

Брайан Трейси

100

**железных  
законов  
успешного  
бизнеса**

**Brian Tracy**

**THE 100  
ABSOLUTELY  
UNBREAKABLE LAWS OF  
BUSINESS SUCCESS**

Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
San Francisco

**Брайан Трейси**

**100  
ЖЕЛЕЗНЫХ ЗАКОНОВ  
УСПЕШНОГО БИЗНЕСА**

Перевод с английского



Москва  
2008

УДК 65.011  
ББК 65.290  
Т66

Переводчик Н. Казакова

**Трейси Б.**

Т66 100 железных законов успешного бизнеса / Брайан Трейси. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 251 с.

ISBN 978-5-9614-0867-6

Признанный бизнес-гуру вывел сто железных законов, лежащих в основе успеха деловых людей по всему миру. Многократно проверенные на личном опыте автора, эти правила научат вас с легкостью завоевывать сердца и добиваться взаимопонимания, эффективно вести дела, последовательно развивать бизнес, уверенно приумножать доходы. Законы легко запомнить и не слишком сложно выполнять. Если ваш труд не приносит результатов, значит, вы делаете что-то не то, учит автор. Учитесь сосредоточиваться на главном, призывает он. Управляйте переменами, иначе они будут управлять вами, предостерегает Трейси. И никогда не сдавайтесь; никогда, никогда не сдавайтесь!

УДК 65.011

ББК 65.290

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Brian Tracy, 2002

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008

ISBN 978-5-9614-0867-6 (рус.)  
ISBN 978-1-57675-126-8 (англ.)

Издано по лицензии Eagle House Publishing Corporation, Reno, Nevada, USA

*Посвящаю эту книгу моему сыну Майклу Трейси.  
Надеюсь, это собрание нехитрых премудростей  
послужит ему хорошим лоцманом в его долгой  
и прекрасной жизни*

# Содержание



|   |    |
|---|----|
| <b>Предисловие</b> .....                  | 11 |
| <b>Об авторе</b> .....                    | 13 |
| <b>Глава 1. Законы жизни</b> .....        | 15 |
| 1. Закон причины и следствия .....        | 18 |
| 2. Закон веры .....                       | 21 |
| 3. Закон ожиданий .....                   | 22 |
| 4. Закон притяжения .....                 | 24 |
| 5. Закон соответствия .....               | 26 |
| <b>Глава 2. Законы успеха</b> .....       | 29 |
| 6. Закон контроля .....                   | 33 |
| 7. Закон случайности .....                | 35 |
| 8. Закон ответственности .....            | 37 |
| 9. Закон направления .....                | 39 |
| 10. Закон компенсации .....               | 44 |
| 11. Закон услуг .....                     | 45 |
| 12. Закон приложенных усилий .....        | 47 |
| 13. Закон сверхкомпенсации .....          | 49 |
| 14. Закон подготовки .....                | 51 |
| 15. Закон вынужденной эффективности ..... | 53 |
| 16. Закон решения .....                   | 54 |
| 17. Закон творческого мышления .....      | 57 |
| 18. Закон гибкости .....                  | 59 |
| 19. Закон настойчивости .....             | 62 |
| <b>Глава 3. Законы бизнеса</b> .....      | 65 |
| 20. Закон предназначения .....            | 69 |
| 21. Закон организации .....               | 71 |

|   |            |
|---|------------|
| 22. Закон удовлетворения<br>покупательских потребностей . . . . . | 72         |
| 23. Закон покупателя . . . . .                                    | 75         |
| 24. Закон качества . . . . .                                      | 76         |
| 25. Закон морального износа . . . . .                             | 79         |
| 26. Закон обновления . . . . .                                    | 81         |
| 27. Закон критических факторов успеха . . . . .                   | 82         |
| 28. Закон рынка . . . . .   | 85         |
| 29. Закон специализации . . . . .                                 | 87         |
| 30. Закон конкурентного преимущества . . . . .                    | 88         |
| 31. Закон сегментации . . . . .                                   | 91         |
| 32. Закон концентрации . . . . .                                  | 93         |
| 33. Закон превосходства . . . . .                                 | 94         |
| <b>Глава 4. Законы лидерства . . . . .</b>                        | <b>97</b>  |
| 34. Закон целостности . . . . .                                   | 100        |
| 35. Закон мужества . . . . .                                      | 102        |
| 36. Закон реализма . . . . .                                      | 105        |
| 37. Закон власти . . . . .  | 107        |
| 38. Закон амбиций . . . . .                                       | 112        |
| 39. Закон оптимизма . . . . .                                     | 114        |
| 40. Закон чуткости . . . . .                                      | 116        |
| 41. Закон преодоления . . . . .                                   | 118        |
| 42. Закон независимости . . . . .                                 | 119        |
| 43. Закон эмоциональной зрелости . . . . .                        | 120        |
| 44. Закон совершенства в работе . . . . .                         | 121        |
| 45. Закон предвидения . . . . .                                   | 122        |
| <b>Глава 5. Законы денег . . . . .</b>                            | <b>125</b> |
| 46. Закон изобилия . . . . .                                      | 131        |
| 47. Закон обмена . . . . .  | 133        |
| 48. Закон капитала . . . . .                                      | 135        |
| 49. Закон дальновидности . . . . .                                | 138        |
| 50. Закон сбережений . . . . .                                    | 141        |
| 51. Закон сохранения . . . . .                                    | 142        |

|  |            |
|--|------------|
| 52. Закон Паркинсона . . . . .                       | 143        |
| 53. Закон трех . . . . .                             | 145        |
| 54. Закон инвестиций . . . . .                       | 147        |
| 55. Закон сложных процентов . . . . .                | 150        |
| 56. Закон накопления . . . . .                       | 151        |
| 57. Закон магнетизма . . . . .                       | 153        |
| 58. Закон ускорения . . . . .                        | 155        |
| <b>Глава 6. Законы продажи . . . . .</b>             | <b>159</b> |
| 59. Закон продаж . . . . .                           | 163        |
| 60. Закон установки . . . . .                        | 167        |
| 61. Закон нужности . . . . .                         | 169        |
| 62. Закон решения проблем . . . . .                  | 172        |
| 63. Закон убеждения . . . . .                        | 173        |
| 64. Закон безопасности . . . . .                     | 175        |
| 65. Закон риска . . . . .                            | 177        |
| 66. Закон доверия . . . . .                          | 179        |
| 67. Закон взаимоотношений . . . . .                  | 181        |
| 68. Закон дружбы . . . . .                           | 184        |
| 69. Закон позиционирования . . . . .                 | 185        |
| 70. Закон восприятия . . . . .                       | 187        |
| 71. Закон предварительного планирования . . . . .    | 189        |
| 72. Закон ложной мотивации . . . . .                 | 192        |
| <b>Глава 7. Законы ведения переговоров . . . . .</b> | <b>195</b> |
| 73. Универсальный закон переговоров . . . . .        | 199        |
| 74. Закон будущего . . . . .                         | 200        |
| 75. Закон взаимной выгоды . . . . .                  | 201        |
| 76. Закон неограниченных возможностей . . . . .      | 203        |
| 77. Закон четырех . . . . .                          | 205        |
| 78. Закон своевременности . . . . .                  | 206        |
| 79. Закон условий . . . . .                          | 208        |
| 80. Закон подготовки . . . . .                       | 210        |
| 81. Закон полномочий . . . . .                       | 212        |
| 82. Закон подстановки . . . . .                      | 213        |

|  |            |
|--|------------|
| 83. Закон силы . . . . .                             | 214        |
| 84. Закон желания . . . . .                          | 218        |
| 85. Закон взаимности . . . . .                       | 220        |
| 86. Закон ухода . . . . .                            | 221        |
| 87. Закон окончательности . . . . .                  | 223        |
| <b>Глава 8. Законы управления временем . . . . .</b> | <b>227</b> |
| 88. Закон ясности . . . . .                          | 230        |
| 89. Закон приоритетов . . . . .                      | 232        |
| 90. Закон обновления . . . . .                       | 233        |
| 91. Закон наиболее ценного капитала . . . . .        | 234        |
| 92. Закон планирования . . . . .                     | 235        |
| 93. Закон вознаграждения . . . . .                   | 237        |
| 94. Закон последовательности . . . . .               | 238        |
| 95. Закон рычага . . . . .                           | 240        |
| 96. Закон своевременности . . . . .                  | 241        |
| 97. Закон практики . . . . .                         | 242        |
| 98. Закон принудительной эффективности . . . . .     | 243        |
| 99. Закон сосредоточения усилий . . . . .            | 245        |
| 100. Закон компетентности . . . . .                  | 246        |
| <b>Заключение . . . . .</b>                          | <b>249</b> |



# Предисловие



Меня, как и многих людей, всегда интересовал вопрос, почему наш мир устроен так, а не иначе. Чем бы я ни занимался, продажами ли, менеджментом, предпринимательством или построением бизнеса, я искал ответы. Со временем я стал замечать, что любому успеху сопутствуют некоторые закономерности и принципы. О них и пойдет речь в этой книге.

Более четверти века моя жизненная миссия остается неизменной: помогать людям освободить их личный потенциал, знакомить их с проверенными идеями и стратегиями, которые быстро и уверенно ведут прямо к цели.

Жизнь — бесценный дар. Я потратил годы, чтобы понять, как сократить путь к тем или иным материальным и нематериальным целям. И здесь я хочу рассказать вам о законах делового успеха.

Книга написана прежде всего для людей, работающих в мире бизнеса, которые хотят максимально использовать свои возможности и получать максимальный результат в обмен на драгоценные минуты, недели и годы жизни, вложенные в свою карьеру.

Любой из этих законов сэкономит вам месяцы и даже годы тяжелого кропотливого труда. Каждый из этих законов необходим для реализации вашего потенциала. Пренебрежение даже одним из них будет стоить вам разочарования и неудач.

Что бы вы предпочли: зарабатывать пятьдесят тысяч долларов в год или сто тысяч долларов в год?

Ответ очевиден. Разумеется, сто. А теперь внимание: люди, живущие по законам, изложенным в этой книге, за-

рабатывают гораздо больше, чем те, кто эти законы не соблюдает.

Эти законы можно сравнить с законами физики или математики, механики или электричества. Они проверены временем и на практике.

Моя книга не о здоровье и любви, не о счастье в личной жизни, она — о другом.

Могу вас обрадовать, успех в бизнесе зависит только от вас. Участь на примере тех, кто уже преуспел, вы имеете все шансы их догнать и перегнать. Не будете учиться — не догоните. Только и всего.

Какие-то утверждения могут показаться вам банальными и очевидными. Какие-то повторяют друг друга, когда рассматриваются в иной плоскости или излагаются в иной терминологии. Это не повод не учитывать их или пренебрегать ими. Не освоив букварь, невозможно добиться успеха и мастерства.

Читая эти страницы, вдумывайтесь в каждое слово, оценивайте свои позиции с точки зрения этих законов. Возможно, вас осенит блестящая идея и ваша жизнь начнет новый отсчет.

Если вы станете следовать абсолютным законам бизнес-успеха в бизнесе, то вскоре станете обладателем весьма солидных преимуществ. Вы достигнете таких высот, о каких раньше и не мечтали. За небольшой промежуток времени вы пройдете путь, на который многие тратят всю свою жизнь!

Брайан Трейси,  
Солана-Бич, Калифорния,  
март 2002 г.

## Об авторе



Брайан Трейси начинал с нуля. Шаг за шагом он пробивал себе дорогу к вершине. Во взрослую жизнь он вошел, не имея ни образования, ни специальности, ни работы. Перебивался случайными заработками, выполняя роль мальчика на побегушках, и то, если сильно повезет.

В детстве ему все время хотелось докопаться до сути вещей, почему они происходят так, а не иначе. Позже, найдя работу, он стал много ездить, читать, разговаривать с людьми и выявил для себя некоторую закономерность в человеческих действиях и поступках. Это открытие стало переломным в его жизни и постепенно привело его к тем законам и идеям, о которых мы здесь и поговорим.

С дотошностью ученого автор проверял на своей шкуре каждый принцип, сравнивая свои выводы с уже имеющимися. Он менял работу, должности, переживал взлеты и падения. Эффект изучения принципов успеха и их безотлагательного применения на деле был именно таким, как и предсказывал Трейси.

Сегодня он — один из ведущих бизнес-консультантов в США, блистательный лектор, известный во всем мире. Он сотрудничал более чем с 500 компаниями, в том числе и с теми, которые входят в Fortune 500. На его выступления, посвященные личной и профессиональной эффективности приходится по 300 тысяч человек в год.

Брайан Трейси написал десять книг, некоторые из них выдержали перевод на 12 языков. Его видео- и аудиокурсы о лидерстве, продажах, успехе и управлении временем пользуются неизменным успехом.

Трейси объехал 80 стран и пять континентов. Он получил степень магистра делового администрирования. Он страстный читатель. Круг его интересов необычайно широк, сюда входят история, философия, экономика, религия, метафизика и психология.

Цепким глазом он выхватывает идеи прямо с книжных страниц, на их основе разрабатывает стратегии и немедленно пробует их живьем, добиваясь скорых и успешных результатов.

Автор — президент тренинго-консалтинговой компании Brian Tracy International, штаб-квартира которой находится в Солана-Бич (Калифорния).

Женат, отец четверых детей.

В этой книге вы найдете бесценный сплав мудрости и многолетнего опыта.

## Законы жизни



- 1. Закон причины и следствия**
- 2. Закон веры**
- 3. Закон ожиданий**
- 4. Закон притяжения**
- 5. Закон соответствия**



# Законы жизни



Почему одни добиваются больших успехов, чем другие? Почему кто-то делает блестящую карьеру, занимает высокие посты, зарабатывает кучу денег, тогда как другие влечат серое и унылое существование?

Почему эти другие то и дело меняют работу, живут от зарплаты до зарплаты и страдают от непризнанности или недооцененности своих заслуг? Почему так много людей живут, как писал Генри Торо, «в тихом отчаянии»?

В начале своей карьеры я был «первый крайний». Я то и дело менял работу (отнюдь не по собственному желанию), жизнь била ключом, причем немилосердно, причем по голове, отношение работодателей возмущало и оскорбляло мою тонкую натуру. Я ощущал себя марионеткой в чужой игре с непонятными правилами.

И я задумался: почему одним везет, а другим нет?

Окружавшие меня везунчики были не умнее и не лучше. Многие из них были довольно тяжелыми людьми с весьма сомнительными принципами. Их идеи и суждения нередко вызывали лишь недоумение.

Но они были впереди.

## Великое открытие

И тут я открыл для себя Аристотелев принцип причинности, названный впоследствии законом причины и следствия. В эпоху, когда считалось, что людские судьбы — игрушка в руках богов-олимпийцев, Аристотель осмелился опровергнуть общепринятые представления, навсегда изменив наш взгляд на мир.

## 1. Закон причины и следствия



Все происходящее,  
любое следствие имеет свою причину

Аристотель утверждал, что миром правит закон, а не случай. Что все происходит по некоей, пусть неизвестной нам, причине. Что каждое следствие имеет одну или несколько причин. Что каждая причина или действие имеет то или иное следствие, видим мы его или нет, хотим мы того или нет.

Таков железный закон западного мышления и философии. Неустанные поиски истины, причинных взаимосвязей обеспечили небывалый подъем западной науки, технологий, медицины, философии и военного искусства. Эти поиски — движущая сила технологического прогресса, разительно изменившего лицо нашего мира.

Счастье, благополучие, успех — прямые или косвенные следствия (результаты) конкретных причин или действий. Если четко знать, чего хочешь, то с большой долей вероятности желаемого можно достичь. Можно изучить, как действовали другие люди, которые достигли той же цели, и, следуя их примеру, прийти к тем же результатам.

### **Успех — не случайность**

Успех — не чудо. Успех — не везение. Все имеет свою причину, хорошую или плохую, позитивную или негативную. Если вы знаете, чего хотите, вам остается лишь брать пример с тех, кто уже добился своего, и со временем вы добьетесь искомых результатов. Что посеете, то и пожнете, говорится в Писании.

Третий закон Ньютона гласит: «Действию всегда есть равное и противоположное противодействие».

Для нас с вами важнейшей формулировкой этого универсального закона будет следующая: «Мысли — причины, обстоятельства — следствия».

Иначе говоря, «мысль созидательна». Ваши мысли — первейшая творческая сила вашей жизни. Ваше мышление создает ваш мир. Люди и ситуации, встречающиеся в вашей жизни, имеют только то значение, какое вы придаете им в своих мыслях. Меняя образ мышления, вы меняете свою жизнь, порой за доли секунды!

Основополагающий принцип личного и делового успеха заключается в следующем: ваше будущее определяется тем, о чем вы думаете большую часть времени.

На этом поистине грандиозном принципе базируются религия, философия, метафизика и психология. Он применим и к отдельным людям, и к обществу в целом. Все, что вы видите и переживаете, есть проявление мышления людей, которое лежит в основе любого события. Ралф Эмерсон писал: «Любая крупная организация — лишь укрупненная тень одного человека».

Ваши чувства и реакции определяются не тем, что происходит с вами, а вашим отношением к происходящему. Ваши обстоятельства и условия диктует не *внешний* мир, они — порождения мира *внутреннего*.

## **Ваш выбор, ваша жизнь**

Свобода выбора есть всегда. Никто не принуждает вас мыслить, чувствовать и вести себя так, как вы это делаете. Вы сами решаете, как относиться к окружающему миру и тому, что происходит вокруг вас.

Мартин Зелигман из Пенсильванского университета называет это «стилем объяснения», иначе говоря, привычным способом объяснения жизненных событий. Им определяются ваши успехи и неудачи, нынешние и будущие.

К счастью, стиль объяснения — вещь не врожденная, а приобретенная. Его можно менять. Ваш способ объясне-

ния окружающего мира зависит только от вас. Вы можете интерпретировать свои ощущения так, чтобы чувствовать себя счастливым и жизнерадостным оптимистом, а не унылым и агрессивным пессимистом. Вы можете решить относиться к происходящему так, чтобы реагировать на него конструктивно и эффективно. Вам решать, вам выбирать.

Наши мысли и чувства постоянно меняются под влиянием происходящих событий. Хорошие новости поднимают настроение, от дурных вестей (или тех, которые вы считаете дурными) опускаются руки. Все зависит от трактовки новостей и вашей точки зрения на них.

### **Как применить закон**

1. Изучите важнейшие составляющие своей жизни — семейные отношения, здоровье, работу, финансовое положение — и проследите причинно-следственные связи между тем, что вы думаете, говорите, чувствуете и делаете, и результатами, которые вы получаете. Будьте честны перед собой.
2. Проанализируйте свое отношение к вашей роли в жизни. Как ваши мысли способствуют создавшейся ситуации (или усугубляют ее)? Подумайте, как изменить свое мышление, чтобы изменить к лучшему свою жизнь.

### **Четыре основных закона**

Из закона причины и следствия непосредственно вытекают четыре фундаментальных закона, лежащие в основе всех принципов, с которыми вы познакомитесь в этой книге. В них собрана большая часть человеческого опыта. Счастье и успех ждут тех, кто живет по этим законам. Нарушив их, можно навлечь на себя всевозможные несчастья и неудачи.

В «большую четверку» входят законы веры, ожиданий, притяжения и соответствия.

## 2. Закон веры



То, во что вы искренне верите, становится  
вашей реальностью

У каждого из нас есть свои убеждения и взгляды относительно самих себя, согласно которым мы совершаем те или иные действия и поступки. Наши убеждения — это фильтры, отсеивающие «неудобную» информацию. Вы не всегда верите в то, что видите; чаще вы видите то, во что уже верите. Вы «не слышите» слов, которые противоречат тому, во что вы по той или иной причине *решили* верить.

Слово «предрассудок» означает «нечто, предшествующее рассудку», дорассудочное. То есть мы делаем выводы преждевременно, до получения информации, а в особо тяжелых случаях — вопреки ей. Знаете, в чем состоит наиболее эффективная стратегия успеха? В том, чтобы не судить и не строить умозаключения, не имея на руках фактов и достаточной информации. Но главное — вы не должны судить раньше времени самого себя и свои способности, какими бы устоявшимися ни были ваши представления, ибо они могут оказаться превратными.

Наихудшие из ваших убеждений — ограничительные, те, из-за которых вы считаете, что ваши возможности ограничены, что вы менее способны, чем другие, или обделены талантом, или что другие в чем-то лучше вас. Вы можете попасть в распространенную ловушку, недооценивая себя и не давая себе развернуться в полную силу.

Эти ограничительные убеждения сковывают ваш потенциал. Они порождают двух главных врагов личного успеха — сомнение и страх. Они заставляют колебаться, когда нужно рискнуть.

Чтобы развиваться, двигаться вперед и вверх в жизни и бизнесе, необходимо отказаться от этих «оков». Гоните мысли о своей надуманной неполноценности. Поверьте в то, что вам

все доступно и подвластно, что вы можете добиться всего, чего захотите. Ведь другие добились, а вы ничем не хуже.

По молодости я не раз загонял себя в психологическую ловушку: раз другие живут лучше, значит, они и сами лучше меня, они более достойные и стоящие. А раз так, то ничего удивительного, что я *стóю меньше*. Как я ошибался и сколько времени потерял из-за этого ложного убеждения!

Никто не лучше и не умнее вас. Если другие живут лучше, значит, они лучше вас развили свои врожденные таланты и способности. Они раньше усвоили и применили законы причины и следствия. И вам это тоже по силам, нужно лишь узнать, как это делать.

### Как применить закон

1. Освободите свой разум от сомнений и страхов. Представьте, что для вас нет невозможного. О чем великом вы бы возмечтали, будучи уверенным в успехе? Вообразите, что у вас есть все: деньги, талант, навыки, связи... Что бы вы решили делать, кем стать, чем завладеть?
2. Отбросьте сдерживающие убеждения. Это трудно, поэтому обратитесь к человеку, который является для вас авторитетом и чье мнение вы уважаете. Попросите указать вам, что, на его взгляд, мешает вам раскрыть таланты и умения, данные с рождения.

## 3. Закон ожиданий



То, чего вы с уверенностью ожидаете,  
становится вами же исполняемым  
пророчеством

Вы сами себе предсказатель и пророк. Когда вы предвкушаете хорошее, оно обычно и случается. А терзаясь сомнениями и неверием, вы притягиваете только неприятности.

Ваши ожидания влияют и на окружающих, определяют ваше отношение к ним, и они (и люди, и ситуации), как зеркало, отражают и возвращают вам это отношение, независимо от его знака.

Профессор Гарвардского университета Роберт Розенталь провел десятки экспериментов, проверяя зависимость школьных оценок учеников от учительских ожиданий. В книге «Пигмалион в классной комнате» он рассказывает о том, как провел интеллектуальное тестирование школьников и объявил учителям, что выявил особо одаренных. Он назвал учителям имена «одаренных» учеников, которые на самом деле были выбраны случайным образом.

