank God It's Monday: How to Prevent Success from Ruining Your Marriage*

Wickman Gino. *Traction: Get a Grip on Your Business*

Gunderson Garrett B. and Michael G. Isom. *What Would the Rockefellers Do? How the Wealthy Get and Stay That Way, and How You Can Too*

Brookhiser Richard *What Would the Founders Do? Our Questions, Their Answers*

За дополнительным контентом обратитесь на YouTube-канал Valuetainment: <https://www.youtube.com/c/valuetainment>

Об авторе

Патрик Бет-Дэвид прошел путь от беженца из охваченного войной Ирана до учредителя собственной финансовой фирмы, заработал десятки миллионов долларов и создал Valuetainment, ведущий YouTube-канал для предпринимателей. Его неортодоксальный подход к бизнесу и жизни привел к созданию впечатляющих интервью с Рэем Далио, Кевином Хартом, покойным Коби Брайантом, президентом Джорджем У. Бушем и многими другими знаменитостями. Его видеоролики в социальных сетях были просмотрены более миллиарда раз.

Патрик так и не получил диплома колледжа и, отслужив в армии, начал продавать абонементы в фитнес-клуб, прежде чем занялся страховым бизнесом. В возрасте тридцати лет Бет-Дэвид основал РНР, агентство финансовых услуг. Он живет в Далласе с женой и тремя детьми.

Алфавитный указатель

А

Анализ 13, 85, 93, 101, 111–113, 149, 223, 229, 232, 234

Аналитика 223, 226, 228, 318

Аудит личной идентичности 59–61, 63, 80, 250, 321

Аудитория 62–63, 65, 262, 269, 282, 287, 304–305

Аутсайдер 76–77

Баффет, Уоррен 15, 46, 123, 213–214, 301–302

Безос, Джефф 46, 50, 186, 212

Б

Бизнес

— ангел 185, 187

— девелопер 38–39

— идея 143, 187

— лидер 241

— модель 84, 186, 188

— план 186, 245

— проект 119

— школа 21, 65, 76, 302

Бренд 23, 68, 70, 124, 257, 263, 267, 269

Бэби-бумеры 78

Г

Голубой океан 76–77, 79–80

Д

Далио, Рэй 23, 27, 51, 147–148, 151, 229

Джобс, Стив 23, 45, 68, 123, 153, 197, 209, 234, 248–249, 251, 262, 297

З

Золотые наручники 120, 133, 135

И

ИВО 91–92, 94, 112, 114, 116

Инвестор 16, 27, 84, 94, 119, 123, 165, 186–189, 201, 211, 225, 244–245, 291, 301

Индустрия 17, 62, 78–79, 206, 268

Инновация 67–68, 70, 72–73, 241

Инструмент 46, 59, 64, 78, 91, 112, 120, 206, 282–283, 314, 320

Интернет 76–78, 99, 123, 186–187, 207–208, 210, 229, 242, 261–262, 297–298

Интрапренер 39, 41, 64, 66–69, 71–73, 80, 99, 152, 175, 199

К

Карьера 19, 31–32, 48, 61, 64, 71, 73, 84, 98, 105, 110, 129, 183, 214–215, 242, 267, 275, 288–289, 300, 302, 307, 311–312, 321

Конкурент 76–77, 79, 83, 107–108, 110, 122, 127, 192–193, 198, 206, 208, 218,

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

220, 224, 229, 239, 241, 252, 260–261,
278, 281–283, 294, 297, 301, 318
Конференция 20, 229, 268, 311, 318
Кризис 80, 89–91, 97–98, 224

М

Маск, Илон 11, 33–35, 65, 73
Миллениалы 17, 78, 85

П

Пандемия 83, 90–91
Подписчики 20, 193, 263, 269
Подход 12, 15, 29, 44, 62, 72, 78–79, 86, 89,
92, 99, 101, 103, 109, 125, 127, 133, 148,
153, 197, 205, 222, 229, 293, 305, 309

Р

Ресурс 16, 40, 68, 76–77, 116, 120, 123,
184, 201–202, 208, 257, 261, 319
Рынок 12–13, 16, 62, 64, 76, 83, 87, 90,
110, 166, 179, 188, 193, 198, 207, 209,
222, 224–225, 238, 245, 257, 260, 266,
269, 277, 291–292, 295

С

Солопренер 15, 39, 119–120, 141, 180,
236, 268
Социальная сеть 17, 22, 58, 77–79, 88,
138, 142, 232, 239, 245, 261, 265, 268,
271, 274, 276, 294, 303
Структура 13–14, 72, 114, 126, 134, 223,
278
С-уровень 13–14

У

Уолл-стрит 27, 237

Э

Эксперт 14, 156, 226, 265, 269, 285

А

Apple 65, 68, 123, 142, 152–153, 209, 212,
248–249

F

Facebook 59, 123, 142, 268
Fortune 500 39, 65, 184, 218, 238–239, 276

G

Google 69–70, 78, 142, 152, 212, 257, 261

H

Harvard Business Review (журнал) 128
HR 71, 123

I

IBM 41, 67, 73, 239
Instagram 39, 59, 186, 268, 271
IPO 69
IT 39, 71

L

LinkedIn 59, 67, 119

S

S&P 500 218, 239
SpaceX 11

T

Tesla 11
Time (журнал) 27, 287
Twitter 59, 186, 268

V

Valuetainment 20–21, 23, 74, 147, 267,
269, 319

Y

YouTube 20, 39, 59, 156, 252, 267–269, 278

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

КНИГИ-ДРАЙВЕРЫ

Бет-Дэвид Патрик, Динкин Грег

ПЯТЬ ХОДОВ ВПЕРЕД

От личного успеха к успеху в бизнесе

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Руководитель отдела *Л. Романова*
Ответственный редактор *К. Давыдова*
Младший редактор *Е. Фомина*
Художественный редактор *С. Власов*
Компьютерная верстка *В. Андриановой*

В оформлении обложки использованы иллюстрации:
Marina9 / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өндіруші: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы,

123308, Ресей, қала Маскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин : www.book24.ru

Интернет-магазин : www.book24.kz

Интернет-дүкен : www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Әлімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайтта: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

www.eksmo.ru/certification

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

16+

Дата изготовления / Подписано в печать 10.12.2021. Формат 70x100¹/₁₆.

Гарнитура «Арно Pro». Печать офсетная. Усл. печ. л. 27,22.

Тираж экз. Заказ

Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо»

Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д.1, строение 1.
Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: international@eksmo-sale.ru

International Sales: International wholesale customers should contact Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.
international@eksmo-sale.ru

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.
E-mail: ivanova.ey@eksmo.ru

Оптовая торговля бумажно-беловыми и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2, Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: kanc@eksmo-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmo.ru

Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде
Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail:** reception@eksmonn.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге
Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»
Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail:** server@szko.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбурге
Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ
Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре
Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»
Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail:** RDC-samara@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону
Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А
Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail:** info@rnd.eksmo.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске
Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3
Телефон: +7(383) 289-91-42. **E-mail:** eksmo-nsk@yandex.ru

Обособленное подразделение в г. Хабаровске
Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703
Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006
Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail:** eksmo-khv@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермякова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»
Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

Республика Беларусь: ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минск
Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto»
Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92
Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail:** exmoast@yandex.by

Казахстан: «РДЦ Алматы»
Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3А
Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91,92,99). **E-mail:** RDC-Almaty@eksmo.kz

Украина: ООО «Форс Украина»
Адрес: 04073, г. Киев, ул. Вербова, 17а
Телефон: +38 (044) 290-99-44, (067) 536-33-22. **E-mail:** sales@forsukraine.com

Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине: www.chитай-gorod.ru.
Телефон единой справочной службы: 8 (800) 444-8-444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»
www.book24.ru
Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.
Тел.: +7 (495) 745-89-14. **E-mail: imarket@eksmo-sale.ru**

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

Мы в соцсетях:

   **bomborabooks**  **bombora**
bombora.ru

■ ЧИТАЙ · ГОРОД

book 24.ru

Официальный
интернет-магазин
издательской группы
«ЭКМО-АСТ»

В электронном виде книги издательства вы можете
купить на www.litres.ru

ЛитРес:
одни класс до книг



ISBN 978-5-04-122592-6



9 785041 225926 >