Достижения тех, кого введенные в заблуждение учителя считали одаренными, заметно превосходили результаты «обычных» учеников. Суть феномена заключается в том, что людям свойственно достигать тех высот (равно как и оправдывать негативные ожидания), которых от них ждут окружающие (и тем самым внушают это).

Ваши ожидания — плохого или хорошего — имеет тенденцию сбываться, так что будьте осторожны!

## **Как применить закон**

1. Настройтесь на лучшее! Создайте себе положительную установку в отношении подчиненных и сотрудников: они априори намерены успешно работать, принимать эффективные решения, добиваться высоких результатов. Если возникает какой-то сбой (а это случается постоянно), не устраивайте никому никаких разносов. Мирно и без давления побеседуйте с человеком, стараясь тактично выяснить, что произошло. Все имеет свою причину.
2. Главное в жизни человека — это семья. Почаще напоминайте своим домочадцам, что они самые прекрасные в мире, что вы любите их и гордитесь ими. Еще один гарвардский профессор, Дэвид Маклелланд пишет

в своих выводах, что счастливые семьи, из которых выходят выдающиеся дети, — это те, где люди живут с установкой на позитив.

Родители поддерживают своих отпрысков, неустанно проявляя свою любовь и веру в них. Дети в таких семьях знают, что всегда могут рассчитывать на родителей и при этом стараются не разочаровывать их.

3. Держитесь такой линии поведения в отношениях с сотрудниками. Самые лучшие менеджеры, предприниматели и торговцы — это люди с положительными ожиданиями.
4. Ожидайте лучшего от себя. Представьте, что ваши возможности безграничны, что вы все можете. Уясните для себя, что ваш жизненный потолок ограничен лишь вашим воображением и все достигнутое вами до сих пор — лишь малая толика того, на что вы способны на самом деле. Главные ваши свершения еще впереди, а все достигнутое — лишь «тестовые испытания».

## 4. Закон притяжения



Вы как магнит притягиваете в свою жизнь людей, ситуации и обстоятельства, сообразные и созвучные вашим мыслям

Этот закон во многом обуславливает ваши успехи и неудачи. О его существовании знали еще в Древнем Египте, за три тысячи лет до Рождества Христова. Своим могуществом он воздействует на наши поступки и слова, мысли и чувства.

Все, что есть в вашей жизни, привлечено в нее вами и соответствует тому, как и о чем вы думаете. Вы можете изменить свою жизнь, изменив образ мышления. Вы можете стать другим человеком.

Вы наверняка слышали выражения «одного поля ягоды», «птицы одного полета», «подобное тянется к подобному»,

«то, что вам нужно, нуждается в вас» и др. Все они суть выражение закона притяжения.

Ваши мысли обладают великой силой, являясь формой умственной энергии, перемещающейся со скоростью света. Для мысли не существует препятствий. Вот вы подумали о близком человеке, который находится на другом краю земли, а в следующее мгновение звонит телефон и на проводе этот человек. Иногда это называют телепатией.

Компании разрабатывают продукты, производственные процессы, услуги и методы управления, которые притягивают мириады потребителей, служащих, поставщиков, инвесторов и обстоятельств, гармонирующих с принятым образом мышления. Каждого человека можно представить как музыкальный инструмент. Штат сотрудников — это оркестр, создающий музыкальное произведение, которое определяет ход вашего бизнеса и вашей жизни.

Когда дела в компании идут плохо, единственный выход — пригласить нового человека, который изменит образ мышления сотрудников, их отношение к себе и своему делу.

Новые ценности, взгляды, стратегии и новая политика в отношении к клиентам и друг к другу в перспективе дают феноменальные результаты.

## Как применить закон

1. Присмотритесь к себе повнимательнее. Вы живете в гармонии с окружающим миром? Это ваша заслуга. Теперь оглянитесь на то, что вас не устраивает. Это тоже ваша заслуга, хотя вряд ли ею можно гордиться. Где-то вы допустили ошибку, которую придется исправлять.
2. Спросите себя: «Что *во мне* вызывает подобную ситуацию?» Вы творец своей судьбы. Ваше мышление «пишет» программу вашей жизни. Но программы требуют корректировок.

## 5. Закон соответствия



Ваш внешний мир — отражение мира внутреннего; он соответствует превалирующим «штампам» вашего мышления

Закон соответствия объясняет счастье и несчастье, успехи и неудачи, величие и пустоту жизни. Я не устаю им восхищаться, он грандиозен, как Большой каньон.

Вдумайтесь! Внешний мир — зеркало внутреннего. То есть, грубо говоря, ничего принципиально чуждого вам случиться с вами не может. Если вы хотите что-то изменить в своей жизни, то должны изменить некоторые внутренние аспекты своего «я». Это называют «психическим эквивалентом». Ваша задача — создать в себе образ той действительности, которую вы хотели бы прожить. Нельзя достичь чего-то, не имея внутреннего представления об этом чем-то.

Ваша жизнь — зеркало. Куда ни глянь, всюду вы. Ваша внутренняя сущность всегда отражается от окружающих и возвращается. Ваше настроение, здоровье, материальное положение являются отражением того, о чем вы думаете большую часть времени.

Людам трудно принять эту мысль. Они считают, что в их проблемах виноваты другие люди или обстоятельства. Они не желают понимать, что сами сотворили то, что с ними случилось. Они не ведают, что творят. Они хотят, чтобы менялись другие, но сами меняться не хотят.

Закон соответствия лежит в основе всех религиозных и философских течений. Это ключ к личной свободе и счастью. Это прямой путь к большому успеху и исполнению желаний.

Единственное, что вам подвластно в этом мире, — ваше мышление. Управляя им, вы управляете своей жизнью.

Думая о своих сокровенных желаниях, отринув мысли о том, что для вас неприемлемо, вы становитесь вершителем своей судьбы.

### **Как применить закон**

1. Найдите примеры, подтверждающие, что ваши внешние переживания отражают ваши внутренние мысли и убеждения. Как текущая ситуация в вашем бизнесе или карьере отражает ваше внутреннее отношение к своей компании, своим сотрудникам, своим товарам и услугам, своим покупателям и своим целям? Будьте честны перед самим собой.
2. Выстройте мысленно ту жизнь, которую вы хотели бы прожить. Как вам следует изменить свой образ мыслей, чтобы ваша постройка соответствовала вашим чаяниям?

### **Подытоживая сказанное**

Все законы бизнеса логически вытекают из закона причины и следствия в сочетании с законами веры, ожиданий, притяжения и соответствия. Все они несут одну мысль: измените качество своих мыслей, и изменится качество вашей жизни.



## Законы успеха



6. Закон контроля
7. Закон случайности
8. Закон ответственности
9. Закон направления
10. Закон компенсации
11. Закон услуг
12. Закон приложенных усилий
13. Закон сверхкомпенсации
14. Закон подготовки
15. Закон вынужденной  
эффективности
16. Закон решения
17. Закон творческого мышления
18. Закон гибкости
19. Закон настойчивости



# Законы успеха



Что такое успех? Успех — это не только материальные вещи или какие-то достижения. Это еще и состояние внутренней гармонии, когда чувствуешь себя счастливым, сидя в тишине и созерцая этот мир.

Достижение и успех — это разные вещи. Достижение означает «получение желаемого», для этого нужно уметь ставить перед собой цели, разрабатывать и осуществлять планы, преодолевать препятствия и не пасовать перед трудностями.

Мотивация требует «мотива», и чем яснее вы его осознаете, тем скорее достигнете цели.

Принцип (или стимул) любой деятельности основан на потребности в улучшениях. Любое действие обусловлено некоей, пусть даже неосознанной целью. Аристотелевское мировоззрение телеологично. В его представлении все процессы, имеющие смысл, обладают внутренней целенаправленностью и потенциальной завершенностью. Для него цель — это стремление к своему благу, т. е. единственное, что управляет всеми вашими действиями, — желание жить лучше.

Может показаться удивительным, но вы **всегда** достигаете целей, которые ставите перед собой. Это касается и мелочей (например, прийти вечером с работы и завалиться на диван перед телевизором), и более жизненно важных моментов, скажем преуспеть в жизни, разбогатеть, завоевать уважение окружающих.

В человеке заложен кибернетический поисковый механизм. Как только у вас возникает внутренняя цель (потребность, желание), сразу включаются подсознание и сознание и толкают вас к ее осуществлению.

В каком-то смысле цель достигается чуть ли не на автомате. Автопоиск цели столь же естественен, как умение дышать. Самое трудное — научиться ставить **четкие** цели. Освоив эту науку, вы сразу перескочите на качественно другую ступень развития.

Чтобы заставить законы успеха работать на себя, нужно ясно понимать, чего вы хотите и что конкретно изменится, когда желаемое осуществится. Чтобы построить дом, нужно сначала выполнить множество чертежей, а жизнь — вещь куда более сложная, чем дом, и требует обдуманных расчетов.

Увы, по статистике менее 3% взрослых людей имеют цели и детальные планы их достижения. В книге Марка Маккормака «Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса» говорится, что эти 3% зарабатывают в среднем в десять раз больше тех, кто не ставит перед собой никаких целей.

Вы можете попасть в эту высшую категорию, сев за стол с блокнотом и ручкой и составив своеобразный «виш-лист». Подобным занятием себя утруждают немногие, хотя сам процесс письменной фиксации имеет массу положительных сторон.

Сформулировав свои цели, вы почувствуете себя более уверенно, возможность управлять своей жизнью придаст вам оптимизма. Неспроста говорят, «что написано пером — не вырубишь топором».

## **Легко и просто**

Вот простое, но действенное упражнение. Запишите десять целей на текущий год, формулировки должны содержать настоящее время — как будто год уже прошел и вы всего добились.

Для персонификации каждой цели в описании должно фигурировать местоимение «я», например: «Я зарабатываю столько-то долларов в год», «Я достигаю такого-то уровня

продаж (или доходов)». Наше подсознание воспринимает только личные, позитивные и сформулированные в настоящем времени команды.

Даже если вы этим ограничитесь и положите листок в стол, то, через год заглянув в него, вы будете приятно удивлены, обнаружив, что, допустим, напротив восьми из десяти пунктов уже можно поставить галочку. Зачастую цели материализуются гораздо быстрее, чем мы ожидаем.

Некий страховой менеджер из Хьюстона, приехавший на мой субботний семинар, на обратном пути, прямо в самолете составил подобный список.

В воскресенье вечером он с удивлением обнаружил, что ровно половина целей уже осуществилась. Он дописал еще пять пунктов. К четвергу следующей недели из обновленного списка оказались достигнутыми еще пять целей. Он написал мне восторженное письмо, где признавался, что за неделю «фиксирования целей» ему удалось достичь больше, чем он надеялся осуществить за год упорного труда.

Ниже я познакомлю вас с принципами, проверенными веками и подтвердившими свою универсальность.

## 6. Закон контроля



Вы довольны собой ровно настолько,  
насколько чувствуете, что контролируете  
собственную жизнь

И наоборот, вы недовольны собой постольку, поскольку ощущаете, что не властны над собственной жизнью, что ею управляют другие люди или обстоятельства.

В когнитивной психологии используется термин «локус контроля»\* (источник — внутренний или внешний — воз-

---

\* Понятие локуса контроля (locus of control) в его современном понимании было введено американским психологом Джулианом Роттером в 60-е гг. прошлого века.

действия на какую-то сторону вашей жизни). Если вы приписываете ответственность за результаты своей деятельности внешним силам, если вам кажется, что вас постоянно отвлекают (дети, начальники, погода, неоплаченные счета) или мешают вам сделать то, что вы хотите, то у вас так называемый экстернальный локус контроля, а если убеждены, что рулите своей жизнью самостоятельно, то интернальный.

Ваше благополучие во многом зависит от того, насколько вы осознаете себя хозяином положения. «Интерналы» менее подвержены стрессам, более независимы и успешны, чем те, кто считает, что их поступки диктуются извне.

### **Следствие 1**

Перемены неизбежны

Неизбежны и неминуемы. Непредсказуемы и нескончаемы. Они множатся, затрагивая все стороны нашей жизни.

Люди боятся перемен, даже перемен к лучшему. Поэтому так важно правильно ставить цели. Цели позволяют отслеживать ход перемен, гарантируют движение в нужном направлении. Цели — бразды правления вашей жизнью, и эти бразды в ваших руках.

### **Следствие 2**

Лучше управлять переменами самому,  
нежели они будут управлять вами

Неустанно работая над достижением своих целей, вы повысите уверенность в себе и добьетесь несомненно большего, чем если будете плыть по течению.

### **Следствие 3**

Чтобы стать хозяином своей жизни,  
нужно научиться владеть своим разумом

Умение думать о том, чего вы хотите, ставить цели и получать желаемый результат — отправная точка на пути к большим свершениям. У успешных, благополучных

людей входит в привычку думать и говорить только о желанных вещах. Несчастливые и неудачливые больше думают и говорят о том, чего им *не* хочется. Но в силу законов веры, ожиданий, притяжения и соответствия, то, о чем вы думаете и говорите большую часть времени, как раз и случается в вашей жизни.

### Как применить закон

1. Разложите свою жизнь по полочкам и отметьте те моменты, которые вызывают у вас стресс, злость, раздражение. Вам может казаться, что выхода нет, что от вас в этих случаях ничего не зависит, и тем не менее постарайтесь рассмотреть их всесторонне.
2. В каждом отдельном случае определите, что нужно сделать (или перестать делать), чтобы разрешить неприятную ситуацию. О чем бы ни шла речь, о работе ли, о личных взаимоотношениях, о вложении времени, денег или чувств, приняв конкретное решение, вы сразу увидите, что стресс пойдет на убыль, а уверенность в себе, напротив, возрастет.

Помните, вы сами сделали себя тем, кто вы есть. Если вас что-то не устраивает, вы вольны изменить ход событий, приняв соответствующее решение.

## 7. Закон случайности



Жизнь — это цепь случайностей

Это не столько закон, сколько психологическая установка большинства, и именно большинство и делает ее законом. Если вы верите в нечто как в истину (пусть даже оно такой не является), то будете мыслить и чувствовать таким образом, что это нечто станет истинным по отношению к вам.

## Вывод

Не умея планировать, вы планируете неудачу

Никто сознательно не планирует неприятности на свою голову. Никто намеренно не собирается влачить жалкое существование, но если вы не в состоянии определиться со своими целями и желаниями, то невольно начинаете смотреть на жизнь как на цепочку случайных событий, на которые вы не в силах повлиять.

«Бюрократия неистребима», «важны не знания, а связи», «главное — оказаться в нужном месте в нужное время» — вот что обычно говорят живущие по закону случайности. Они искренне верят, что успех — это лотерея, в которой никогда не угадаешь, выпадет тебе счастливый билетик или нет.

По результатам недавнего опроса выяснилось, что 63% респондентов считают, что обеспечить себе безбедную старость можно только... выиграв в той самой лотерее. Для большинства финансовая жизнь — это рулетка, законы которой придумывают другие.

Один известный конгрессмен как-то сказал: «Тех, кому повезло за игровым столом жизни, следует заставить разделить свой выигрыш с теми, кто был не столь удачлив». Так и возникают мифы о том, что наша жизнь — игра. Люди считают себя жертвами обстоятельств и пребывают в уверенности, что сами ничем не могут себе помочь.

Люди, живущие по закону случайности, как правило, пессимистичны и беспомощны. Они вечно винят в своих проблемах других, а для себя изобретают оправдания за то, что ничего не добились в жизни, что жизнь прошла мимо, а чтобы заглушить неудовлетворенность, ударяются кто в пьянство, кто в наркотики, кто просто протирает штаны перед телевизором.

Прелесть постановки целей заключается в том, что процесс как таковой автоматически освобождает вас от плена закона случайности и вы оказываетесь под охраной закона контроля и закона причины и следствия. Умение ставить

цели — основная предпосылка успеха. Без этого навыка вам никогда не стать у штурвала жизни.

### **Как применить закон**

1. Определите для себя, что вас не устраивает в вашей деловой жизни и в каких аспектах вы чувствуете себя беспомощным. Какой шаг, на ваш взгляд, мог бы позволить вам управлять ситуацией? Определились? Сделайте этот шаг сегодня же.
2. Примите меры к тому, чтобы взять под контроль те ситуации, которые кажутся вам безвыходными. Если бы у вас была волшебная палочка, что бы вы попросили ее изменить?

## **8. Закон ответственности**



Вы отвечаете за свое настоящее и будущее

Ваше будущее — это то, о чем вы больше всего думаете. Только вы решаете, какие мысли и в какое русло направить. Начиная с совершеннолетия, а то и раньше, вы отвечаете за свои решения и действия самостоятельно.

Вы делаете работу, которую сами выбрали, и зарабатываете столько, сколько сами хотите. Вы вольны в выборе, но, единожды сделав (или не сумев сделать) его, вы должны принимать последствия своего решения.

Концепция индивидуальной ответственности — важный вопрос личной и общественной жизни. Одни убеждены, что на самом деле никто ни за что не отвечает, а во всех бедах и несчастьях виновато либо правительство, либо общество, либо руководство компании.

Другие утверждают, что в обществе индивидуальной свободы индивидуальная ответственность абсолютна. Что люди сами отвечают за последствия своих поступков, совершенных и несовершенных.

Если вы хотите быть свободным и счастливым, отнеситесь к этому вопросу со всей серьезностью. Ответ на него должен быть однозначным. Ваш прогресс прямо пропорционален взятой ответственности.

Чем требовательнее вы относитесь к себе, тем охотнее вам будут предлагать помощь со стороны. Но если вы привыкли сваливать вину на других, никто не захочет иметь с вами дела.

### **Следствие 1**

**Вы свободны в своих мыслях  
и действиях**

Какое бы положение вы ни занимали и какую бы работу ни выполняли, это в большей степени результат вашего собственного выбора. Вашим сегодняшним статусом, нравится он вам или нет, вы обязаны своему мышлению и поведению. Поскольку вы вольны выбирать, вы не можете уклониться от ответственности за выбор.

### **Следствие 2**

**Ответственность начинается с обретения  
контроля над своим  
сознанием**

Ваша реальность определяется тем, как вы ее трактуете. Процесс обретения контроля над своими мыслями и сосредоточения на поставленных целях кладет начало обретению контроля над собой и своей жизнью.

### **Следствие 3**

**Никто не поможет**

Если вы хотите изменить свою жизнь, вы должны измениться сами. Беря ответственность, вы получаете уверенность в себе и свободу, это едва ли не самая главная награда в жизни. Вы больше не зависите от случайностей. Вы у руля, смело жмите на газ.

## Как применить закон

1. Примите на себя ответственность за свою работу, за каждый ее аспект. Настоящий профессионал всегда работает так, будто он владелец бизнеса. Он чувствует себя независимым предпринимателем, кто бы ни подписывал платежную ведомость. Таких работников всегда ценят и уважают.

Не ищите себе оправданий и не вините в своих неудачах других. Даже в мыслях не произносите «Это не мое дело». Так говорят те, у кого нет будущего. А у вас оно есть.

2. Беритесь за любые задания, за любую дополнительную работу. Проявляйте инициативу. Попросите руководство доверить вам более ответственную работу, не забудьте напомнить о своей просьбе.

Получив задание или добровольно вызвавшись что-то сделать, сделайте это быстро и качественно. Ведите себя как футболист, словивший хорошую передачу и получивший шанс забить решающий гол. Хватайте мяч и бейте по воротам!

## 9. Закон направления



Успешным людям свойственно четкое чувство цели и направления

Ллойд Конант, основатель корпорации Nightingale Conant (создание и распространение аудиорецептов успеха), за полвека общения с преуспевающими людьми сделал остроумный вывод: «Успех — это цели, а все остальное — “ссылки и комментарии”».

Умение ставить конкретные цели гарантирует ваш переход на более высокий уровень развития и жизни. Чем больше времени вы посвятите первостепенным задачам, тем

скорее решите их. А собственные успехи как ни что иное повышают самооценку и укрепляют готовность двигаться вперед и вверх.

## Как применить закон

1. Возьмите блокнот, на первой странице напишите заголовок «Хочу, чтобы» и поставьте сегодняшнюю дату. Опишите в настоящем (!) времени (как будто это уже произошло), какой вы бы хотели видеть свою жизнь через пять лет.

Опишите свою «состоявшуюся жизнь». Какой у вас доход, сколько лежит на банковском счете, как сложилась личная жизнь, есть ли у вас семья. Пару слов о здоровье, работе, зарплате — постарайтесь ничего не упустить. Расскажите о своих друзьях, чем они занимаются. С кем из своего окружения «пятилетней давности» вы перестали общаться. Как вы проводите свободное время и отпуск? Как вы предпочитаете одеваться, какой марки машина, занимаетесь ли спортом, если да, то каким видом?

Некоторые ограничиваются полусотней пунктов, у кого-то громаде планов и мечт доходит до трех сотен.

Для воплощения в жизнь этого списка нужен стимул или мотив. Ваша мотивация на 85% определяется желаемым результатом. Чем яснее вы его представляете, тем решительнее будут ваши действия.

Просмотрите свой список еще раз и определите, что для вас наиболее важно. Объедините эти пункты (по приоритетности) в группы А, Б, В.

Выпишите группу А на отдельный лист. Подумайте, что из перечисленного для вас важнее всего, пометьте выбранное как цель А-1. Проработайте в таком порядке весь список, каждому пункту присвойте номер.

Теперь вы видите, что главное в вашей жизни на сегодняшний день — добиться цели А-1. Поверьте, по-

путно вы осуществите и многие другие свои желания. Всего лишь 3% мужчин и женщин дают себе труд распределить задачи по степени важности и именно им сопутствует успех, в отличие от остальных, которые не знают, за что хвататься.

Это упражнение широко используется на занятиях по стратегическому планированию. Менеджеры описывают «пять лет спустя в настоящем времени». Каждому предлагается обрисовать обстановку в компании с высоты его положения.

После этого согласовываются последовательные задачи на пятилетку, выполнив которые компания приобретет свои «идеальные формы». В ходе беседы проявляется главная цель, а остальные пункты — средства ее достижения.

Например, с менеджерами крупной сети ресторанов мы сначала обсуждали и рост производительности труда, и повышение качества пищи, и улучшение репутации, кадровую и рекламную стратегию, уровень сервиса, внутренний финансовый контроль и т. д. А при ближайшем рассмотрении оказалось, что главная цель — это увеличение стоимости акций компании на 300% за пять лет. Все остальные задачи — это ступени лестницы, ведущей к трехкратному повышению стоимости акций.

Личные цели тоже имеет смысл разделить на три категории. Первая — «**ЗАЧЕМ**». К ней относятся ваши устремления, связанные с людьми, временем и качеством жизни. Вы должны представлять, **зачем** вы делаете то, что делаете, зачем вам нужны те материальные блага, ради которых вы трудитесь не щадя живота своего. Многие гонятся за ними, не отдавая себе отчета, нужно ли это им на самом деле.

Вторая категория — «**ЧТО**» — карьера и материальные ценности. Перечислите действия, необходимые для достижения ваших «зачем». К ним относятся карьерные

достижения, финансовые доходы, объемы продаж, прибыли, деньги и материальные блага.

Третья категория — «КАК» — связана с личностным и профессиональным ростом.

Опишите ваши «шаги» навстречу осуществлению материальных целей, которые в свою очередь приведут к осуществлению личных и семейных целей.

2. Составьте детальные планы действий по достижению поставленных целей.

Расставив приоритеты, сгруппировав их по целям, переходите к стадии планирования.

Возьмите чистый лист бумаги и напишите сверху цель А-1 в настоящем времени, словно она уже стала реальностью. Например:

«Я зарабатываю сто тысяч долларов в год».

Перечислите действия, которые, по вашему мнению, требуются для достижения этой цели. Этот список будет некоторое время обрастать «подробностями и уточнениями».

Проделайте эту же процедуру с подгруппами А-2 и А-3. В результате каждая основная цель будет сопровождаться программой действий для ее осуществления.

Затем разберитесь со сроками и приоритетами. Какие задачи требуют безотлагательного решения? Каждому пункту из каждой группы (А, Б, В) придайте номер (А-1, А-2, А-3, В-1, В-2, В-3 и т. д.).

Итак, вы разобрались с целями и уточнили свои действия. То есть вы распланировали свою жизнь на ближайшие пять лет.

Ежедневно пересматривайте свой план. Ежедневно делайте что-то, что приблизит вас к одной или нескольким целям. Эта рутинная работа в определенный момент обеспечит ваше стремительное продвижение вперед.

Из каких же шагов состоит испытанный метод постановки и достижения целей?

*Шаг первый.* Четко решите для себя, чего вы хотите, большинство людей этого никогда не делает.

*Шаг второй.* Внятно и подробно запишите это.

*Шаг третий.* Установите сроки (для долгосрочной и многоэтапной цели назначьте промежуточные сроки).

*Шаг четвертый.* Подробнейшим образом распишите, что вам необходимо для достижения цели.

*Шаг пятый.* Расставьте приоритеты и очередность действий.

*Шаг шестой.* Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня.

*Шаг седьмой.* Каждый день делайте что-нибудь, хотя бы по мелочам, что приближает вас к вашей цели.

## Ключ к успеху

Как-то в Миннеаполисе некий бизнесмен, уже не в первый раз приезжавший на мои занятия, поделился своей историей.

Он вырос в семье фермера, жил в маленьком городке и знать не знал ничего о постановке целей. Вернувшись домой после семинара, он последовал услышанной «инструкции»: все записал, рассортировал и начал двигаться в выбранном направлении. Не пропуская ни одного дня. За восемь лет, пролетевших с нашей встречи, его доход вырос в десять раз. Но самый главный урок, который он вынес с тех занятий, заключался в том, что делать что-то нужно не рывками, а систематически.

Регулярность вкупе с другими принципами, о которых вы узнаете из этой книги, принесет поразительные результаты. За год-другой вы успеете больше, чем другие за пять или десять лет.

## 10. Закон компенсации



Вам воздастся за все ваши действия,  
позитивные или негативные

С точки зрения вечности в мире царят равновесие и справедливость, по крайней мере в долгосрочной перспективе. Что отдал, то и получил. Чем больше отдал, тем больше получил. Если вы хотите повысить качество и количество «отдачи», то придется поработать над «вкладом».

Мой друг Зиг Зиглар, оратор и мотиватор, настолько удачно перефразировал закон компенсации, что его теперь можно с полным правом называть законом Зиглара. «Вы можете получить все, что захотите, если будете помогать другим людям получать то, что хотят они».

Закон компенсации — это перепев закона причины и следствия, или закона сева и жатвы, гласящего: «Что посеешь, то и пожнешь».

Его смысл в том, что нельзя ничего получить, ничего не отдав. Не посеяв семена, урожай не собрать. Сегодня мы пожинаем плоды того, что посеяли в прошлом. Другого пути нет.

В эссе Эмерсона «Возмещение» (*Compensation*) говорится: «Чем больше вы вкладываете, тем больше к вам возвращается».

Этот закон применим к любому проявлению человеческой жизни, он управляет нашими успехами и неудачами. Основной принцип любого бизнеса — производство товаров и услуг, которые востребованы и продаются, компенсируя в том числе и расходы по выведению на рынок.

И частные предприниматели, и крупные компании стремятся улучшать качество и количество своих товаров и услуг. Они изыскивают любые возможности поднять ценность своего предложения, обслужить покупателей лучше, чем другие. Всегда спрашивайте себя: «Что я сегодня могу сделать, чтобы повысить ценность моих услуг?»

## Как применить закон

1. Решите, чего вы действительно хотите, и подумайте, какую цену готовы заплатить за осуществление своего желания. Всему есть цена. А платить нужно полностью и авансом.
2. Какие новые навыки и качества вам потребуются для этого? Помните: чтобы достичь чего-либо, вы должны сделать нечто, чего раньше не делали. Вы должны стать другим человеком. Вам придется заплатить временем, усилиями, самодисциплиной, вас, возможно, ждут убытки. Вы готовы? Отсчет пошел.

## 11. Закон услуг



Ваше вознаграждение прямо  
пропорционально ценности ваших услуг

Вся наша жизнь так или иначе состоит в служении другим. Кто-то выращивает или готовит нам пищу, кто-то создает одежду, строит дома, да мало ли что может сделать нашу жизнь приятнее! Тысячи, миллионы других людей обеспечивают нам комфортное существование. Будучи сами частью общества, мы в свою очередь должны вносить свою лепту в это взаимовыгодное служение.

### Следствие 1

Всякое богатство начинается с продажи услуг

Многим и многим из примерно пяти миллионов американских миллионеров выпало нищее и голодное детство и в люди пришлось выбиваться своим трудом. В Штатах живет бесчисленное множество иммигрантов, приехавших без денег, без языка, без образования, без друзей и связей и все-таки нашедших в себе силы встать на ноги и укрепиться в чужой стране. Каждый из них пересек магическую

черту в миллион долларов, найдя свой собственный способ приносить пользу людям. Они нашли его. А вы?

### **Следствие 2**

Чтобы увеличить свое вознаграждение,  
сначала необходимо повысить качество  
и количество своих услуг

Чем больше вы вкладываете, тем больше получаете. Исследования подтверждают, что самые высокооплачиваемые американские предприниматели, менеджеры, специалисты, торговцы долгие годы работают в среднем по пятьдесят девять часов в неделю, угадывая и удовлетворяя нужды потребителей. Успех — это тяжелый, кропотливый труд, за его ярким фасадом кроются годы, порой десятилетия усилий.

### **Следствие 3**

Все работают за комиссионные

Каждому оплачивают его часть из общей работы, долю из прибылей, получаемых от экономической деятельности организации. Независимо от размера и названия компенсации, она рассчитывается из соображений ценности ваших услуг и вклада в общее дело.

Другими словами, платят по факту. Вы можете повысить вышеупомянутую ценность и заодно свои заработки, вкладывая лучше и больше. Иного не дано.

Сосредоточенность на результате, на опережении конкурентов — двигатель успешного бизнеса. Каждый уважающий себя менеджер крупной фирмы денно и нощно думает, как вам еще «угодить-услужить». Фортуна благосклонна к одержимым энтузиастам.

Умелое использование закона компенсации вкупе с законом услуг открывает перед вами все двери. Вы, во-первых, контролируете свои вложения, и, во-вторых, они возвращаются к вам обратно. Не бойтесь переусердствовать, в таких делах нет понятия «слишком». Превосходите ожидания.

Поставив себе целью служение своим потребителям — руководству, сотрудникам, клиентам, вкладывая больше, чем получаете, осознавая свое предназначение, вы вырастаете в собственных глазах, а самоуважение — самый необходимый багаж на пути к успеху.

### **Как применить закон**

1. Очертите для себя и изучите круг своих потребителей. К ним относятся все те, от кого зависит ваша дорога к цели. Кроме того, это и те люди, чей успех и благополучие зависят от вас. Кто же они? На работе: ваш босс, сотрудники и подчиненные. Как вы могли бы стать более ценным для них?
2. Определите свою «клиентуру» за пределами компании. Кому еще вы «должны», будучи заинтересованным лицом во взаимовыгодных отношениях? Кто эти вир-клиенты — в перспективе сегодняшнего и завтрашнего дней? Можете ли вы принести еще большую пользу людям, от которых зависит процветание вашего бизнеса? Кто зависит от вас в ближнем круге: родные, друзья, соседи? Что зависит от вас, чтобы им лучше жилось? Какими бы ни были ваши ответы на эти вопросы, запишите их, составьте план и начинайте действовать. Ваше будущее в ваших руках.

## **12. Закон приложенных усилий**



Любой успех — это прежде всего упорный труд

Беспроеигрышный способ заинтересовать в себе начальство — упорно трудиться. Всегда приятно помогать энтузиастам своего дела.

Оказывается, 80% американских миллионеров достигли столь внушительного финансового состояния благодаря собственным стараниям. Эти статистические данные при-

водятся в книге американских экономистов Томаса Стэнли и Уильяма Данко «Мой сосед — миллионер»\*. Чтобы обеспечить себе прожиточный минимум, американцам нужно работать сорок часов в неделю. Если вы ограничиваетесь этими сорока часами, об успехе и не мечтайте.

Каждый лишний проработанный час — это инвестиционный вклад в ваше будущее. Чтобы в этом убедиться и прикинуть, что вас ждет через три-пять лет, подсчитайте свои «сверхурочные» в неделю.

Средняя рабочая неделя менеджеров и владельцев малых предприятий в США составляет примерно 58–59 часов. Те, кто не хочет останавливаться на достигнутом, на каких-то решающих этапах отдают работе и по семьдесят, и по восемьдесят часов.

### **Следствие 1**

Большому успеху предшествует долгий упорный труд

Постоянно спрашивайте себя: «Что я делаю?», «Как я делаю?». Нет смысла дни напролет тянуть лямку. Все действия должны быть подчинены достижению определенной цели.

### **Следствие 2**

Чем упорнее труд — тем ближе успех

Благодаря своему энтузиазму увлеченные трудоголики вовлекают в свою орбиту людей и ресурсы, о существовании которых они и не подозревают.

### **Следствие 3**

Чтобы подняться выше среднего уровня, нужно работать дольше и интенсивнее, чем средний человек. Чем больше отдаешь, тем больше получаешь — закон причины и следствия не знает исключений. Что и сколько посеешь, то и столько пожнешь

---

\* Минск: Попурри, 2005.

## Как применить закон

1. С сегодняшнего дня увеличьте свои нагрузки. Организуйте время таким образом, чтобы начинать работу чуть раньше, работать чуть более интенсивно, а заканчивать ее чуть позже. Например, если приходите на час раньше, уходите на час позже и не отлучаться на обед — вот уже три дополнительных часа полезного времени. Один час сосредоточенной работы без отвлекающих моментов заменяет два-три часа «обычной», в раскачку. Следовательно, удваивается ваша производительность, а значит, и приносимая вами польза. Кроме того, приезжая на работу на час раньше и уезжая на час позже, вы, скорее всего, избежите необходимости торчать в пробках!
2. Прямо сейчас прикиньте, как перестроить рабочий график таким образом, чтобы уделять работе 45, 50, а то и 60 часов в неделю. Как ни странно, но сделать это довольно легко, если рационально подойти к использованию своего времени. Своими действиями вы непременно привлечете внимание тех людей, которые могут оказаться полезными для вашей карьеры.

*В рабочее время — работайте!* Не тратьте время на пустопорожнюю болтовню с коллегами, на личные телефонные звонки, долгие чаепития и растянутый обед. Делу время — потехе час. И помните, что даже у стен есть глаза и уши.

## 13. Закон сверхкомпенсации



Чем больше вы работаете, тем больше  
вам платят

Успех любит неленивых и инициативных людей. Превосходите ожидания окружающих.

Наполеон Хилл, прославившийся в первой половине XX века своими исследованиями факторов успеха, пришел

к выводу, что один из ключей к «американской мечте» — это готовность «пройти лишнюю милю».

Поэтому возможности вашего будущего ограничены лишь теми преградами, которые создаете лично вы. Проходить эту милю или нет, повышать ли свою ценность в собственных глазах и в глазах окружающих — это ваше и только ваше решение.

Эрл Найтингейл советует «всегда делать чуть больше, чем то, за что вам платят, иначе вам не суждено получать больше того, что вам платят сейчас». Единственный способ больше собрать — больше посеять. Увеличение дохода ждет вас только в том случае, если вы неуклонно и планомерно улучшаете свои результаты.

На одном из моих семинаров была молодая женщина, работавшая секретарем в крупной компании во Флориде. Вдохновившись услышанным, она решила попробовать увеличить свой доход на 50%, хотя в глубине души сомневалась, что это возможно хотя бы из-за порядка оплаты труда на фирме.

Тем не менее она стала искать способы продемонстрировать боссу, что она способна на большее. Она осваивала новые навыки, приходила на работу раньше, а уходила последней. Она брала дополнительные нагрузки и блестяще справлялась с ними.

Зная, что босс терпеть не может заниматься писаниной, она решила ответить на пробу на несколько писем и представила их пред высокие очи. Результат? Благодарность, денежная прибавка и... работа с корреспонденцией — как новая обязанность.

К концу года после нескольких повышений ее зарплата с 1500 долларов в месяц поднялась до 2250 долларов — вот вам те самые 50%. А ведь героиня истории ни разу даже не заикнулась ни о чем таком! Просто она приложила усилия и изобретательность, чтобы доказать, что босс в ней нуждается больше, чем ему казалось.

Чем ценнее сотрудник, тем выше его вознаграждение.

Здорово, не правда ли? Сколько лет ее зарплата не двигалась с мертвой точки? А тут за полгода такой скачок!

Помните: эти законы справедливы для всех, в том числе и для вас. Просто их нужно уважать и соблюдать.

### **Как применить закон**

1. Подумайте, в каких рабочих вопросах вы могли бы действовать более рационально и эффективно.  
Что можно упростить, что перепоручить, от чего отказаться, чтобы высвободить время для более насущных дел?
2. Определите, в каком направлении «прохождение лишней мили» дало бы наилучший результат.  
Посоветуйтесь с начальством, нет ли для вас подходящего задания сверх уже имеющих.  
Старайтесь облегчить жизнь своему боссу, и ваше рвение не пройдет незамеченным. Босс в долгу не останется.

## **14. Закон подготовки**



### **Хороший спектакль требует многих репетиций**

Профессионал уделяет *подготовке* куда больше времени, чем дилетант, который зачастую уповает на авось, не понимая, что уровень подготовки бросается в глаза довольно быстро.

Еще в юности мне запала в память фраза молодого Авраама Линкольна, которая во многом повлияла на мою жизнь: «Я буду учиться и готовиться, и однажды мне улыбнется удача». Он считал подготовительный процесс ключом к будущему.

### Следствие 1

Проверяйте дома все мелочи, о которые спотыкаетесь днем на работе

Успех зачастую определяется вниманием к мелочам. Малейшая оплошность может иметь плачевные последствия. Мелочей в работе не бывает.

Когда моему другу Джоэлу Уэлдону довелось выступить перед Национальной ассоциацией ораторов, он назвал свою речь «Слоны не кусаются». Речь шла о том, что больше всего проблем нам доставляют «комары» жизни, мелочи, на которые мы беспечно не обращаем внимания. Науке неизвестны случаи укусов человека слоном, а эти кровососы только и делают, что отравляют наше существование. Идея Джоэла проста. Если вы хотите сделать хорошую карьеру, будьте внимательны, ибо дьявол скрывается в мелочах.

### Следствие 2

Необдуманные поступки — причина неудач

**Питер Друкер**

В основе многих наших неудач лежат скоропалительные действия. И наоборот, залог успеха — действия, обдуманные всесторонне. Иначе говоря, семь раз отмерь, один раз отрежь.

Это не значит, что «плановое хозяйство» гарантирует успех. Однако если действовать наобум, можно серьезно прогореть. Вкратце законы Мэрфи можно передать в двух фразах: «Что может пойти не так, пойдет не так. Из всех неприятностей, которые могут произойти, наихудшая произойдет в наихудшее время и принесет наибольшие убытки».

Первое, что приходит на ум, — это то, что автор этих сентенций великий оптимист. Никогда не принимайте на веру важную информацию. Проверяйте и перепроверяйте!

### Как применить закон

1. Продумайте и запишите свои важнейшие задачи и обязанности и связанные с ними детали. Перечитайте.

- Прежде чем принять важное решение или взять на себя обязательство, убедитесь, что решение существует, а обязательство выполнимо. Очень полезно поинтересоваться мнением окружающих. Возможно, кому-то доводилось сталкиваться с аналогичной ситуацией.

Собирайте факты, уточняйте предположения. Тот, кто владеет информацией, владеет миром.

## 15. Закон вынужденной эффективности



Чем больше вы должны успеть  
за определенный срок, тем больше времени  
вам приходится уделять первоочередным  
задам

Нельзя объять необъятное, но можно заняться насущным. Чем больше задач, тем больше приходится выкладываться. А чтобы мозг не вскипел, нужно заранее тщательно продумывать, анализировать и оценивать свои действия. Возможности человека почти безграничны, но к организму нужно относиться бережно, чтобы дожить до собственного успеха.

### Следствие 1

Вам никогда не хватит времени,  
чтобы сделать все,  
что вы должны сделать

По мере развития своей карьеры вы каждый раз будете убеждаться в верности этого утверждения. Если вы играючи все успеваете, то, скорее всего, вы могли бы работать и, соответственно, получать больше, а вместо этого вы незаметно для себя пятитесь назад. Если вы преуспеваете, у вас наверняка дел больше, чем времени.

### **Следствие 2**

Лишь усердный труд позволит вам раскрыть  
свои истинные возможности

Узнать, на что вы способны, можно, только максимально используя свои способности. Узнать, как далеко вы можете зайти, можно, лишь зайдя слишком далеко. Узнать свой предел можно, лишь дойдя до него.

Чувство удовлетворения от работы можно испытать, лишь полностью отдаваясь своему делу. Делайте то, что любите, любите то, что делаете.

### **Следствие 3**

Достичь успеха можно,  
лишь научившись грамотно управлять  
своим временем

Это ключ к личному и деловому успеху. На нем держится эффективность вашей работы и труда и управление временем. Главный вопрос: «На что с максимальной пользой потратить время прямо сейчас?»

Приучите себя работать в каждый конкретный момент только над одной задачей.

## **Как применить закон**

1. Прежде чем приступить к делу, остановитесь и подумайте. Убедитесь, что данная задача в данное время — самая важная. Пока не решена главная задача, заниматься чем-то еще — бесполезная трата времени.
2. Какие из возложенных на вас задач наиболее ценны для вашей организации? Вот ими и занимайтесь. За что вам платят? Каких конкретных, осязаемых, измеримых результатов от вас ожидают? Какой из возможных для вас наиболее важен? Вот его и добивайтесь.

## 16. Закон решения



Каждому переходу на новую ступень  
предшествует четкое решение  
и преданность делу

Людей, добившихся в жизни того, к чему они стремились, отличает решительность мыслей и действий. Они заранее продумывают каждый свой шаг. Четко определяют, чего хотят, и только после этого принимают решения, а только потом начинают действовать.

Сколько раз вы терялись, не зная, что делать? Вы начинали метаться, разрываться на части, но потом брали себя в руки и принимали решение. Спустя какое-то время вы вдруг понимали, что ваше решение, вернее, ваша решительность переломили ситуацию, а может, и всю вашу жизнь. Все зависит от вашего решения, каким бы оно ни было.

Умение принимать правильные решения — главное для успешного человека. Недавнее исследование подтвердило, что именно это качество объединяет преуспевающих менеджеров. Кроме того, обнаружился еще один интересный факт, когда двум группам менеджеров предложили пройти тесты с гипотетическими проблемами. По результатам *письменных* решений обе группы оказались примерно равны. А когда дело коснулось реальной работы, одна группа без колебаний рванулась в бой, а другая застряла на месте из опасения совершить ошибку.

Развитие в себе решительности позволит вам научиться держать под контролем любую ситуацию. Мне приходилось общаться со многими людьми, чья жизнь в какой-то момент переменялась к лучшему. И едва ли не каждый признавался, что эта перемена наступала, как только принималось решение «К черту все, берись и делай»\*. Ждать у моря погоды бессмысленно. Погоду надо делать.

---

\* Использовано название книги Ричарда Брэнсона «К черту все! Берись и делай!» (Альпина Бизнес Букс, 2006).

Успех не всегда сопутствует правильным решениям, но всегда — тем, кто делает свои решения правильными.

Дальновидный человек отслеживает результаты и своевременно вносит коррективы. Он всегда готов воспринять новую информацию и при необходимости измениться. Он никогда не отступает и не сдаётся.

### **Следствие 1**

Отбросьте колебания, и высшие силы помогут вам

Когда вы не прячетесь от действительности и отважно шагаете вперед, фортуна обращает на вас свое благосклонное внимание. Она любит сильных.

### **Следствие 2**

Действуйте так, словно неудача невозможна,  
и она действительно станет невозможна

**Дороти Бранд**

Писательница рассказывает о принципе, который перевернул и ее собственную жизнь, и жизни тысяч ее читателей и слушателей. В этом принципе заключена формула успеха.

Это один из самых важных принципов успеха. Когда вы верите в свой успех, то и все вокруг заражаются вашей верой. Обстоятельства сами собой начинают складываться благоприятным образом. Смотрите в будущее с уверенностью.

### **Следствие 3**

Just do it! Просто сделай это!

**Девиз Nike**

Просто, как все гениальное: «Просто сделай это!»

Поставьте перед собой цель, составьте план, расставьте приоритеты, поверьте, что у вас все получится, и просто делайте это!

## Как применить закон

Разберитесь, какие задачи требуют немедленного, сегодняшнего решения и займитесь ими. Помните терзания датского принца?

...Быть или не быть, вот в чем вопрос.

Достоин ль

Смиряться под ударами судьбы,

Иль надо оказать сопротивление

И в смертной схватке с целым морем бед

Покончить с ними?\*

Оставьте сомнения Гамлету, у вас другой путь. Любое решение лучше, чем его отсутствие. Не бойтесь рисковать! Высшие силы любят отважных.

## 17. Закон творческого мышления



Каждому шагу предшествует идея

Идеи, возникающие в нашем мозгу, наделяют нас способностью решать проблемы, преодолевать препятствия и достигать целей. Идеи — это ключ к будущему. Без творческого мышления успех недостижим. Чтобы заложить фундамент будущего благосостояния, необходимы новации.

### Следствие 1

Человеческая способность генерировать  
конструктивные идеи безгранична.

Следовательно, ваши возможности  
также безграничны

Идеи — это не роскошь, это средство передвижения, способное доставить вас оттуда, где вы есть, туда, где вы хотите быть. Придумывайте, изобретайте, анализируйте, сопоставляйте свои озарения с текущими целями и — самое главное — действуйте.

---

\* Шекспир У. «Гамлет». Пер. Б. Пастернака.

Силой мысли человек способен преодолеть практически любое препятствие.

### **Следствие 2**

Любая возникшая у вас в мозгу мысль, так или иначе, рано или поздно обязательно осуществится. В противном случае она бы посетила не вас

**Наполеон Хилл**

Разум устроен таким образом, что мы не можем породить идею, не имея возможности осуществить ее. Ее появление обусловлено именно нашей способностью воплощения. Поэтому стоит хорошенько задуматься, *действительно* ли вы хотите того, чего вы хотите.

### **Следствие 3**

Воображение правит миром

**Наполеон Бонапарт**

Оглянитесь вокруг — все, что вы видите, изначально было лишь чьей-то идеей. Весь наш рукотворный мир — это мысль, воплощенная в реальность.

### **Следствие 4**

Воображение важнее знания, считал Эйнштейн, потому что знание ограничено, а воображение охватывает всю Вселенную

Наверняка вы неоднократно сталкивались с ситуациями, когда факты говорили одно, но ваши идеи и творческие способности толкали вас делать что-то совершенно другое.

Внезапное прозрение в решающий момент может перевернуть всю вашу жизнь. Все серьезные перемены начинаются с идеи, которая позволяет вам на многое взглянуть иначе, предпринять действия, которых вы от себя прежде сами не ожидали.

Где бы вы ни были, что бы ни делали, вы от рождения наделены даром творчества. Благодаря ему вы изобретаете

что-то новое, решаете любые проблемы и достигаете любых целей. Но все это возможно лишь до того момента, пока вы сами не чините препятствий собственному воображению.

### **Как применить закон**

1. Выберите какую-нибудь проблему, которая не дает вам покоя, обозначьте ее на бумаге в вопросительной форме и ниже распишите в настоящем времени варианты ее решения (не менее 20).

Например, проблема:

«Что я могу сделать, чтобы удвоить доход в ближайшие два-три года?»

Ответ:

«Каждый день я приезжаю на работу на час раньше и планирую свой рабочий день заранее». Постарайтесь дать как минимум двадцать ответов.

Этот метод называется «мозговой штурм», он помогает рассмотреть ваши проблемы (цели, задачи), выявить слабые места, найти верные решения.

2. Выберите из списка ответов что-нибудь, что вы можете сделать прямо сейчас. Стоит только начать, как идеи пойдут одна за другой. Чем активнее вы действуете, тем активнее и изобретательнее работает ваш мозг.

## **18. Закон гибкости**



Успех возможен, когда ясность цели сочетается с гибкостью подхода к ней

Как правило, вы примерно знаете, что нужно делать, чтобы добиться цели. Однако невозможно предусмотреть всего, а любое неожиданное изменение может потребовать изменения планов и тактики. Наибольших успехов добиваются те, кто не пасует перед трудностями, не боится перемен и готов проявить гибкость.

### **Следствие 1**

Если ваш труд не приносит результатов,  
значит, вы либо делаете что-то не то,  
либо занимаетесь чем-то не тем

Если у вас что-то не получается в течение довольно долгого времени, остановитесь и задумайтесь, хорошо ли вы продумали свои действия и настолько ли желанна цель. Возможно, имеет смысл пересмотреть и изменить ваш подход. Главное — не впадайте в амбиции и не ищите виноватых, а постарайтесь исправить ситуацию.

Знаете, как относятся к своей работе программисты? Они точно знают, что по завершении программы в ней неизбежно обнаружится куча ошибок. Такова специфика работы. Это всего лишь значит, что нужно вернуться к началу и скрупулезно проработать еще раз каждую строчку, устраняя баги.

Так и вы, видя, что желаемый результат все не наступает, вместо того, чтобы упрямо топтаться на месте, вернитесь и проверьте, не ошиблись ли в расчетах. Внося коррективы в первоначальные планы, вы обеспечиваете большую четкость в действиях.

### **Следствие 2**

Чем шире выбор, тем больше свободы

На случай если ваш основной план даст осечку, для собственного спокойствия лучше заранее заготовить и проработать запасные варианты. Чем основательнее вы подойдете к этой задаче, тем безболезненнее сможете переключиться на что-то другое.

Процесс разработки альтернатив очень упорядочивает мысли и позволяет правильно оценивать свои действия.

### **Следствие 3**

Кризис — это назревшие перемены

Задумайтесь: какой сигнал подает вам возникновение кризиса? Что должно измениться?

Кризисы случаются всегда и во всем: на работе, в личной жизни, в состоянии здоровья, в деловых отношениях. И почти каждый раз они указывают на то, что пора что-то менять.

#### Следствие 4

В основе всякой неудачи  
лежат ложные предпосылки

Если дела идут не так, как вы предполагали, задумайтесь: возможно, вы что-то предполагали не так? Чем вы руководствовались, предпринимая тот или иной шаг? Из каких соображений — явных или скрытых — совершали то или иное действие? Возможно, в ваши рассуждения «вкралась опечатка»? Тогда ее легко исправить. А как изменить свои действия, если вы искренне заблуждались, принимая ложную предпосылку за истинную, если вы были в корне не правы, сами о том не подозревая?

Когда вы принимаете правильные решения и достигаете своих целей строго по плану, это означает, что предположения, на которые вы опираетесь, сообразны с реальностью ситуации. Когда же вы переживаете неудачи и ощущаете сопротивление, это обычно говорит о том, что в ваших базовых предположениях что-то не так.

Сколько людей разорились, не успев толком даже начать дело, и все потому, что, уверовав в собственную исключительность, ожидали, что их услуги сразу будут нарасхват. Но редко какой потребитель изменит своему привычному поставщику только лишь потому, что на рынок пожаловал очередной завоеватель.

Иногда они думают, что обладают всеми талантами, навыками и способностями, чтобы предлагать товары и услуги по конкурентоспособным ценам и при этом получать прибыль. Любая из этих посылок может оказаться ложной. И даже если только одна из них оказывается ложной, это ведет к финансовому краху.

Готовность пересмотреть свое мнение (предпосылки), уточнять их связь с реальной жизнью (на самом деле это называется здоровой самокритикой) удержит вас от многих ошибок и приведет к большим свершениям. Мир слишком быстро меняется, и, чтобы успеть за ним, нужно развивать в себе гибкость мышления.

### **Как применить закон**

1. Определите основные предпосылки вашей деловой и личной жизни. Вы уверены в их правильности? Если нет, что можно и нужно изменить или предпринять?
2. Перечислите пять худших ситуаций, которые могли бы произойти с вами в течение года. Что вы предпримете, если возникнут какие-то из них? Каким образом (несколько вариантов) вы могли бы им противостоять?

## **19. Закон настойчивости**



Умение выстоять в неудаче, не отчаиваться из-за разочарований говорит о степени вашей веры в себя и свои успехи

Настойчивость — непреложная составляющая любого успеха. От нее зависит львиная доля ваших достижений. Порой это ваше единственное преимущество перед другими — настойчивость и упорство.

### **Следствие 1**

Настойчивость — это прежде всего  
самодисциплина

Демонстрируя ее, вы как бы говорите и себе, и другим, что вам по плечу любая цель, которую вы перед собой поставите.

## Следствие 2

Никогда не сдавайтесь;  
никогда, никогда не сдавайтесь

**Уинстон Черчилль**

Британский премьер всю жизнь доказывал всем и себе в том числе, что сдаваться нельзя, даже когда положение кажется совершенно безнадежным. О его стоической выдержке в критических ситуациях ходят легенды.

Человека, одержимого целью, невозможно остановить. Его поддерживает внутренняя убежденность в правильности выбранного пути, и он становится практически неуязвим для поражений.

### Как применить закон

1. Составьте список ваших текущих проблем и затруднений. Какие из них вызывают у вас наибольшую неуверенность? Где следует проявить удвоенную выдержку и настойчивость? Помните, возможность поражения не обсуждается.
2. Скажите себе, что ни за что не отступитесь от выбранной цели. Уверенность в себе и в своих силах приведет вас к желанному успеху.

Никто не может заставить вас свернуть с пути, кроме вас самих. Вперед!

### Подытоживая сказанное

Успех — не случайность, а результат целенаправленных, последовательных действий, согласующихся с универсальными законами.

Если бы эти законы сработали раз, два, ну десять, то можно было бы говорить о случайности и о том, что людям, их применившим, просто повезло. Если кто-то добился успеха, а кто-то нет, это не значит, что первые намного умнее или лучше вторых. Просто первые раньше поняли

и испробовали основные принципы успеха. И вам ничто не мешает к ним присоединиться. Вы не ограничены никакими рамками, кроме тех, которые сами для себя устанавливаете.

## Законы бизнеса



20. Закон предназначения
21. Закон организации
22. Закон удовлетворения  
покупательских потребностей
23. Закон покупателя
24. Закон качества
25. Закон морального износа
26. Закон обновления
27. Закон критических  
факторов успеха
28. Закон рынка
29. Закон специализации
30. Закон конкурентного  
преимущества
31. Закон сегментации
32. Закон концентрации
33. Закон превосходства



# Законы бизнеса



«Основной бизнес Америки — это бизнес», — сказал Калвин Кулидж\* еще в 1925 году.

Больше всего возможностей проявить себя предоставляет частный бизнес, неважно, владелец вы или наемный сотрудник. Чем раньше вы усвоите и освоите законы бизнеса, тем раньше начнете ваше восхождение по карьерной лестнице.

Сегодня в Штатах более 23 миллионов предприятий. Ежегодно возникает от 600 тысяч до миллиона новых, не считая сотен тысяч незарегистрированных частных предпринимателей и фирм, основанных на партнерских началах. Разнообразие огромно — от бизнесмена-одиночки, работающего на своей кухне, до гигантских корпораций со штатом в сотни тысяч работников.

Наша система бизнеса оказывает огромное влияние на наш образ жизни. Понять, как она работает, чрезвычайно важно, если вы хотите достичь успеха.

Уследить за происходящим почти невозможно. Компании возникают буквально из воздуха, выпускают миллионные акции, а потом либо лопаются как мыльные пузыри, либо поглощаются другими компаниями. Таковы реалии современной бизнес-жизни.

В список 500 крупнейших компаний Америки ежегодно попадают сотни компаний и столько же из него вычеркиваются. Корпорации распадаются, сливаются, перепрофилируются. Все эти пертурбации — как во вновь образованных конгломератах, так и в мелких фирмочках — трансформируют деловой мир и влияют на жизни миллионов.

---

\* 30-й президент США (1923–1929).

80% «новообразований» бесследно исчезают в первые два года, даже крупные, стабильные компании не застрахованы от банкротства или поглощения.

При этом тысячи новых фирм довольно быстрыми темпами добиваются успеха и процветания. Знание законов делового успеха дает предприимчивому творческому меньшинству почти неограниченные возможности.

Мне довольно рано пришлось пойти работать. Моя трудовая биография началась в десятилетнем возрасте, когда я торговал мылом под эгидой местного отделения Молодежной христианской ассоциации. Я продавал газеты, стриг лужайки, наряжал рождественские елки, работал продавцом в универмаге, успел побыть и разносчиком канцтоваров, которые поначалу никто не горел желанием у меня приобрести. Недвижимость, автомобили, рекламное дело, семинары, консультации. На кого я только не работал и какими только фирмами не управлял — всего их было 22. Я пережил и головокружительные взлеты, и драматические падения.

В 31 год я пошел на курсы менеджеров при одном крупном университете, и хотя у меня не было даже аттестата о школьном образовании, меня приняли благодаря «богатому жизненному опыту». Три года, дни и ночи напролет, в выходные и каникулы, я вгрызался в гранит бизнес-науки. Моей теоретической подготовке мог позавидовать кто угодно, но я мечтал применить теорию на практике.

И тут мне повезло. Меня взяли консультантом в фирму с полумиллиардным оборотом. Используя уже известные мне законы и принципы, я занимался продажами, речь шла о десятках миллионов долларов. Председатель совета директоров делился со мной знаниями, которые позволили ему в свое время стать одним из состоятельнейших и уважаемых людей страны.

Еще через три года одна строительная компания предложила мне должность главного управляющего и зарплату втрое выше той, что я получал к тому моменту.

За полгода я полностью реорганизовал и перепрофилировал компанию.

Мне открылся важнейший принцип бизнеса. Люди не любят резких перемен и всеми силами цепляются за насиженные места. А к инициаторам таких перемен относятся с откровенной враждебностью. В итоге случился «дворцовый переворот» и я вновь оказался безработным.

Я навиделся и блистательных бизнес-тактик, и откровенно неумелых. Я работал и с великими умницами, и с амбициозными безумцами. Я прочел сотни книг и тысячи статей и все равно считаю, что коснулся лишь верхушки айсберга. Однако мне удалось вывести для себя некие общие правила, благодаря которым появились на свет мои собственные предприятия. Кроме того, я помог многим своим клиентам повысить темпы роста их бизнеса, увеличить долю на рынке и, соответственно, доходы.

Любое из этих правил может оказаться той ниточкой, которая приведет вас к успеху. Их можно сравнить с бегущей дорожкой — чем чаще тренируетесь, тем лучше результат.

## 20. Закон предназначения



Предназначение любого бизнеса —  
создать и удержать потребителя

Многие полагают, что главная цель любой фирмы — получение прибыли. Однако, хотя это может быть целью для создателя или инвестора, у фирмы как таковой совершенно другое предназначение. Представьте, что владельцы должны ежегодно отчитываться в суде, чтобы получить лицензию на продолжение своей деятельности, и сразу станет ясно, что «получение прибыли» — недостаточная причина для оправдания существования предприятия.

### Следствие 1

#### Прибыль — индикатор эффективности деятельности

Главное предназначение бизнеса — создание потребителей. Руководство любой уважающей себя компании львиную долю сил и времени тратит на пестование клиентов. По объему продаж и доходности можно судить, насколько фирма в этом преуспевает.

### Следствие 2

#### Прибыль — мерило стоимости ведения бизнеса, мерило стоимости будущего

Многие заблуждаются относительно роли прибыли. Некоторые даже запальчиво приписывают ее поиски скупости. А ведь прибыль — это замечательно, и это факт неоспоримый. Прибыль — это источник средств. Из прибыли платят зарплату и налоги, из прибыли делают инвестиции в новые продукты и технологические процессы, научные исследования и развитие, из прибылей оплачивается те приятности и полезности, которыми компания считает возможным обеспечить своих сотрудников.

Противоположность прибылям — убытки. Где убытки, там неизбежен экономический спад, сокращение штатов, а то и банкротство. Есть убытки — нет будущего (разумеется, если пустить все на самотек). Так что, пренебрежительно относясь к прибылям, вы ставите под угрозу само существование предприятия.

Некоторые любят считать чужие прибыли и возмущаться, что народ жирует. Однако за 80 лет (между 1920 и 2000 гг.) чистая прибыль крупнейших компаний США в среднем за год росла примерно на 5%. За вычетом стоимости сырья и товаров, приобретаемых для перепродажи, почти 85% прибыли уходит на зарплату и премии сотрудникам. Там, где прибыльных компаний много, много хо-

рошо оплачиваемых рабочих мест и возможностей для карьерного роста.

### **Как применить закон**

1. Изыскивайте пути, как сделать свою компанию более процветающей. Ощутимость вашего влияния на рост прибыли компании — залог вашей незаменимости и, соответственно, вашего же светлого будущего. Вы в курсе, какова структура прибылей компании? Какие продукты и какие потребители приносят наибольшую прибыль? Каким образом вы можете влиять на приток доходов в компанию?
2. Определите направления, по которым вы можете помочь в создании/удержании новых потребителей. Ищите возможности разрабатывать и продвигать на рынок новые продукты и услуги. Старайтесь укрепить доверие покупателей. И так изо дня в день, изо дня в день.

## **21. Закон организации**



Деловая организация — это группа людей, связанных общей целью поиска и удержания потребителей

Коммерческая организация возникает тогда, когда поиск клиентов и удовлетворение их потребностей становятся непременными для одного человека.

Задача создателей такой организации — решение вопросов, которые решить могут только они, и распределение прочих полномочий среди наемных сотрудников. Таким образом создаются новые должности и рабочие места, а деятельность компании расширяется.

Рост численности персонала напрямую связан с увеличением числа потребителей.

## Как применить закон

1. Определите круг своей ответственности сообразно вашему вкладу в обслуживание потребителей.
2. Подумайте, как меняется круг ваших обязанностей в организации. Определите, в чем вам предстоит «подтянуться» (знания, навыки, действия), чтобы сохранить свою ценность в глазах компании. Сегодня же составьте план действий по увеличению своего вклада на благо вашей компании.

## 22. Закон удовлетворения покупательских потребностей



### Клиент всегда прав

Это правило номер один. Рыночная экономика ориентирована на клиента. Сегодня как никогда он вооружен информацией и властью. Любая фирма, независимо от своего размаха, с утра до ночи ломает голову над тем, как обогнать конкурентов и быстрее, лучше, дешевле (для клиента) ублажить клиента.

#### Следствие 1

Если вам показалось, что клиент не прав,  
смотрите правило номер один

На эту нехитрую философию опираются лучшие компании мира. Какую отрасль экономики ни возьми, лучше всего дела идут у тех компаний, для которых покупатель — царь и бог, а удовлетворение нужд потребителя — сила движущая и направляющая.

#### Следствие 2

Удовлетворение потребностей клиента —  
результат общения и взаимодействия людей

Материальное — вторично. Люди живут эмоциями, удовлетворить их потребности можно лишь заботой и внима-

нием. По данным Гарвардского университета, 68% покупателей, сменивших поставщика, жаловались на равнодушие представителей компании.

Наиболее преуспевающие компании проводят жесткую политику любви к клиенту: каждому работнику вменяется в обязанность (письменно!) дружелюбие, радушие и забота о клиенте.

Например, компания Walt Disney ежегодно объявляет набор студентов на работу в своих парках развлечений. С середины мая их обучают, месяц или полтора. И только после этого допускают к работе, как раз когда случается наплыв посетителей.

На вопрос, зачем так долго муштровать молодежь, менеджеры отвечают, что это необходимо для доведения до автоматизма необходимых навыков. Тогда львиную долю внимания новоиспеченные работники уделяют не судорожным размышлениям, что и как сделать, а желанным посетителям, что и требовалось доказать.

### **Следствие 3**

**В лучших компаниях работают  
лучшие сотрудники**

Успех во многом определяется людьми, которых они выбирают. Поэтому искушенные и дальновидные компании не жалеют времени на подбор сотрудников и очень тщательно проводят как собеседование, так и проверку представляемой информации. Лучше потратить время на проверку, чем на наем, хлопоты и увольнение. Профилактика дешевле операции.

Умение притягивать людей и поддерживать хорошие отношения — один из важнейших факторов успеха менеджера.

Но не боги горшки обжигают, всему можно научиться, было бы желание.

### Следствие 4

Задача менеджмента состоит в достижении рентабельности вложений в человеческие ресурсы с точки зрения удовлетворения потребителей

Любая работа предполагает выбор: либо вы делаете ее сами, либо нанимаете того, кто ее сделает. Задача менеджера — устроить так, чтобы необходимая работа выполнялась другими, а не им самим.

И напоследок: сотрудники компании относятся к клиентам так, как менеджеры относятся к сотрудникам. Если вам понравилось качество обслуживания в магазине, ресторане, библиотеке, значит, там хороший менеджер, который сумел найти общий язык с подчиненными. В противном случае эти подчиненные будут на вас вымещать недовольство менеджером.

### Как применить закон

1. Итак, с сегодняшнего дня вы оказываете своим потребителям услуги исключительно в наилучшем виде как по качеству, так и по количеству. Лучше, чем у всех. Ваше место — первое и никакое другое.
2. Отранжируйте свою позицию и позицию своей компании по четырем уровням удовлетворения нужд потребителей.

Первый уровень (назовем его «прожиточным минимумом») — вы *оправдываете* ожидания покупателя. Что в первую очередь ожидает покупатель и как вы можете наиболее эффективно соответствовать этим ожиданиям?

Второй уровень — вы *превосходите* ожидания. Что вы можете предложить помимо того, что предлагают конкуренты?

Третий уровень — вы *радуете* покупателя. Приятно удивив покупателя, вы сильно повысите свои ставки.

Наконец, четвертый уровень, доступный самым преуспевающим и солидным организациям, — изумить и восхитить. Тогда вы не только удержите своих покупателей, но и обрратете их друзьями, знакомыми и родственниками в качестве новых клиентов. Есть идеи?

## 23. Закон покупателя



Клиент ищет свой интерес,  
стараясь приобрести лучшее  
за минимальную цену

Покупателем движет элементарный расчет: больше и лучше, здесь и сейчас и подешевле, пожалуйста.

Это аксиома, ее надо принимать как данность. Покупать будут у тех, кто лучше прочих может это обеспечить: «здесь и сейчас и желательно со скидкой». Чтобы выжить и вдобавок преуспеть, вам придется терпеливо и вежливо общаться с требовательными и капризными эгоистами-покупателями, которым вынь да положь то, что им нужно, иначе они развернутся и уйдут к другому продавцу. А вы как поступаете в таких случаях?

Кстати, важно отличать *факты* от *проблем* — это вещи совершенно разные, и путаница в этих понятиях может привести к разного рода неприятностям.

Факт — это некая данность. Некая составляющая жизни. Нечто, имеющее место быть, нечто, с чем вы должны работать. Дождь — это факт. Глупо расстраиваться из-за природного явления, проще взять зонт.

Проблему можно решить, с ней можно разобраться, ее можно устранить. Один из законов Джеймса Бернэма\* гласит: «Нет выбора — нет проблемы».

---

\* Джеймс Бернэм (Burnham, James, 1905–1987) — философ, публицист, автор книги «Революция в менеджменте» (The Managerial Revolution, 1943).

У каждого из нас есть свой потребитель, а у некоторых — даже несколько. Ваш основной потребитель — это тот, кто решает, сколько вы стоите, и от него зависит ваше продвижение по службе. Если вы не сам себе начальник, то таким человеком является ваш босс.

Если вы менеджер и у вас есть подчиненные, они тоже — ваши клиенты. Они будут относиться к (вашим) «внешним» клиентам, копируя ваше отношение к «внутренним», т. е. к ним самим.

Если вы работаете в бухгалтерии, вашими потребителями являются те, кто заинтересован в результатах вашего труда (например, финансовые отчеты).

Каждый из нас занят «обслуживанием» своих потребителей. Успех же зависит от качества обслуживания в целом и от качества обслуживания vip-потребителей в частности.

### **Как применить закон**

1. Составьте поименный список своих потребителей, как «внешних» (клиенты), так и «внутренних» (начальник, сотрудники, подчиненные).
2. Продумайте, как повысить вашу ценность в глазах этих людей. Какими в идеале вам видятся взаимоотношения с вашими потребителями?

## **24. Закон качества**



Идеал потребителя: высокое качество  
по низким ценам

Нарушая этот нехитрый закон, компании ступают на путь, ведущий к банкротству. Покупатель всегда будет стремиться удовлетворить свои потребности по максимуму. Лишь те компании, которые это стремление будут холить и лелеять (и соответствовать ему), преуспеют на рынке.

В 1989 г. на американском рынке появились одновременно Toyota Lexus и Nissan Infiniti. Компании рекламировали свои машины как автомобили будущего, роскошные, как дорогие европейские «железные» друзья человека, но по ценам на десять, двадцать, а то и тридцать тысяч долларов дешевле. Все силы были положены на то, чтобы убедить американцев в высоком качестве машин этого класса.

И у них получилось. С 1991 г. Lexus и Infiniti уверенно занимают место среди лучших автомобилей по соотношению цена/качество/обслуживание среди всех 557 марок машин, продаваемых в США. Объем продаж достигает сотен миллионов долларов ежегодно.

### Следствие 1

Качество — это свойство, за которое покупатель готов платить деньги

Качество может определить только покупатель. Порой он не может его внятно описать, но зато убедительно голосует за него кошельком (впрочем, не столько он, сколько она — более 80% решений о покупках принимается женщинами).

Филип Кросби в книге «Качество без слез» (*Quality without Tears*) пишет: «Качество товара определить легко. Оно измеряется тем, сколько времени товар выполняет те функции, ради которых его покупают».

Качество часов измеряется тем, как долго они показывают точное время.

Уровень качества автомобиля определяется сроком работы без обращений в автосервис. Если машина не требует ремонта 100% времени, ее степень качества составляет 100%.

Увы, нередко ситуации, когда 25% товара переделывают и ремонтируют еще на «заводской» стадии. Кросби считает, что производство высококачественных бездефектных изделий снижает расходы и увеличивает доходы. В краткосрочной перспективе качество создает покупателей, а в долгосрочной репутация качественного производителя удерживает их.

## **Следствие 2**

Понятие «качество» включает и товары (услуги),  
и способ их продажи

Цены в классном ресторане зависят не только от качества самих блюд. Здесь они складываются в том числе из атмосферы и уровня обслуживания. Здесь невозможно допустить даже мысль, что официант шваркнет поднос на стол и удалится.

Покупатель хочет всего и сразу: удовольствие должно быть концентрированным.

## **Следствие 3**

Прибыльность компании напрямую зависит  
от мнения покупателей о качестве ее товаров  
и услуг

То есть, проведя объективный опрос покупателей в «вашем» сегменте рынка, можно определить ваш рейтинг на фоне ваших конкурентов.

Предположим, десяток фирм предлагают один и тот же продукт. Опрос покупателей позволяет выяснить, какой из этих фирм потребители отдают предпочтение. Также можно определить «серебряных» и «бронзовых» призеров. Излишне уточнять, что те компании, которые наберут больше всего «зрительских симпатий», окажутся и наиболее прибыльными.

Когда приходится выбирать между дорогим и дешевым продуктом, человек (разумеется, в пределах своих возможностей) выберет первый, потому что высокая цена ассоциируется с таким же качеством. А высокое качество в свою очередь ассоциируется с надежностью и беспроблемностью. Более высокое качество в восприятии покупателя снижает чувство неуверенности или риска при принятии решения о покупке. Ему становится легче принять это решение.

«Если вы можете себе позволить купить качественные товары, вы не можете себе позволить не делать этого».

Высокое качество по определению не может стоить дешево. Нельзя получить что-то хорошее за просто так. Вы всегда получаете то, за что платите. На конкурентном рынке чем выше цена, тем выше качество и ниже риск.

Кому только ни приписывают фразу «Обмани меня ценой, но не качеством товара», наилучшим образом отражающую ход мыслей покупателя.

Любой уважающий себя бизнесмен знает себе цену. Его задача — стать первым. Своим примером он вдохновляет коллег и сотрудников и в результате получает ощутимое повышение доходов. Качество суть синоним процветания.

### **Как применить закон**

1. Объективно оцените место, которое ваша компания занимает среди конкурентов. Узнайте мнение сотрудников и коллег.
2. Дайте определение качества с позиции ваших клиентов. Критически проанализируйте свои продукты и услуги, техники и методы продаж и последующее обслуживание. Спросите своих лучших покупателей, в чем они видят вашу ценность для себя и какие у них есть пожелания к вашей работе.
3. Выберите какой-нибудь аспект, относящийся к удовлетворению нужд потребителей и требующий, на ваш взгляд, доработки и усовершенствования. Займитесь им вплотную и отслеживайте положительные изменения.

## **25. Закон морального износа**



Все сущее стремительно устаревает

Согласно закону морального износа со временем все теряет свою актуальность: продукты, услуги, навыки, реклама,

маркетинговые стратегии и бизнес-процессы. Чтобы выстоять, нужно держать нос по ветру, чутко откликаться на все новое и бежать впереди паровоза.

### **Следствие 1**

Завтра все будет не так, как сегодня

Жизнь меняется независимо от того, нравится вам это или нет. Развивайте в себе гибкость. Не пытайтесь плыть против течения, старайтесь поймать волну, иначе она вас просто смочет.

### **Следствие 2**

Обновление и совершенствование —  
залог выживания

В любой компании должны быть сотрудники, работающие на завтрашний день. Не задумываясь о будущем, можно потерять настоящее, вас попросту обойдут более предприимчивые конкуренты. Успешные компании при любых условиях находят возможности для обновления своих предложений. Чем больше идей, тем больше возможностей, тем ближе успех.

### **Следствие 3**

Лучший способ предсказывать будущее —  
создавать его

Когда Уолта Диснея спросили, не жалко ли ему, что все кому не лень воруют его идеи, великий мультипликатор беспечно отмахнулся: «Подумаешь! Мы придумаем новые раньше, чем они утащат старые».

Выдумывайте, генерируйте, изобретайте! Чем больше у вас идей, тем больше шансов, что именно вы предложите наиболее востребованный продукт здесь и сейчас.

Будьте внимательны к людям. И скромный служащий может дать дельный совет, а то и революционную для ком-

пании, а то и отрасли идею. Некий исследователь корпорации 3М долго бился над проблемой фиксированных книжных закладок. Он перепробовал массу клеящих средств в поисках состава, который не оставлял бы следов, и сохранял клеящие свойства при многократном употреблении. В результате появились всем известные самоклеящиеся стикеры Post It, а корпорация 3М вошла в число 100 наиболее преуспевающих компаний США и выплачивает автору идеи процент от доходов компании.

### Как применить закон

1. Подумайте о том, что ваш самый прибыльный продукт устареет через три–пять лет. Что вы сможете предложить потребителю взамен?
2. Представьте, что случился пожар, ваше предприятие сгорело дотла и вам нужно все начинать сначала. Что бы вы сделали по-другому?

## 26. Закон обновления



Все прорывы в бизнесе достигаются за счет обновления, за счет продвижения на рынок чего-то лучшего, более дешевого, более быстрого, более оригинального или более эффективного

В книге «Бизнес и инновации» Питер Друкер\* говорит о семи основных источниках обновления и предлагает идеи, которые вы могли бы взять на вооружение.

В первую очередь он называет неожиданный успех и непредвиденную неудачу. В обоих случаях необходим тщательный анализ случившегося и поиск новых возможностей.

---

\* Друкер П. Бизнес и инновации. — М.: ИД «Вильямс», 2007.

Существует теория критического мышления, именуемая «верхушкой айсберга». Если происходит нечто неординарное, задумайтесь: случайное это событие или только «верхушка»? Не столкнулись ли вы с началом тенденции, указанием на изменение конъюнктуры?

Одна из наиболее примечательных тенденций сегодняшнего дня — развитие персональных компьютеров и Интернета. Когда появились первые ПК, IBM занялась составлением прогнозов на будущее. Эксперты сходились на том, что мировой рынок ПК составит три-четыре сотни штук в год. IBM сделала ставку на мейнфреймы\* и просчиталась. Сегодня спрос на ПК превышает 50 млн в год, а большие машины остались в прошлом.

### **Как применить закон**

1. Проанализируйте тенденции вашего бизнеса. Объем продаж растет или снижается? На какие продукты спрос растет, а на какие падает? Что следует развивать, от чего отказаться?
2. Перенимайте лучшее у успешных конкурентов! Изучайте путь, который привел их к успеху. Чему вы могли бы поучиться у них?
3. Проанализируйте свои самые яркие успехи и самые сокрушительные неудачи за минувший год. Какие уроки из них можно извлечь? Помните: большому успеху предшествует неудача, но каждая из них ценна тем, что вы приобретаете опыт.

---

\* Многопользовательская большая, супермини- или мини-ЭВМ.

## 27. Закон критических факторов успеха



В любом бизнесе есть ряд ключевых факторов, которыми измеряется и определяется его успех или провал

Критические факторы бизнес-успеха можно сравнить с биением пульса, дыханием, давлением, кардиограммой и т. д. Перечисленные показатели определяют состояние здоровья и жизнеспособность человека. Сбой хотя бы одного из них может привести к необратимым последствиям.

Фирмы — это тот же живой организм, но некоторым из них присущи особые, уникальные свойства. Самыми распространенными критическими факторами успеха являются лидерство, качество товаров, сервис, сбыт, маркетинг, производство, распределение и финансовый учет. Каждый из этих аспектов требует высоких показателей. В противном случае под угрозой может оказаться существование предприятия как такового.

По данным Dun & Bradstreet Corporation\*, причиной банкротства в США чаще всего становится сокращение сбыта и доходов от продаж.

### Следствие 1

Каждый человек имеет набор  
ключевых навыков и знаний,  
которые определяют его будущее

Недостаточность или отсутствие одного из них может негативно сказаться на вашей эффективности. Определите основные факторы успеха для своей работы, оцените свой уровень по каждому из них, а затем разработайте план по самосовершенствованию.

---

\* Крупнейшее мировое агентство, специализирующееся на предоставлении бизнес- и маркетинговых справок.

Например, для бизнеса таковым фактором является умение принимать решения и разбираться с проблемами. Если человек нездоров или переживает личную драму, он может принять неожиданное и не всегда разумное решение и таким образом подвергнуть риску тех, кто на него рассчитывал и возлагал надежды. Прокол одного топ-менеджера может дорого обойтись всей компании.

Чтобы определить свои личные факторы успеха, задайте себе два вопроса. Первый: «За что мне платят зарплату?»

Зачем конкретно вас наняли? Вы и ваше начальство должны иметь полное согласие по этому вопросу. Каким бы ни был ответ на этот вопрос, именно этим вы должны заниматься большую часть своего рабочего времени.

Второй вопрос: «Какой вклад в развитие моей компании могу внести именно я?»

Ответственность за ваш участок работы лежит только на вас. Кроме вас, ее никто не сделает. Делайте ее хорошо, и вам непременно зачтется.

## Следствие 2

Пропускная способность дороги определяется наименьшей пропускной способностью одного из ее элементов

Благодаря багажу своих сильных сторон и знаний вы достигли некоторого определенного положения. Этим багажом определяются ваши доходы. Но есть и «отрицательный багаж», т. е. балласт или слабое звено. Слабые звенья тормозят ваше продвижение вперед.

Чтобы быстрее продвигаться вперед, вам нужно честно признаться себе, что вы небезупречны, и разобраться, что именно вам мешает. Что нужно подтянуть, от чего избавиться? Определившись с ответом, начинайте работать над собой.

## Как применить закон

1. Взгляните на себя как на объект работы. Вы прошли длинный путь, но вам предстоит добиться большего. Какие моменты вам (вашей компании) нужно отполировать до кристального блеска, чтобы выйти в лидеры?
2. Определите критические факторы успеха ведущих сотрудников. Какие сильные стороны способствовали их успехам? Их личные недостатки и слабости, как правило, лежат в основе большинства ваших проблем.
3. Каковы ваши личные критические факторы успеха и каков ваш план по их совершенствованию? Не откладывайте работу над собой и не бросайте ее, пока не добьетесь успеха.

## 28. Закон рынка



Рынок — это условное место встречи покупателей и продавцов. Здесь устанавливаются цены, распределяются средства, трудовые ресурсы, сырье и факторы производства

Рынок существует повсюду и нигде. Рынок — это все сделки, которые заключаются каждую секунду на всех уровнях общества. Их итог — практически все нынешние цены (за исключением тех, которые устанавливаются правительством).

### Следствие 1

На свободном рынке ресурсы распределяются максимально эффективно, а цены отражают существующие предложение и спрос

Тезис эффективности рынка гласит, что стоимость всех ценных бумаг к моменту закрытия торгов точно отража-

ет всю известную информацию о текущем положении дел и перспективах компаний, представивших свои акции. Согласно этому тезису сведения о «решающих» факторах мгновенно достигают заинтересованных лиц.

### **Следствие 2**

Свободный рынок — наиболее эффективный способ удовлетворения потребностей миллионов людей

Свободный рынок — это настоящее чудо. Он самостоятельно формируется и самостоятельно же функционирует, разумеется, если правительство не препятствует развитию экономической деятельности и не вмешивается в принятие экономических решений. Чем свободнее рынок, тем энергичнее экономика и тем больше материальных благ и возможностей получают члены общества.

В Гонконге, например, правительство занимается лишь регулированием дорожного движения и охраной граждан силами полиции. Наивысший уровень налогов на прибыль, личную или корпоративную, составляет 20%. Гонконг — крошечный клочок земли, лишенный каких бы то ни было природных ресурсов, на котором вынуждены уживаться пять миллионов граждан бывшей британской колонии. Тем не менее это одна из самых экономически развитых стран планеты. Она вырастила бесчисленное число миллионеров и нескольких миллиардеров. Экономика Гонконга развивается так стремительно, что постоянно испытывает нехватку рабочих рук.

### **Следствие 3**

Чем лояльнее правительство к рынку, тем шире и богаче ассортимент товаров и услуг и, соответственно, выше благосостояние общества

Из ежегодных данных «Индекса экономической независимости», которые публикует Фонд наследия (Вашингтон), следует, что здоровье, благосостояние и уровень экономи-

ческих возможностей для среднего человека в той или иной стране прямо пропорциональны открытости рынка.

Любое вмешательство правительства в свободную рыночную экономику маскируется под заботу об общественных интересах. На самом деле власти предержавшие преследуют свои интересы, в том числе и подкуп избирателей. Любое вмешательство «сверху» приводит к скачку цен и в конечном счете наказывает потребителя. Иными словами, «высшее» вмешательство в рыночную экономику пагубно для экономики.

Успех вашего бизнеса зависит от умения занять нишу на рынке, заполнив ее товарами или услугами, по всем параметрам превосходящими предложения конкурентов. Свободный рынок позволяет любому индивиду начать строить крупное предприятие с нуля, имея лишь идеи, энергию и желание добиться своего. Берегите эту систему.

### **Как применить закон**

1. Признайте, что открытый рынок — твердая гарантия успеха и процветания. Главное действующее лицо здесь потребитель, а успех бизнеса зависит от того, насколько предлагаемые услуги отвечают спросу большинства.
2. Изучайте другие рынки, следите за появлением новых товаров и услуг, новых маркетинговых техник, улучшением имеющихся товаров и услуг, которые могут вам пригодиться. Иногда для взлета достаточно одной-единственной идеи.

## **29. Закон специализации**



Ваш товар должен максимально соответствовать своему предназначению и отвечать покупательской потребности в нем

Вы должны в полном объеме представлять, для чего и кому предназначается ваш товар. «Для всех понемножку» озна-

чает «нисколько ни для кого». Если потребитель не уверен, что ваш товар годится для его целей, он предпочтет пойти к вашим конкурентам.

### **Следствие 1**

Пренебрегая специализацией,  
компании прогорают

Специализация — краеугольный камень успешного маркетинга. Постоянная работа с потребителем и его интересами — объективная необходимость для успешного ведения бизнеса. Даже незначительное изменение клиентуры или фокуса ее интересов может кардинально отразиться на объемах продаж как в положительную, так и в... обратную сторону.

Ежегодно на продажу выставляются сотни моделей автомобилей. Каждая из них ориентирована на определенный типаж, с определенным вкусом, опытом, уровнем доходов, образованием, потребностями. Своим успехом Toyota, Ford, DaimlerChrysler обязаны тому, что каждая их модель удовлетворяет определенным потребностям и запросам широких слоев рынка.

То же происходит и с интернет-проектами. Как грибы после дождя множатся очередные покорители виртуального пространства, но выжить суждено лишь единицам. Все зависит от того, насколько четко они формулируют свою специализацию и насколько она привлекательна для потребителей.

### **Как применить закон**

1. Постоянно задавайте себе вопросы и предельно конкретно отвечайте на них: кто ваш потребитель? Для кого конкретно предназначен ваш продукт? В чем состоит его ценность? Для удовлетворения каких конкретно потребностей и желаний потребителя он создан?

2. Тщательно изучайте рынок и думайте, как можно модифицировать или улучшить наш продукт, чтобы он отвечал нуждам еще большего числа потребителей. Как сделать ваш товар еще более привлекательным и увеличить количество потребителей, не растеряв при этом основную потребительскую базу?

## 30. Закон конкурентного преимущества



Ваши товары и услуги должны иметь конкурентное преимущество, которое выделит их из общей массы

Ваше предложение должно быть в чем-то уникальным, обладать достоинствами, которых нет у ваших конкурентов.

### Следствие 1

Грамотно сформулированное уникальное предложение — начало начал успешной рекламы и торговли

Известно, что ваше предложение должно состоять не более чем из 25 слов.

Ford: «Качество — прежде всего».

BMW: «Лучший автомобиль для вождения».

IBM: «Качество и обслуживание потребителей».

Coca-Cola: «Это вещь!»

Сеть универмагов Nordstrom прославилась благодаря волшебному слову «Сервис».

Такие девизы ясно указывают, что потребителю просто необходимо предпочесть эти компании другим.

Лучшие маркетинговые, рекламные и торговые кампании строятся вокруг «уникального предложения». Есть идеи?

## Следствие 2

Ваш товар должен хоть чем-то выгодно отличаться от товара конкурентов

Выгодно преподнести информацию о конкурентном достоинстве вашего товара или услуги — одна из важнейших маркетинговых задач. Цель рекламы — привлечь покупателя, а привлечь его можно — заинтересовав.

Крупнейшая общенациональная американская газета *USA Today* потеряла сотни миллионов долларов, пока — благодаря умелой рекламной политике — не стала приносить прибыль.

Джек Уэлч, директор General Electric, считает делом чести быть первым или в самом крайнем случае вторым во всех сегментах рынка, где General Electric ведет конкурентную борьбу. Если General Electric не может занять первое или второе место за разумный промежуток времени, она уходит с этой части рынка и концентрирует свои ресурсы там, где она в состоянии доминировать. «Нет конкурентного преимущества — не конкурируй».

Сайты интернет-компаний (Amazon, America Online, Yahoo, eBay, Priceline) пользуются огромным успехом у пользователей не только из-за содержания, но во многом благодаря «форме». Большой долей этого успеха компании обязаны дизайну сайтов.

Совершенствуйте свои сильные стороны и конкурентные преимущества, приспособливайте их к требованиям времени и запросам потребителей.

Например, многие годы местные рестораны конкурировали в сферах качества блюд, разумных цен и удобного расположения. (Большинство продолжают делать это и сегодня.)

Но однажды молодому человеку по имени Том Монаган из Ист-Лэнсинга (штат Мичиган) пришла в голову мысль, что пиццу можно готовить и в виде полуфабриката, а потом выпекать по мере необходимости, а заодно и организовать доставку в течение получаса в пределах небольшого региона. Так родилась Domino's Pizza.

Сегодня тысячи пиццерий компании разбросаны по всему миру, а сам Том давно миллиардер. Он сделал ставку на скорость доставки популярной и недорогой еды.

### **Как применить закон**

1. Сформулируйте свое конкурентное преимущество в одной фразе. Чем ваш товар (услуги) лучше, чем у конкурентов? Представьте, что вы объясняете это ребенку, который должен все понять и повторить.
2. Если у вас до сих пор нет никаких конкурентных преимуществ, сядьте и разработайте хотя бы одно. Каким оно может быть? Каким должно быть? В каком направлении должно развиваться? Спросите покупателей, какие ваши услуги/товары им больше всего нравятся и почему.

## **31. Закон сегментации**



Чтобы добиться значительных объемов продаж, нужно ориентироваться на целевые группы потребителей или целевые сегменты рынка

Рынок товаров массового производства сдает свои позиции. Завтрашний день будет принадлежать тем компаниям, которые «возделывают» определенные рыночные ниши, выращивая продукты и услуги с учетом потребностей, вкусов и интересов обитателей этих ниш.

### **Следствие 1**

Промахнувшись с выбором ниши и востребованного на ней товара, можно прогореть

Многие компании, избрав некий сегмент рынка и начав себя там рекламировать, с изумлением обнаруживают, что

спрос на их товары существует не здесь или не только здесь. Легкие пикапы изначально предназначались для строительства и перевозки небольших грузов, но больше всех ими заинтересовалась молодежь, проводящая отпуск в горах и у моря.

Владельцы немецкой пивной марки Löwenbräu, довольно дорогой, кстати, долгое время тщетно пытались обойти американских пивоваренных гигантов Budweiser и Miller. Наконец немцы догадались перестроить маркетинговую стратегию и сосредоточились на более обеспеченной публике. Первая же их реклама совершила переворот на рынке дорогого импортного пива в США: «Выпив все шампанское, заказывайте Löwenbräu».

Как видите, пиво можно рекламировать не только в пивных рядах, но и в стане благородных вин, главное — правильно составить легенду: импортным пивом наслаждаются те, кто может себе позволить самое лучшее.

## Следствие 2

Идеальный сегмент рынка составляют те потребители, чьи потребности идеально удовлетворяются вашим конкурентным преимуществом

Иными словами, еду выгоднее всего продавать голодным, а системы управления временем — тем, кто любит и умеет ценить время. Искать надо не там, где светлее, а там, где можно найти то, что вам нужно.

Цель исследования рынка состоит в том, чтобы выбрать свою нишу и угнездиться на ней с минимальными потерями и максимальной эффективностью. Чем точнее вы очерчиваете круг своих потребителей, тем более целенаправленными будут ваши усилия и тем с большей вероятностью они окажутся успешными.

## Как применить закон

1. Составьте портрет своего идеального потребителя: пол, возраст, образование, уровень доходов, где живет, кем работает.

2. Определите оптимальный способ продажи ему вашего продукта. Подумайте, как установить (и упрочить) контакты с наиболее перспективными покупателями.

## 32. Закон концентрации



Успех приходит, когда вы концентрируетесь сугубо на продаже тем потребителям, которых вы выделили как людей, способных получить немедленную и наибольшую пользу от уникальных характеристик товара или услуги, предлагаемых вами в вашей области специализации

Рекламная деятельность Lexus и Infiniti рассчитана на тех, кто в состоянии платить за машину 35–55 тысяч долларов. Это, как правило, обеспеченные люди, с солидной зарплатой и состоявшейся карьерой, «белые воротнички». BMW и Mercedes-Benz им, возможно, и больше по душе, но не по карману.

Чем больше Lexus и Infiniti смогут снижать планку цен, тем больше у них в данном сегменте рынка появится потенциальных покупателей. Пока BMW и Mercedes борются за тех, кто может платить 50–75 тысяч долларов, Lexus и Infiniti расположились чуть пониже Jaguar и оказались в одном ряду с американской «автоэлитой».

### Следствие 1

Доминирование в определенной рыночной нише с наилучшим продуктом, доступным для потребителей этой ниши, — источник высоких доходов

Преуспевающая и прибыльная малая компания Cross Pen считается одним из самых уважаемых в мире производителей деловых письменных принадлежностей. В ее арсенале широчайший выбор — ручки недорогие черные,

ручки умеренно дорогие серебряные, ручки шикарные золотые 18-каратные. И как ни стараются Parker и Mont Blanc их обогнать, Cross в этой конкретной рыночной нише совершенно неуязвим.

### **Следствие 2**

Концентрация на высокодоходных сегментах рынка с высокодоходными товарами и услугами дает наибольшую отдачу от продаж, инвестиций и акций

Наибольшую прибыль американским автомобилестроительным компаниям приносят такие машины, как Chrysler Imperial, Ford Lincoln Continental и Cadillac (General Motors). Чем лучше, качественнее и дороже продукт, тем выше доход с его продажи. Это подтверждает и продукция фирмы Rolex Watch.

### **Как применить закон**

1. Изучите ассортимент своих товаров (услуг). Какие из них самые дорогие? Какие приносят наибольшую прибыль? Это одни и те же товары? Как можно увеличить объемы продаж наиболее прибыльных товаров (услуг)?
2. Проанализируйте каждый товар в отдельности, подсчитайте, во сколько обходится вам его производство, продажа и обслуживание. Определите, каков чистый доход от его продажи. Какие товары или услуги наиболее затратны в плане производства и сбыта и при этом наименее прибыльны?

## **33. Закон превосходства**



Рынок щедро вознаграждает лучших

Потребитель хочет много получать и мало отдавать. Он предпочитает высокое качество низкому, ибо первое обещает

много радости и мало проблем. Компании с солидной репутацией могут позволить себе запрашивать завышенную цену за свою марку, не боясь растерять своего потребителя.

### **Следствие 1**

**Рынок — это наблюдатель, строгий,  
но объективный**

Рынок всегда отражает истинную ценность вашего товара: потребитель либо готов его покупать, либо нет. Рынок благосклонен к тем, кто заполняет его нужными товарами по доступным ценам, и суров к тем, кто запрашивает больше, чем дает.

Высокое вознаграждение дается за работу, выполненную безупречно с точки зрения работодателя и потребителя. Честно заработанная репутация откроет перед вами все двери.

### **Как применить закон**

1. Поставьте себе цель войти в число признанных специалистов в сфере вашей деятельности. Следуя этой цели, вы начнете стремительное восхождение по карьерной лестнице.
2. Берите дополнительную работу. Выполняйте ее безупречно и быстро. Скорость — ваш главный козырь.

### **Пять правил делового успеха**

О них написаны тысячи книг, опубликовано множество статей, они носят разные названия, но все их можно свести в одну «большую пятерку».

1. Товар (услуга) должны соответствовать условиям рынка и отвечать чаяниям покупателей. Товары (услуги), не вполне соответствующие требованиям рынка, необходимо изымать из ассортимента или срочно совершенствовать.

2. Компания должна уделять повышенное внимание маркетингу, продажам и получению прибылей. Энергию сотрудников нужно направлять на потребителя и на продажу все большего количества ваших наиболее прибыльных продуктов все большему числу покупателей. Сосредоточьтесь на сбыте.
3. Необходимы эффективные внутренние схемы ведения бухгалтерии, отчетности, инвентаризации и контроля за расходами. Недостаток контроля за оперативными расходами и неотлаженность внутреннего управления — одна из наиболее частых причин деловых неудач.
4. Компания должна работать как единый, отлаженный механизм, где все винтики крутятся на своих местах и ни один не крутится вхолостую.
5. И наконец последнее. В японском менеджменте есть понятие кайдзен\* — постоянное стремление к совершенству всего, что мы делаем, воплощенное в конкретные формы, методы, технологии и обращенное к людям. Американский гуру менеджмента Эдвардс Деминг\*\*, внесший большой вклад в японские разработки, считал, что непрерывное повышение квалификации на всех уровнях компании есть ключ к обретению долгосрочного делового успеха.

Американская система свободного предпринимательства, где рынок открыт для всех и каждого, у кого есть что предложить рынку, — лучшая из возможных систем удовлетворения потребностей и создания благоприятных возможностей. Вы можете занять свое место в этой системе в любой момент, предложив товар или услугу, которые нужны людям и за которые люди готовы платить.

---

\* Подробнее о стратегии кайдзен см.: Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

\*\* Эдвардс Деминг В. Deming, Edwards William (1900–1993) — американский исследователь, работавший в области контроля качества и выработки концепций эффективного менеджмента; один из разработчиков теории четырехступенчатого цикла принятия решений.

## Законы лидерства



34. Закон целостности
35. Закон мужества
36. Закон реализма
37. Закон власти
38. Закон амбиций
39. Закон оптимизма
40. Закон чуткости
41. Закон преодоления
42. Закон независимости
43. Закон эмоциональной зрелости
44. Закон совершенства в работе
45. Закон предвидения



# Законы лидерства



Качества лидера — важнейший фактор, определяющий деловые успехи и неудачи в нашей конкурентной, быстро изменяющейся экономике. Лидерские качества являются определяющей силой или слабостью организаций и учреждений. Умение взять на себя функции лидера и обеспечить надлежащее руководство — основное условие для достижения успеха в любой человеческой деятельности. И никогда не было большей потребности в лидерах, как сегодня.

Еще Фукидид в своей восьмитомной «Истории», посвященной Пелопонесской войне (431–404 гг. до н. э.), интересовался атрибутами лидерства. На сегодняшний день издано более пяти тысяч различных книг, статей и комментариев о лидерах и лидерстве, и во всех них предлагаются идеи, как человеку улучшить свои лидерские качества в личной и деловой жизни.

Лидерами не рождаются. Человек становится лидером, когда этого требуют обстоятельства. Подобно любому другому навыку, лидерство развивается через практику и многократное повторение.

Лидера уважают и поддерживают в обществе. Чем в большей мере вы проявляете качества лидера, тем позитивнее относитесь к самому себе. У вас растет самооценка, самоуважение, вам есть за что собой гордиться. Вы чувствуете себя сильным, умным и умелым. Вы успешно внедряете позитив в свою работу и личную жизнь.

Законы лидерства формулировались и обсуждались на протяжении многих веков. Их изучают в военных училищах, колледжах и университетах. Они изучаются в школах бизнеса и ежедневно применяются во всех фирмах

и организациях. Этим законам и принципам следуют все те мужчины и женщины, которые встают у руля, когда того требует ситуация.

Начав мыслить и действовать так, как мыслят и действуют лидеры, и применяя законы лидерства в своей жизни и работе, вы будете притягивать к себе все больше возможностей использовать свои таланты и способности на все более высоком уровне. Чем в большей мере вы проявляете лидерские качества в мелочах, тем больше у вас возможностей стать лидером в делах значительных. Чем лучше вы исполняете свои обязанности сегодня, тем большая ответственность вам будет доверена в будущем. Это в ваших руках.

## 34. Закон целостности



Настоящего лидера характеризует честность, искренность и прямота в отношениях

Этот закон требует от вас откровенности перед собой и перед другими. Ралф Эмерсон наставлял: «Нет ничего более священного, чем искренность помыслов».

Цельность — важнейшее качество лидера. Все ваши поступки основываются на вашей внутренней сущности.

Лидерство — это способность привлекать последователей. Но чтобы они подчинили свои интересы вашим, они должны вам поверить и посвятить вам свое время, свои деньги и свою энергию.

Чтобы заслужить это доверие, вы должны быть искренним перед самим собой — только тогда вы сможете быть честным по отношению к людям, которые вас окружают.

Одно из самых важных качеств лидера — всегда и во всем быть примером. Ведите себя так, словно за вами наблюдают.

Настоящие лидеры надежны. На их слово можно положиться. Они дают обещания осторожно, но всегда их исполняют.

Важнейшим признаком искренности в человеческих взаимоотношениях является последовательность в мыслях и поступках. Люди знают, чего ждать. Последовательность означает также, что вы ко всем относитесь одинаково. Вы не держите одного человека за важного клиента, а другого — за подчиненного. Как писал Томас Карлейль, «большого человека можно узнать по тому, как он обращается с маленькими людьми».

В сегодняшнем бизнесе существует два типа лидерства: транзакционное и трансформационное. Транзакционное лидерство — это способность направлять людей, управлять ресурсами, добиваться того, чтобы работа была сделана. Но трансформационное лидерство, самая важная форма лидерства в наши дни, — это умение вдохновлять людей на более высокие свершения, внушать им, что они способны на большее, и давать им возможность добиваться большего и вносить свой вклад в общее дело. Эта способность позволяет трансформационным лидерам добиваться от самых обычных людей необыкновенных свершений.

Лидеры думают о завтрашнем дне и никогда не гонятся за сиюминутной выгодой, не просчитав, чем она может обернуться в будущем.

Чем более ваш образ жизни соответствует вашим высшим ценностям, тем лучше вы относитесь к себе и тем вы счастливее.

## **Как применить закон**

1. Будьте честным с собой и с людьми. Доверяйте своей интуиции. Определите основные источники стресса и людей, вызывающих проблемы в вашей жизни, а потом спросите себя: «Что нужно сделать, чтобы разрешить ситуацию и снять стресс?»

2. Спросите себя: «Какой бы стала моя компания, если бы все ее сотрудники были такими же, как я?» Какие личные привычки или нормы поведения вам нужно изменить, чтобы ответить на этот вопрос позитивным образом? О чем бы ни шла речь, сделайте с этим что-нибудь уже сегодня, встав на путь самосовершенствования, чтобы стать самым лучшим человеком, каким вы только можете быть.

## 35. Закон мужества



Способность смело принимать решения и действовать перед лицом трудностей и неудач — признак великого лидера

Уинстон Черчилль как-то сказал: «Мужество справедливо считают главной из всех добродетелей, ибо все другие добродетели зависят от него».

Лидеры имеют мужество принимать решения и предпринимать действия перед лицом сомнений и неопределенности, когда нет никаких гарантий успеха. Ваша способность идти вперед, даже когда существует вероятность потерь и неудач, есть признак лидерства. Лидерство не есть отсутствие страха.

Он присущ всем людям; просто лидеры смотрят своим страхам в лицо и действуют вопреки им. И вы разовьете в себе привычку к мужеству, действуя мужественно, когда это необходимо.

Естественная реакция большинства людей — избегать всего, чего они боятся. Но если вы заставите себя воспротивиться этому естественному порыву, сделав шаг навстречу тому, чего вы боитесь, страх отступит и потеряет свою власть над вами.

Актер Гленн Форд как-то сказал: «Если вы не делаете того, чего боитесь, страх начинает править вашей жизнью».

Двумя крупнейшими препятствиями на пути к успеху являются боязнь неудачи и боязнь критики. Но всякому большому успеху предшествует множество неудач, и всякий большой успех сопровождается бесконечным потоком критики. Именно уроки, которые вы извлекаете из своих неудач, и ваша способность конструктивно воспринимать критику и делают возможным ваш успех.

Томас Уотсон-старший, основатель корпорации IBM, сказал: «Если вы хотите добиться успеха быстрее, вы должны удвоить частоту неудач. Успех лежит по ту сторону неудач».

Сделайте преодоление страха своей привычкой. Если что-то в вашей жизни вас тревожит, примите это как личный вызов и решите справиться с этим. Как писал Эмерсон, «делайте то, чего боитесь, и страх наверняка умрет».

Лидер — это человек, который умеет брать ответственность не только за себя, но и за других. Таким лидером, например, был король-полководец Фридрих Великий\*, выбравший себе девиз: «Храбрость, храбрость и только храбрость!»

Храбрость — зачастую наилучшая политика, когда требуется принять важные решения и предпринять необходимые действия. В некоторых случаях она может навлечь на вас неприятности, но вы выберетесь из них за счет еще большей храбрости. Есть старая зулусская поговорка: «Если тебе угрожают две опасности — одна позади, а другая впереди, — двигайся вперед».

Успех приходит к тем, кто не боится рисковать. Установите для себя и своей организации «большие и смелые цели». Никогда не останавливайтесь на достигнутом. Питер Друкер сказал: «Когда вы видите большой успех, это значит, что кто-то когда-то пошел на большой риск».

---

\* Фридрих II (1712–1786), прусский король из династии Гогенцоллернов, прозванный Фридрихом Великим еще при жизни. Один из главных представителей «просвещенного абсолютизма», идея которого была ему внушена Вольтером.

Помните, что, как бы умело вы ни планировали вашу жизнь, она всегда будет непрерывной чередой проблем, трудностей, разочарований, задержек и препятствий, которые могут легко обескуражить вас и повергнуть в отчаяние. Лидер никогда не позволяет себе такой роскоши, как отчаяние или жалость к себе. Лидер не жалуется, не ищет оправданий, не молит о том, чтобы положение как-то само собой облегчилось или изменилось. Генри Форд считал, что «неудача — это всего лишь возможность начать все сначала».

Развивайте в себе мужество. Будьте храбрым, делайте то, чего вы боитесь, смело и без оглядки справляясь с трудными людьми и ситуациями. Еще Марк Твен утверждал, что «мужество — не в отсутствии страха, а в умении сопротивляться ему и совладать с ним».

## Как применить закон

1. Представьте, что вы могли бы взмахнуть волшебной палочкой и достичь любой поставленной цели. Какие действия вы бы предприняли в своем бизнесе, какие изменения вы бы внесли, если бы несколько не боялись потерпеть неудачу? Какие цели вы бы поставили перед собой, если бы успех был гарантирован? Каковы бы ни были ответы на эти вопросы, сегодня же начинайте действовать так, словно ваш успех неминуем.
2. Определите, чего конкретно вы боитесь в жизни (это может быть страх перед публичными выступлениями или перед необходимостью отстаивать свое мнение в спорах с другими людьми), что, возможно, сдерживает полное раскрытие вашего потенциала. Что бы это ни было, сегодня же примите решение справиться с этими страхами и преодолеть их. Как писала Дороти Бранд в книге «Очнись и живи» (Wake Up and Live, 1935), «действуйте так, словно неудача невозможна, и она действительно окажется невозможной».

## 36. Закон реализма



Лидеры принимают мир таким,  
какой он есть, а не таким,  
каким им хотелось бы, чтобы он был

Мерой вашего реалистичного отношения к жизни является ваша готовность иметь дело с правдой жизни и бизнеса.

Питер Друкер называет это качество «интеллектуальной честностью». Джек Уэлч, президент General Electric, — «принципом реализма». К любой проблеме, к любому затруднению он подходит с вопросом: «Какова реальная ситуация?»

Сосредоточьтесь на получении фактов. Чем больше фактов вы соберете, тем объективнее будете воспринимать действительность. Качество решений во многом определяется качеством информации, на основе которой они принимаются.

Собирая факты, приучите себя оставаться объективным, избегайте поспешных умозаключений. Ищите прежде всего истину, а не аргументы или оправдания в свою пользу. В качестве упражнения представьте, что данная ситуация происходит с кем-то другим и вас попросили дать совет или комментарий как стороннего наблюдателя. Отстраняясь от ситуации, наблюдая за ней со стороны, вы обретаете более честный и объективный взгляд на вещи, который позволяет вам принимать лучшие решения.

Одним из признаков «самореализации» человека, согласно Аврааму Маслоу, является то, что такой человек предельно честен и объективен по отношению к себе самому. У него нет иллюзий. Он не защищается и не испытывает настоящего желания объяснять свою позицию другим. Он принимает себя таким, какой он есть, «со всеми язвами и бородавками»<sup>\*</sup>.

---

<sup>\*</sup> Выражение принадлежит лорду-протектору Англии Оливеру Кромвелю (1599–1658), попросившему придворного живописца, голландца Питера Лели (1618–1680) написать свой портрет без прикрас, «со всеми язвами и бородавками».

Такие люди знают, что они несовершенны, и не пытаются быть безупречными. Они признают свои слабости и, компенсируя их, регулируют свое поведение. Они не требуют от себя совершенства и не испытывают чувства вины, когда совершают ошибки.

У большинства людей слабых сторон больше, чем сильных. Люди объединяются в сообщества, чтобы извлечь максимум из своих плюсов и нивелировать минусы. Слабости нужно признавать и компенсировать, а не пытаться их искоренять или игнорировать.

Каковы ваши самые сильные стороны? А слабые? Ваши сильные стороны позволили вам занять то положение, которое вы занимаете сегодня. Ваши слабые стороны определяют скорость, с которой вы продвигаетесь в своей карьере. В каких вопросах ваши слабые стороны сдерживают или ограничивают эффективность существующей вокруг вас ситуации?

Ваш слабейший из ключевых навыков устанавливает планку, до которой вы можете применять все остальные свои навыки. Чем честнее вы с самим собой, тем эффективнее вы справляетесь с постоянно меняющейся деловой ситуацией вокруг вас.

Каковы сильные и слабые стороны вашего бизнеса на сегодняшний день? Постоянно задавайте этот вопрос окружающим, чтобы получить более достоверный образ текущей реальности. Читайте, учитесь, посещайте курсы. Выслушивайте сторонние мнения, формируйте достоверный образ реальности.

Подумайте, какой бы вы хотели видеть свою жизнь, и займитесь созданием той реальности, которую вы представили в своем воображении. Думайте о будущем, а не о прошлом. Сосредоточьтесь на решении, а не на проблеме. Концентрируйтесь на том, куда вы идете, а не на том, откуда вы пришли.

Не расстраивайтесь из-за свершившегося. Оно уже часть реальности. Вы не можете изменить реальность, но можете

изменить свое отношение к ней. То, как вы реагируете на неисправимую ситуацию, определяет вашу эффективность в краткосрочной перспективе и ваш успех в долгосрочной перспективе.

Никогда не полагайтесь на удачу и не надейтесь, что подвернется что-то неожиданное и решит проблему или спасет ситуацию. Никогда не позволяйте себе желать, надеяться или верить, что кто-то сделает это за вас. Вы лидер. Вы способны на все. Принимайте мир таким, какой он есть, а не таким, каким бы вы хотели, чтобы он был.

### **Как применить закон**

1. Определите свои слабые стороны, будь то черты характера или профессиональные навыки. Какая ваша черта характера вам не нравится? В каком из важных навыков вы чувствуете себя наиболее неуверенно? Что бы это ни было, четко выявите недостатки, а потом составьте план по их исправлению.
2. Определите и проанализируйте реальное положение вашей компании, ваших продуктов, ваших услуг и методов работы на сегодняшний день. Каковы слабые или уязвимые места вашего бизнеса? Что бы это ни было, сегодня же примите решение предпринять конкретные шаги, чтобы компенсировать ваши слабые и довести до совершенства сильные стороны.

## **37. Закон власти**



Власть получает тот человек,  
который способен наиболее эффективно  
использовать ее для получения  
желаемых результатов

Власть — это способность влиять на распределение людей, денег и ресурсов. Она существует во всех человеческих

взаимоотношениях и ситуациях. Она необходима для нормального течения жизни человека и общества. Она ни хорошая, ни плохая. Она просто есть.

В бизнесе власть может использоваться в двух направлениях: для продвижения интересов организации или для продвижения интересов отдельного человека. Когда власть умело используется в интересах организации, она является позитивной силой.

Если властью злоупотреблять в интересах отдельного человека в ущерб организации, она становится негативной и деструктивной силой.

В любой системе суммарное количество власти строго фиксировано. Если у одного человека власти больше, значит, у другого ее меньше. Всякая борьба за власть нацелена на получение большей доли власти.

Единственный способ увеличить общее количество власти — увеличить размер компании, повысить объем работ, расширить штат сотрудников.

Как правило, лидером становится тот, кто более других способен взять бразды правления и удерживать их. Но в конечном итоге истинная и долговременная власть в организации обеспечивается доверием последователей. Лидеры обретают власть потому, что другие люди хотят, чтобы они взяли эту власть в свои руки. Это особенно справедливо в «открытой системе», где люди вольны отзываться своим голосом, если они не удовлетворены тем, как используется власть.

Единственный способ удержать ранее полученную власть — доказать, что при помощи этой власти вы добиваетесь результатов наиболее эффективным образом.

Власть — это неизменно «власть делать дело». Что вам поручено делать с той властью, которая у вас есть? Когда вы демонстрируете свою способность добиваться результатов с той властью, которой вы располагаете, вы притягиваете к себе возможности расширить свои полномочия. Когда ваша власть расширяется, вы добиваетесь еще больших и еще более значительных результатов. Ваша власть и влияние про-

должают расти, пока вы демонстрируете, что можете более эффективно распоряжаться ими, чем кто-либо другой.

### **Четыре вида власти**

Существует четыре основных вида власти, которые вы можете обрести. Первый вид — власть эксперта. С этого вы начинаете. Вы сосредотачиваетесь на том, чтобы делать свое дело в совершенстве. Когда вас признают мастером своего дела, вы приобретаете большую власть и влияние, чем люди, посредственные в своем деле. С помощью власти эксперта вы притягиваете к себе уважение и внимание важных людей в вашей организации. Вы получаете больше возможностей делать то, что вы делаете хорошо. Двери для вас открыты.

Второй тип власти — власть личности. Власть такого рода вы обретае, когда окружающие вас любят и уважают. Чем большему количеству людей вы нравитесь, тем большее влияние вы оказываете на них. Люди слушают вас и с готовностью принимают ваши предложения и идеи. Этот тип власти часто именуют социальным или эмоциональным интеллектom. Это самое полезное и в конечном счете наиболее ценимое человеческое качество в нашем обществе.

Третий тип власти — власть положения — приходит с должностью. Она включает возможность нанимать людей на работу и увольнять их, награждать и наказывать. Власть положения может быть никак не связана с вашими личными достоинствами или способностями. Существует множество неприятных или некомпетентных людей, наделенных властью положения по причинам, далеким от умения выполнять работу хорошо и быстро или способности ладить с другими людьми.

Может быть, самый лучший вид власти, четвертый, — это природенная власть. Эту власть вы получаете, когда окружающие с готовностью наделяют вас правом влиять на них из-за достоинств вашей личности.

## **Структура власти**

Власть в бизнесе и обществе зиждется на людях, которые готовы помочь вам, когда вы об этом просите, даже если вы не имеете возможности приказывать им делать что-либо. Ваша власть зачастую зависит от вашей способности влиять на людей, которые напрямую вам не подчинены.

Вы увеличиваете количество таких людей, постоянно отыскивая возможности каким-то образом помогать другим — наперед. Чем больше вы делаете для других, не ожидая прямого вознаграждения, тем бóльшую власть и влияние вы обретаете. Самые могущественные люди в любой организации — те, кто помог (или может помочь) наибольшему числу других людей достичь их целей.

## **Как получить и сохранить власть**

Первый ваш шаг, обретение власти и влияния, — стать ценным, а потом незаменимым работником компании. В конечном счете значение имеют лишь результаты. Концентрируйтесь на них, постоянно спрашивая себя: «Каких результатов от меня ждут?»

Сосредоточенность на результатах всегда была прямой дорогой к власти личности и росту влияния. Когда вы завоевываете репутацию мастера своего дела, вы «обречены» получать больше и продвигаться по службе быстрее.

Второй шаг, надежное закрепление власти, — делать себя все более полезным для все большего числа людей. Постоянно ищите возможность «пройти лишнюю милю», сделать больше, чем от вас ожидают.

Третий шаг, расширение власти, — постоянно искать возможности помогать и быть полезным организации и работающим в ней людям. Повышайте свой уровень образования, неустанно приобретайте знания и навыки и ищите новые пути для увеличения объемов продаж или снижения издержек.

Приходите на работу немного раньше и оставайтесь немного дольше других. Добровольно беритесь за дополнительные поручения. Всегда делайте больше того, за что вам платят, и вам всегда будут платить больше того, что вы получаете сейчас.

Чтобы вы могли обрести и сохранить власть и влияние, вам потребуются люди, поддерживающие вас внутри и вне организации. Кто является или кто мог бы быть вашей надежной опорой и что вы можете сделать для укрепления отношений с этими людьми?

Почти каждый человек в организации обладает какой-то властью. Каждый имеет власть помогать или вредить каким-то образом. Каждый имеет власть делать или не делать то, что должно быть сделано. Каждый в состоянии продвигать общее дело вперед или тормозить его. Какова ваша власть в вашей организации? Какова власть окружающих вас людей?

Важный принцип власти состоит в том, что она «всегда заполняет пустоту». Вы можете обрести власть, создав новую, еще не имеющую определения ситуацию, где существует вакуум власти, и взять на себя ответственность за результаты.

Вы можете обрести власть в самом позитивном смысле этого слова, занявшись новым проектом и вложив всю душу в достижение успеха в этом предприятии.

Чем более способным и компетентным в достижении важных для вашей организации результатов вы проявите себя, тем больше власти, влияния и авторитета вы обретете и тем более ценным работником вы станете.

## **Как применить закон**

1. Кто в вашей организации обладает той или иной формой власти — властью эксперта, властью положения, властью личности или прирожденной властью? Что вы можете сделать для обретения власти одного или нескольких типов?

2. Определите самые важные результаты, которых ожидают от вас в вашем положении. Как вы могли бы повысить качество и количество достигнутых результатов? Что вы могли бы прямо сейчас начать делать по-другому, чтобы добиться большей эффективности?

## 38. Закон амбиций



Лидеры страстно желают лидировать;  
они ясно видят лучшее будущее,  
которое полны решимости реализовать

Видение будущего — одна из черт, отличающих лидеров от людей заурядных. Лидеры ясно видят то будущее, которое они хотят создать, и обладают способностью внушать это свое видение другим, воодушевляя и вдохновляя их.

Люди могут спокойно работать за зарплату, но вершин успеха они добьются лишь в том случае, когда будут ясно видеть свои перспективы. Развитие этого видения — ключевая задача лидера.

Лидеры обладают способностью визуализировать будущее, видеть большую картину, а потом вдохновлять других на совместную работу по реализации этих проектов. Истинный лидер рассматривает лидерство как инструмент, с помощью которого он может добиться больших и более важных результатов, чем любой другой человек.

Вы становитесь лидером, когда ставите перед собой цель, разрабатываете план, а потом всем сердцем отдаетесь воплощению этого плана в реальность. Вы становитесь лидером, когда видите будущее, вдохновляющее вас и других. Вы становитесь лидером, когда точно знаете, куда хотите прийти, почему вы хотите туда добраться и что вы должны для этого сделать.

Лидер может четко объяснить, чего именно хочет добиться, зачем этого добиваться и как это сделать. Лидеры

страстно желают получать результаты и не терпят задержек. Их энтузиазм заразителен и передается другим людям.

Лидеры имеют цели, планы и стратегии, над внедрением которых они работают изо дня в день. Они спешат. Им много нужно успеть сделать, а времени, кажется, так мало.

Самое главное — лидер хочет лидировать и быть ответственным за происходящее. Он готов идти на риск и приносить жертвы, которые потребуются, чтобы реально изменить мир, который его окружает.

Сам процесс постановки перед собой и своей командой ясных целей возводит вас в ранг лидера. Это подталкивает вас на передний край. Чтобы быть лидером, вы должны вести других в конкретном направлении, к конкретной цели, к достижению конкретного результата. Чем яснее ваше видение будущего, ваши ценности, ваша миссия и ваши цели, тем более эффективно вы будете вести, направлять и вдохновлять других.

### **Как применить закон**

1. Четко определите, какое будущее вы видите для себя и своей организации. Какое положение вам хотелось бы занимать через три–пять лет? Определите это и запишите. Поделитесь этим видением с другими. Чем более ясно и конкретно вы видите будущее для себя и своей компании, тем большего вы добьетесь и тем лучшим лидером станете.
2. Решите для себя, чего вы на самом деле хотите от жизни. Это очень важный вопрос. Если бы для вас не существовало пределов в смысле времени, денег и ресурсов, чего бы вам более всего хотелось добиться для себя и своей организации? Сегодня же начните думать над тем, как вы можете добиться этого, а потом сразу же беритесь за дело.

## 39. Закон оптимизма



Истинный лидер излучает уверенность в том, что можно преодолеть любые трудности и достичь любых целей

Оптимизм лидера окрыляет людей и заставляет их поверить, что они могут сделать больше и стать лучше, чем когда-либо прежде. Это одно из самых сильных качеств для лидерства и успеха в личной и деловой жизни. И вы можете научиться быть оптимистом, подражая в своем поведении другим позитивно настроенным, оптимистичным, ориентированным на будущее людям.

Оптимизм является фундаментом для позитивного мышления. Оптимизм — это способность найти что-то хорошее в любой ситуации. Самое лучшее определение оптимизма — «позитивная и конструктивная реакция на стресс».

В своей жизни вы можете контролировать только свои реакции на неизбежные проблемы и трудности, с которыми вы сталкиваетесь каждый день. Ваши чувства в отношении сложившейся ситуации определяются тем, как вы реагируете на нее или как вы интерпретируете ее для себя. В свою очередь, ваши чувства и эмоции определяют ясность и эффективность ваших мыслей и реакций. Чем более оптимистично и позитивно вы настроены, тем более спокойным, позитивным и созидательным вы будете.

Оптимисты — это люди, чей девиз: «Могу сделать!» Они ищут хорошее в любой ситуации. Когда что-то идет не так, как хотелось бы, они говорят: «Это тоже хорошо!», а потом ищут какой-нибудь положительный момент в проблеме или затруднении. И всегда находят.

Оптимисты извлекают ценные уроки из любого препятствия и любой неудачи. Как писал Наполеон Хилл, «в любой неудаче или препятствии они ищут семена равной по величине пользы или преимущества». Они действуют

на основе того принципа, что «трудности приходят не для того, чтобы помешать, а для того, чтобы научить».

Оптимисты обращают взор в будущее, а не в прошлое. В каждом затруднении они ищут благоприятную возможность. Они думают о том, что можно сделать теперь, а не о том, что случилось в прошлом и кто в этом виноват. И самое главное — они концентрируют внимание на решении, на следующем шаге, который нужно сделать, а не на проблеме.

Вы можете изменить свой настрой с негативного на позитивный в одну секунду, переключив свой разум с проблемы на решение. Пусть это станет вашей привычкой. Столкнувшись с любой проблемой, немедленно остановитесь и спросите себя: «Ладно, что же нам теперь делать? Какой следующий шаг? Куда нам двигаться отсюда?»

Представьте, что ваша самая большая проблема ниспослана вам именно в это время для того, чтобы преподать вам какой-то ценный урок, который необходимо заучить. Это именно то, что вам нужно для дальнейшего роста и развития. Это дар мудрости, предназначенный именно для вас, именно в данный момент вашей жизни.

Какой самый важный урок может содержаться в самой большой проблеме, которую вы стараетесь преодолеть сегодня?

Томас Эдисон стал величайшим изобретателем Америки и одним из богатейших людей в мире за счет простой философии. Он был убежден, что успех складывается, во-первых, из определения, что ты хочешь изобрести, и, во-вторых, из экспериментирования до тех пор, пока не будут исключены все неработающие варианты. Эдисон верил, что успех — это просто процесс исключения повторяющихся неудач, непрерывных экспериментов, пока не будет найден правильный метод.

Когда вы начнете рассматривать каждую временную неудачу или задержку как очередной шаг на пути к успеху, вы станете вполне оптимистичным, позитивным, творческим и эффективным человеком и лидером.

## Как применить закон

1. Перечислите три самые важные для вас жизненные цели. Затем запишите один шаг, который вы можете сделать немедленно, приближающий вас к каждой из этих целей. Это простое упражнение позволит вам в большей мере ощутить контроль и власть над собой и своей жизнью.
2. Перечислите три вещи, которые доставляют вам на сегодняшний день наибольшее беспокойство. Определите хотя бы одно конкретное действие, которое вы можете предпринять по каждой проблеме или источнику тревоги, чтобы начать избавляться от беспокойства.
3. Определите, какой самый ценный урок может содержаться в наибольшей проблеме, с которой вы сейчас имеете дело. Начав выявлять и извлекать уроки, содержащиеся во всех затруднениях, с которыми вы сталкиваетесь, вы начнете быстрее двигаться вперед.

## 40. Закон чуткости



Лидеры чувствуют и осознают потребности, чувства и мотивации окружающих

Лидеры обладают высоким уровнем «межличностного интеллекта». Они стараются прощупать, прочувствовать, предугадать мысли, ощущения, реакции окружающих на свои слова и поступки. Лидеры тщательно продумывают, как их решения и действия отразятся на судьбах других людей. Ведь успех лидера во многом зависит от его окружения и, что не менее важно, от его репутации в глазах этого окружения.

Лидеры умеют слушать. Они стараются понять, что говорится между строк. Получая новую информацию, они перестраиваются на ходу, проявляя свою гибкость.

Лидеры меняют свои подходы к людям в зависимости от того, что требуется каждому конкретному человеку. Они

признают, что такие нормы поведения и черты характера, как вежливость, заботливость, участие и доброта, являются критически важными факторами их личных достижений.

Каждый человек должен точно знать, что от него требуется, насколько это важно и в какой срок должно быть сделано.

Каждый человек жаждет одобрения и похвалы. Лидеры постоянно ищут возможности использовать похвалу, одобрение и моральную поддержку для того, чтобы побудить работника приложить все свои силы и способности.

Лидеры постоянно создают ситуации, вдохновляющие и придающие людям силы и уверенность в себе. Они поощряют людей и внушают преданность делу, а не источают страх и угрозы.

Лидеры поощряют людей свободно высказывать свои истинные мысли и заботы. Они понимают, что качество взаимоотношений может быть измерено тем, насколько свободно люди чувствуют себя, выражая свое истинное мнение.

### **Как применить закон**

1. Составьте список своих подчиненных, а затем подумайте, какого рода руководство и надзор с вашей стороны необходимы, чтобы они работали в полную силу. Как вы могли бы отрегулировать свой стиль руководства, чтобы ваши отношения с каждым работником были максимально эффективными?
2. Умейте слушать. Задавайте своим людям больше вопросов, а затем спокойно и внимательно выслушивайте их ответы. Помните, что совсем не обязательно комментировать или отвечать на то, что они говорят. Вам нужно только внимательно всех выслушать.
3. Обращайтесь к окружающим за советами, идеями. Поощряйте людей к тому, чтобы они были открытыми и прямыми в отношениях с вами. Подумайте о том, могли бы

вы улучшить отношения с людьми, будучи более восприимчивым к различным идеям и точкам зрения.

## 41. Закон преодоления



На пути к любой важной цели лидеры преодолевают неизбежные заминки, разочарования и временные неудачи

Кризисы — неотъемлемая часть нашей жизни. Если вы активны в своей жизни и бизнесе, вы регулярно переживаете то взлеты, то падения. Умение эффективно реагировать на затруднения или кризисные ситуации является важным качеством лидера.

Когда что-то не получается, каждый наблюдает за лидером, чье поведение в трудной ситуации задает тон для всей организации.

Жизнь — это непрерывная череда проблем и трудностей. Не бывает успеха без временных неудач. Задержки и разочарования неизбежны и неотвратимы. Ваша способность позитивно и конструктивно реагировать на неприятности является показателем того, насколько далеко вы пойдете как личность. Неустанно напоминайте себе: «Важно не насколько низко падаешь, а насколько высоко потом взлетаешь!»

Умение решать проблемы и принимать правильные решения определяет ваш успех. Когда что-то не ладится, успокойтесь, сделайте глубокий вдох и немедленно начинайте собирать факты по сложившейся ситуации, чтобы принять наилучшее решение.

### Как применить закон

1. Определите три самые худшие ситуации, которые могут произойти в вашем бизнесе, на вашей работе или в вашей карьере. Разработайте по каждой из них план действий.

2. Всегда будьте начеку, просчитывайте все шаги, чтобы в случае кризиса быть к нему готовым. Устраивайте «мозговые атаки» относительно мер противодействия, которые вы могли бы предпринять в любой возможной ситуации.
3. Определите главный источник беспокойства или стресса в вашей сегодняшней жизни. Что это? Спросите себя: «Каков наихудший итог этой ситуации?» Определив его, немедленно начинайте работать над тем, чтобы его смягчить или избежать.

## 42. Закон независимости



Лидеры знают себя, верят в себя  
и думают своей головой

Лидеры осознают свои ценности, свои цели и свое предназначение. Их убеждения не зависят от чужих мнений и решений. Они поощряют других вносить свои идеи и предложения, но решения принимают самостоятельно.

Лидеры не ищут оправданий для себя, но и не занимаются поиском стрелочника. Они принимают себя и других такими, какими они есть. С той только разницей, что к себе истинный лидер относится куда строже, чем к остальным. И самое главное — лидеры устанавливают для себя высокие стандарты и стараются им соответствовать. Причины своих успехов и неудач они ищут только в себе.

### Как применить закон

1. Решите, что вам действительно нравится и доставляет удовольствие. В какой сфере вы ощущаете себя наиболее компетентным? Как бы вы могли организовать свою работу, чтобы чаще заниматься тем, что вам нравится и в чем вы сильны?

2. Четко изложите свои наиболее важные ценности и убеждения. Старайтесь, чтобы ваши поступки соответствовали им.

### 43. Закон эмоциональной зрелости



Лидеры спокойны, хладнокровны  
и сдержанны перед лицом проблем,  
трудностей и неприятностей

Эмоциональная зрелость — одно из наиболее важных и уважаемых качеств лидера. Она требует от вас, во-первых, жить в мире с самим собой и, во-вторых, сохранять спокойствие перед лицом неприятностей и трудностей. Вы принимаете перемены и ищете содержащиеся в каждой из них благоприятные возможности.

Выше потолка не прыгнешь. Вы не теряете голову, когда обстоятельства складываются против вас. Будучи здравомыслящим человеком, вы философски относитесь к неизбежным неудачам.

Эмоционально зрелый человек любит и уважает себя. Он терпим к критике и не впадает в транс, когда сталкивается с критикой и неодобрением. Он не гонится за наградами и почестями.

Его отличают надежность и постоянство.

Эмоциональная зрелость позволяет сохранять сосредоточенность и душевное равновесие, с ней приходит и выдержка, новые творческие свершения и успех.

#### Как применить закон

1. Задумайтесь о самых серьезных испытаниях или трудностях, с которыми вы сталкиваетесь сегодня. Для поддержания контроля над своими эмоциями и над ситуацией задавайте вопросы. Вот лучшие из них: «Что

конкретно произошло? Каково истинное положение вещей? Как это случилось? Что нам следует предпринять? Каков следующий шаг?»

2. Не критикуйте, не осуждайте и не жалуйтесь, что бы ни происходило. Представьте, что эта трудная ситуация была создана специально для того, чтобы проверить вас. Действуйте так, словно все наблюдают за тем, как вы справляетесь с проблемой, и ваши будущие перспективы будут во многом определяться тем, насколько спокойно и уверенно вы ведете себя.

## 44. Закон совершенства в работе



Лидер во всем стремится к совершенству

Лидер устанавливает высокую планку не только для себя, но и для своей команды. Он постоянно стремится к совершенству в ключевых областях.

Лидеры беспощадны к некомпетентности и плохой работе. Они требуют качественного подхода к делу и настаивают, чтобы их подчиненные выполняли свою работу как следует.

Лидеры постоянно расширяют свой кругозор и овладевают новыми знаниями.

Они постоянно совершенствуются, чтобы обеспечить конкурентоспособность — свою и своей компании на рынке.

Лидеры думают о будущем, выявляют «потенциально ключевые» навыки и заблаговременно разрабатывают планы их приобретения.

Самое главное — лидеры всегда настроены на победу. Они постоянно ищут возможности улучшить свою работу и достичь превосходства над всеми другими компаниями в своей отрасли.

## Как применить закон

1. Определите свою личную «область превосходства». Что придает вам ценность как работнику? Что это должно быть? Что это может быть?
2. Определите область своей компетенции. Какие навыки более всего требуются в вашей работе? Какие из них вам нужно подтянуть, чтобы стать лучшим в своей сфере в ближайшие годы? Сегодня же составьте план развития ключевых навыков и знаний, которые вам потребуются завтра.

## 45. Закон предвидения



Лидеры обладают способностью предсказывать и предчувствовать будущее

Вы должны постоянно думать о будущем, потому что именно в будущем пройдет вся ваша дальнейшая жизнь. Ваше умение точно предвидеть будущее во многом предопределяет успех или неудачу лично для вас и для вашей организации.

Предвидение — это умение анализировать существующую ситуацию и аккуратно предсказывать, что с большей долей вероятности произойдет в итоге. Лучшие лидеры постоянно смотрят вдаль и тщательно готовятся к возможным неприятностям до того, как они произойдут.

Лидеры знают, что потенциальный успех может обернуться катастрофой из-за их неспособности предвидеть какое-либо препятствие. Даже если существует малейшая вероятность возникновения серьезной проблемы или затруднения, вы должны отнестись к ней всерьез и составить план мер противодействия.

Лидеры также обладают способностью предчувствовать благоприятные возможности, прежде чем их заметит кто-либо другой. Они могут быстро собрать необходимые ре-

сурсь, чтобы воспользоваться этим преимуществом, когда такая возможность представится.

### **Как применить закон**

1. Загляните в будущее и вообразите самые захватывающие возможности, которые могут возникнуть для вас в ближайшие несколько лет. Как бы вы могли начать готовиться уже сегодня к тому, чтобы воспользоваться ими?
2. Определите самые серьезные трудности и препятствия, которые могут встретиться вам в ближайшие год-два. Что вы уже сегодня можете сделать для обеспечения того, чтобы они не возникли?

### **Подытоживая сказанное**

Лидерами не рождаются, а становятся в результате долгой и кропотливой работы над собой. Качества лидера есть у всякого человека, их просто необходимо развивать.

Человек становится лидером, когда возникает ситуация, требующая проявления его лучших качеств. Когда вы думаете как лидер и ведете себя как лидер, когда возлагаете на себя бремя ответственности, не пытаетесь найти отговорки, никого не обвиняя, не оглядываясь на других и не прячась в укрытии, вы становитесь лидером. И перед вами открывается весь мир.



## Законы денег



46. Закон изобилия
47. Закон обмена
48. Закон капитала
49. Закон дальновидности
50. Закон сбережений
51. Закон сохранения
52. Закон Паркинсона
53. Закон трех
54. Закон инвестиций
55. Закон сложных процентов
56. Закон накопления
57. Закон магнетизма
58. Закон ускорения



# Законы денег



К финансовой независимости, безусловно, стоит стремиться. Нужно настроить себя на достижение такого уровня благосостояния, когда уже нет повода беспокоиться о добывании денег на дальнейшую жизнь. К тому же сегодня достичь такого уровня проще, чем когда-либо: мы живем в самой богатой стране мира в идеальный с финансовой точки зрения исторический период.

Деньги, не являясь исключением из правил, подчиняются общей закономерности: финансовая независимость — это лишь результат действия целого ряда конкретных обстоятельств. Изучить эти обстоятельства и заставить их работать на вас — первый шаг на пути к успеху, которого уже добились миллионы людей. Просто последуйте их примеру, и вы сможете достичь желаемого уровня благосостояния.

В финансовой сфере наиболее очевидно проявляются универсальные жизненные закономерности. Миллионы состоятельных американцев, как мужчин, так и женщин, начинали с нуля или даже были вынуждены выпутываться из долгов. Мы тщательно проанализировали, какие именно действия помогли им достичь успеха, и теперь можем с уверенностью утверждать: количество денег, которые вы сможете заработать, напрямую зависит от вашего подсознательного отношения к деньгам в целом.

Конечно, человек прежде всего стремится к счастью. Но счастье несовместимо с навязчивыми страхами, сомнениями и негативными эмоциями, в том числе постоянной заботой о финансах. Как правило, беспокоятся вовсе не из-за того, что денег слишком много. Корень всех своих зол люди видят в недостатке денег.

Вероятно, страх потерпеть неудачу вызывает у человека больше всего огорчений и терзаний. В финансовой сфере этот страх приобретает форму панической боязни бедности и разорения. Люди инстинктивно стремятся чувствовать себя защищенными, и любая угроза личной безопасности, пусть даже воображаемая, может привести к сильному стрессу. Избавиться от страха бедности возможно, лишь достигнув определенного уровня финансового благополучия. Только за надежными стенами из денежных купюр и акций мы можем наконец почувствовать себя в безопасности. Финансовая независимость характеризует взрослого, самостоятельного человека. Никто не сделает этого за вас.

Психологи называют деньги «стимулирующим недостатком» («мотивирующим недостатком», «стимулирующей/мотивирующей потребностью»): только нехватка денег стимулирует к активным действиям. Когда денег достаточно, мы просто о них не думаем.

От вашего отношения к деньгам зависит степень их влияния на вашу жизнь. Если вы постоянно тревожитесь, что их слишком мало, то есть опасность стать одержимым этой мыслью. Деньги овладевают вашим сознанием, определяют эмоциональное состояние, диктуют поступки. Многие разводы происходят именно из-за финансовых разногласий между супругами. Денежные проблемы часто становятся главной причиной краха предприятий. Из-за денег возникают ссоры между закадычными друзьями, у многих развиваются психосоматические заболевания, пополняются ряды самоубийц.

В финансовых вопросах очень важно быть реалистами и принимать жизнь такой, какая она есть, а не такой, какой бы вы хотели ее видеть или какой она могла бы быть. Дело в том, что большинство людей живут в мире самообмана и фантазий. Они искренне мечтают о процветании и безоблачном финансовом будущем, но в глубине души уверены, что их мечтам не суждено сбыться.

Один из персонажей книги Льюиса Кэрролла «Алиса в стране чудес» радостно утверждает, что каждый день до завтрака способен поверить в несколько невероятных вещей. Точно так же многие люди искренне верят в собственные заблуждения относительно денег, а потом удивляются, откуда у них столько финансовых проблем.

Одним из самых распространенных препятствий на пути к достижению финансовой независимости является глубоко укоренившееся убеждение, что деньги — это что-то нечистое, а люди, у которых их много, греховны. Это убеждение не имеет никаких фактических оснований. Оно восходит к воспитанию в раннем детстве, когда родители таким образом пытаются оправдаться перед ребенком за собственные финансовые неудачи.

Когда мы с женой вступали в брак, на нашей свадьбе присутствовала вся ее семья, а также мой работодатель, чье состояние оценивалось в пятьсот миллионов долларов. Всю свою жизнь родные моей жены верили, что бедность является добродетелью и, стало быть, финансовый успех — это что-то нечистое и порочное. Они были изумлены, узнав, что мой работодатель, самый богатый человек, какого они когда-либо встречали, на самом деле набожный семьянин, очень сдержанный, вежливый, обходительный и просто очаровательный. Чтобы изменить свои представления, им потребовались месяцы и даже годы. Ведь церковь и друзья постоянно твердили им, что человек с такими деньгами должен быть порочным и греховным.

Другим важным психологическим препятствием на пути к финансовому успеху является убежденность некоторых людей в том, они не *заслуживают* того, чтобы быть богатыми. Они, как и я, воспитывались под барабанный бой деструктивной критики и теперь подсознательно уверены, что не заслуживают успеха и счастья. Наихудшим последствием негативных детских переживаний является то, что, когда такие люди все же добиваются успеха, их мучает чувство вины. Под его гнетом они стремятся как можно скорее избавиться

от полученных денег и швыряют их на ветер: тратят на что попало, вкладывают в безумные проекты, одалживают, теряют или просто отдают. Они медленно убивают себя обжорством, пьянством, наркотиками, супружескими изменами, что зачастую неузнаваемо меняет личность.

На самом деле деньги — это хорошо. На них можно покупать дома, машины, одежду, игрушки, еду и другие приятные вещи. Деньги обладают собственной энергией и тянутся к людям, которые хорошо с ними обращаются, умеют продуктивно использовать их для производства товаров и услуг, вкладывать в создание новых рабочих мест и благоприятных возможностей для окружающих. У тех же, кто не умеет разумно их использовать, деньги не задерживаются.

Деньги чем-то похожи на возлюбленных. Они требуют заботы и комплиментов, внимания и бережного отношения. Они тянутся к тем, кто уважает и ценит их, кто способен использовать их себе во благо, но проходят сквозь пальцы тех, кто не понимает их или не заботится о них должным образом.

Иногда люди говорят, что не умеют обращаться с деньгами. Но умение обращаться с деньгами — это навык, которым, при надлежащей практике, может овладеть каждый. Обычно фразы о неумении обращаться с деньгами — это просто отговорка, оправдание того факта, что человек не научился их зарабатывать и сохранять.

Во-первых, для достижения богатства вы должны поверить, что обладаете безграничными возможностями заработать столько денег, сколько захотите. Прислушайтесь к себе. Финансовый успех просто ждет своего хозяина, и вы вполне можете им стать.

Во-вторых, поверьте, что деньги — это хорошо. Они дают вам возможность выбора и позволяют жить так, как вы хотите. Деньги откроют перед вами любую запертую дверь. Но одержимость ими, как, впрочем, и чем-нибудь другим, неизбежно принесет вред. Если человек абсолютно поглощен деньгами и забывает о той простой истине, что деньги лишь инструмент для достижения счастья, они не пойдут ему впрок.

Библия учит: «*Любовь* к деньгам — корень всякого зла». Обратите внимание: *корень зла* — не *деньги* как таковые, а не-померная *любовь* к ним. Проблема заключается именно в одержимости деньгами в ущерб более важным вещам. Деньги — основа жизни в обществе, и сами по себе они нейтральны — ни хорошие, ни плохие. Их польза или вред определяются только способом их приобретения и использования.

## 46. Закон изобилия



Денег хватит на всех, кому они действительно нужны и кто готов зарабатывать их честно

Ваши возможности практически неисчерпаемы. Мы живем в щедром мире и можем получить все, чего искренне желаем. Ваше отношение к деньгам, «установка на изобилие» или «установка на дефицит», оказывают огромное влияние на то, станете вы богатым или нет.

### Следствие 1

Люди становятся богатыми потому, что решают стать богатыми

Тот, кто искренне верит в свою способность стать богатым, делает все необходимое для того, чтобы претворить мечты в реальность. По поступкам человека всегда можно определить его убеждения и отношение к жизни.

### Следствие 2

Люди бедны потому, что еще не решили стать богатыми

В книге Марка Фишера «Новоиспеченный миллионер»<sup>\*</sup> мальчик спрашивает у старика-миллионера совета, как стать

---

<sup>\*</sup> Минск: Попурри, 2007.

богатым. «А почему ты сам до сих пор не разбогател?» — поинтересовался в ответ его визави.

Задайте себе этот же вопрос, и ваш честный, непременно честный ответ откроет вам на многое глаза: неверие в себя, нерешительность, страхи, привычка откладывать на завтра то, что нужно было сделать вчера.

Почему вы до сих пор не богаты? Возьмите лист бумаги и запишите все причины, какие вам придут в голову. Обсудите свои ответы с тем, кто хорошо вас знает, и проанализируйте его мнение. Вы с удивлением обнаружите, что большинство ваших причин — жалкая попытка оправдаться.

Каковы бы ни были эти причины, теперь вы сможете избавиться от них. Тысячам людей, таких же, как вы, пришлось преодолеть куда большие трудности, чем вы можете представить, и все же они достигли успеха. Чем вы хуже?

### **Как применить закон**

1. Представьте, что все дела, которые вы когда-либо имели с деньгами, были лишь уроками, предназначенными специально для вас, призванными помочь вам в конечном итоге стать финансово независимым. Какие важные уроки вы уже усвоили?
2. Проанализируйте себя максимально беспристрастно и определите, какие внутренние убеждения мешают вам достичь финансового успеха. Решите для себя с этого дня действовать так, будто этой преграды больше не существует.

## 47. Закон обмена



Деньги — это посредник, с помощью которого люди обменивают свой труд по производству товаров и услуг на товары и услуги других людей

До появления денег существовала бартерная система: люди обменивали товары и услуги непосредственно на товары и услуги других. По мере развития цивилизации бартер становился все более неудобным. Оказалось, что можно ввести промежуточное средство обращения, например монеты, которые затем обмениваются на товары и услуги. Подобная система делает весь процесс более эффективным. Сегодня мы работаем и меняем свой труд на деньги, которые затем можем использовать для приобретения результатов труда других людей.

### Следствие 1

Деньги являются мерой ценности, которую люди назначают товарам и услугам

Ценность чего-либо определяется только готовностью человека платить за это определенную сумму. Товары и услуги не имеют ценности в отрыве от потенциального покупателя. Всякая ценность, таким образом, субъективна и персонифицирована. Она основывается на мыслях, чувствах и отношении к товару потенциального покупателя в момент принятия решения о покупке.

### Следствие 2

Ваш труд — это звено в цепи производства

Мы привыкли относиться к плодам своего труда как к чему-то исключительному. Хотя способность к труду определяет внутреннюю сущность человека. Однако,

с точки зрения других людей, наш труд всего лишь некая стоимость. Как потребители или работодатели, мы хотим получить максимум за минимальную цену, и нам безразлично, чей труд при этом задействован. Поэтому объективно оценивать результаты собственного труда очень сложно. Только тем, сколько другие готовы платить за ваш труд, определяется, сколько вы зарабатываете и чего вы стоите в финансовом отношении.

### **Следствие 3**

Количество денег, которое вы зарабатываете,  
является мерой вашей ценности  
в глазах окружающих

Рынок труда работает очень просто. Вам всегда платят в зависимости от трех составляющих: 1) какую работу вы выполняете; 2) насколько качественно вы ее выполняете и 3) насколько вы незаменимы.

Оплата труда напрямую зависит от сочетания количества и качества вашего усердия (по сравнению с работоспособностью конкурентов) и стоимости, в которую другие люди оценивают ваш труд.

### **Следствие 4**

Деньги — следствие, а не причина

Ваш труд, или вклад в ценность продукта или услуги, является причиной выплаты вам денег, а сами деньги, которые вы за это получаете, — следствием. Таким образом, чтобы увеличить следствие, необходимо увеличить причину.

### **Следствие 5**

Чтобы получать больше денег, необходимо  
увеличить ценность вашего труда

Следует постоянно развивать свои знания и навыки, работать больше и интенсивнее, более творчески, добиваться большей эффективности усилий и получать более весомые

результаты. Иногда полезно делать все это одновременно. Наиболее высокооплачиваемыми людьми в обществе являются те, кто постоянно совершенствуется в одном или нескольких из этих аспектов, увеличивая ценность выполняемой работы.

### **Как применить закон**

1. Тщательно изучите отрасль, в которой работаете. Определите, что из того, что вы делаете, в наибольшей степени влияет на стоимость продуктов или услуг, которые производит ваша компания. Как бы вы могли увеличить свой личный вклад?
2. Почаще спрашивайте себя: «За что мне платят?» Запишите ответы и покажите список своему начальнику и коллегам. Попросите их прокомментировать его и предложить, что из сделанного вами, по их мнению, вносит наибольший вклад в деятельность организации.

## **48. Закон капитала**



Вашим самым ценным капиталом является способность зарабатывать как физическим, так и умственным трудом

Вы можете даже не подозревать об этом, если еще не богаты, но способность работать является самым ценным капиталом, который у вас есть. Используя ее по максимуму, вы можете ежегодно увеличивать свое состояние на тысячи долларов. Применяя способность зарабатывать в производстве ценных товаров и услуг, вы можете получать достаточно, чтобы оплатить все то, что хотите приобрести. Количество денег, которое вам платят на сегодняшний день, является непосредственной мерой того, до какой степени вы уже сумели развить свою способность зарабатывать.

## Следствие 1

Самый драгоценный ресурс — это время

Ваше время — это всё, что вы можете продать. Способность зарабатывать во многом определяется тем, сколько времени вы вкладываете в работу и сколько себя вы вкладываете в рабочее время. Неумение управлять временем — одна из главных причин низкой производительности труда. Эта проблема актуальна и для менеджеров, и для торговцев в любой сфере.

Исследования, начатые еще в 1928 г., показывают, что торговцы работают только 20% рабочего времени. В среднем продавец тратит примерно полтора часа в день на прямые торговые контакты с потенциальными и реальными покупателями. Остальное (не менее драгоценное) время уходит на общение, чтение специальной литературы, телефонные звонки, поездки и другую непродуктивную деятельность.

То же самое можно сказать о менеджерах. В ходе недавнего опроса 95% менеджеров признались, что тратят 50% рабочего времени на дела, никак не связанные с тем, за что им платят. Значительная часть остального времени также расходуется на малопродуктивную деятельность.

## Следствие 2

Время и деньги можно либо тратить,  
либо инвестировать

Время и деньги имеют схожую черту — они утекают, словно песок сквозь пальцы. Вы их тратите, они вас покидают.

Их можно инвестировать, и в этом случае вы получаете дивиденды, которые можно использовать снова. Если вы инвестируете время или деньги в приобретение новых знаний или совершенствование своих навыков, это поможет вам увеличить ценность своего труда в условиях конкуренции. Улучшая результат, вы тем самым увеличиваете личный доход.

Вкладывайте ежемесячно 3% доходов в свое личное и профессиональное развитие, в то, чтобы стать лучшим в своем деле. Если вы каждый год будете вкладывать в *свой интеллект* хотя бы столько же денег, сколько в свою *машину*, это уже огромный шаг на пути к успеху.

Каждый день инвестируйте хотя бы час времени в чтение книг и статей по своей специальности. Когда вы за рулем, слушайте аудиопрограммы. Посещайте курсы, которые помогут вам продвинуться в вашей карьере.

Неустанно умножайте свой интеллектуальный капитал и развивайте способность зарабатывать. Привычка к само совершенствованию пригодится вам даже больше, чем вы можете себе представить. Она сэкономит месяцы и годы тяжелого труда, когда отдача минимальна и доходы оставляют желать большего. Не жалеите на себя денег.

По подсчетам руководителя отдела обучения персонала Motorola, компания получает тридцать долларов с каждого доллара, вложенного в обучение своих сотрудников. Это самое выгодное вложение времени и денег.

Нет лучшего способа использовать ваши честно заработанные деньги, как реинвестировать часть из них в получение еще больших знаний. Те, кто это осознал, уже стали преуспевающими людьми, те, кто нет, живут от зарплаты до зарплаты.

### Следствие 3

Одно из лучших вложений времени и денег — развитие способности зарабатывать

Цель корпоративного стратегического планирования состоит в повышении «отдачи от капитала». Это требует организации и реорганизации корпоративной деятельности, с тем чтобы компания зарабатывала больше дивидендов с капитала, вложенного в нее. Ваш *личный* капитал составляют ваши умственные и физические способности. Чем активнее и плодотворнее вы будете их развивать, тем больше

сможете «производить» товаров и услуг, тем выше будут дивиденды. Дайте себе пожизненную установку на такое «развивающее» отношение к собственной персоне.

### **Как применить закон**

1. Составьте список обязанностей, относящихся к конечным результатам вашей деятельности. Расставьте приоритеты задач по принципу их ценности для вашей компании.
2. Составьте список своих ежедневных дел и обязанностей. Покажите этот список своему начальнику и попросите расставить приоритет задач в порядке их ценности для него. Большую часть рабочего дня работайте именно над ними.

## **49. Закон дальновидности**



Преуспевают те, кто умеет заглядывать  
на день вперед

Такой вывод можно сделать из исследования финансовой мобильности, которое проводил в конце 1950-х — начале 1960-х гарвардский профессор Эдвард Бэнфилд. Изучив различные факторы, влияющие на финансовый успех, он определил основной из них — фактор дальновидности, так называемая временная перспектива. Бэнфилд обнаружил, что чем выше положение человека в обществе, тем шире его временной горизонт. Люди, занимающие самые высокие социальные и экономические позиции, принимают решения, плодов которых они могут никогда не увидеть. «Они сажают деревья, под которыми им не суждено сидеть».

Еще один пример — профессия врача. Будущий эскулап тратит 10–12 лет жизни на учебу и профессиональную подготовку. Общество высоко ценит и уважает докторов в том

числе и за то, что они приносят свою молодость в жертву профессии, необходимой каждому члену общества.

Дальновидные люди готовы платить *авансом* высокую цену за успех. Они заглядывают на пять, десять, пятнадцать и даже двадцать лет вперед.

Люди, располагающиеся на низших уровнях общественной иерархии, — самые недалёковидные. Они озабочены сиюминутной выгодой (так как они ее себе представляют), у них нет будущего. Горизонт мышления алкоголиков и наркоманов ограничивается очередной дозой. Они заглядывают вперед не более чем на час.

Когда вы начинаете заглядывать в более отдаленное будущее, организовывать свою жизнь и расставлять приоритеты в соответствии с поставленными целями и амбициями, повышается качество ваших решений, улучшается ваша жизнь.

### **Следствие 1**

Отложенное вознаграждение —  
ключ к финансовому успеху

Самоконтроль и умение отказывать себе в сиюминутных выгодах принесут в будущем хорошие дивиденды.

### **Следствие 2**

Самодисциплина — важнейшее условие  
для долгосрочного успеха

Элберт Хаббард называл самодисциплину «способностью заставить себя делать именно то, что следует делать, и именно тогда, когда это следует делать, нравится вам это или нет».

Бизнесмен Герберт Грей одиннадцать лет изучал жизнь многих и многих преуспевающих людей в поисках «общего знаменателя успеха» и пришел к выводу, что «успеха достигают те, кто делает то, что неудачникам делать не нравится».

Что же не нравится делать неудачникам? Да, в общем, то же, что и всем: рано вставать, сильно перетруждаться, допоздна задерживаться на работе. В чем же дело?

Дело в том, что преуспевающих людей больше интересуют устраивающие их *результаты* работы, а неудачников — устраивающие их *методы* работы.

Ваша готовность к предварительной плате за успех, затрате средств и усилий, пока не будет достигнута поставленная перед вами цель, является отличительным признаком победителя.

### Следствие 3

Жертва, которую вы приносите сегодня, —  
цена надежности вашего положения  
в будущем

Ключевое слово здесь — «жертва». Отказываясь от беспечной и легкой жизни ради упорного труда и самосовершенствования, вы формируете такой характер, который во многом облегчит вам путь к успеху.

Обеспечивая возможность детям получить хорошее образование, родители работают на будущее. От их сегодняшних решений во многом зависит, как сложится жизнь их детей в далеком завтра.

### Как применить закон

1. Будьте осмотрительны во всех вопросах, особенно касающихся финансов, здоровья и личных отношений. Представьте себе, каким бы вам хотелось стать через пять лет, и начинайте действовать.
2. Прикиньте, какой годовой доход вас устроил бы, когда вы уйдете на пенсию, и какое состояние к тому моменту вы должны иметь, чтобы получать такой доход. Составьте план накопления необходимых средств и начинайте его понемногу осуществлять.

## 50. Закон сбережений



Чтобы достичь финансовой свободы,  
вы должны всю жизнь откладывать  
не менее 10% своих доходов

Выработайте привычку откладывать часть зарплаты. Сегодняшние сбережения — гарантия вашей завтрашней безопасности.

### Следствие 1

Сначала заплати себе

**Джордж Клейсон**

Сегодня же начните откладывать десятую часть доходов, это будет ваш фонд долгосрочного финансового накопления, иначе говоря, неприкосновенный запас.

Однако все нужно просчитать. Иначе, откладывая деньги на черный день, вы его только приблизите. Если вы делаете «заначку» просто так, будьте уверены, что сами не заметите, как распотрошите ее.

Если вы намерены приобрести дом или отправиться в путешествие, создайте *другой* фонд. Неприкосновенный запас должен оставаться неприкосновенным.

Регулярно откладывая 10% от дохода, вы быстро приспособитесь жить на оставшиеся 90%. Многие из тех, кто начал с 10%, в дальнейшем увеличивают долю до 15 или 20% без ущерба для себя. Вы тоже можете этому научиться.

### Следствие 2

Используйте преимущества инвестиционных программ с отложенными налогами

Из-за высоких налоговых ставок деньги, которые откладываются или инвестируются без уплаты налогов, прирастают на 30–40% быстрее, чем вклады, подлежащие

налогообложению. По мнению Томаса Стэнли, соавтора книги «Мой сосед — миллионер»<sup>\*</sup>, те люди, которые самостоятельно построили свой капитал, предпочитают держать его в недвижимости, собственном бизнесе или акциях: здесь сбережения растут, а налоговые обязательства нет.

Вкладывайте средства в пенсионный фонд своей компании, независимые сберегательные, накопительные и инвестиционные фонды и программы. Деньги счет любят.

### Как применить закон

1. С сегодняшнего дня начните откладывать 10% от всех доходов. Откройте отдельный счет и регулярно пополняйте его (вносите же вы ежемесячные выплаты за дом или погашаете кредит). Если 10% для вас много, начните с 1%, постепенно увеличивая долю сбережений.
2. Станьте вечным студентом курса «Деньги». Ходите на лучшие лекции, подпишитесь на актуальные журналы. Вы должны научиться разумно распоряжаться деньгами.

## 51. Закон сохранения



Ваше финансовое будущее определяется не тем, сколько вы зарабатываете, а тем, сколько у вас остается

Многие люди за свою трудовую жизнь зарабатывают огромные деньги. Временами (например, в периоды экономического подъема) их заработки резко возрастают, и они получают такие деньги, о каких и не мечтали.

К сожалению, в таких случаях у людей часто развивается «звездная болезнь». Им кажется, что своим успехом они

---

<sup>\*</sup> Минск: Попурри, 2005.

обязаны замечательным способностям и навыкам, хотя это всего лишь добродушная гримаса экономики. Им кажется, что рог изобилия никогда не иссякнет, и они начинают беспечно тратить все заработанное.

На самом деле показатель вашего успеха — это не то, что вы зарабатываете, а то, что сумели сберечь. Преуспевающие люди регулярно откладывают часть средств про запас и расплачиваются с долгами, когда все идет хорошо, чтобы сберечь накопленное.

### Как применить закон

1. Составьте список всех имеющихся у вас ценных бумаг и посчитайте, сколько вы сможете выручить за них, если вам срочно потребуются наличные. Потом сложите все неоплаченные счета, баланс на кредитных карточках, долги по закладным и вычтите эту сумму из стоимости ценных бумаг, получив таким образом свое чистое состояние на сегодняшний день.
2. Разделите свое чистое состояние на число лет трудового стажа. Результатом будет как раз то, что вы зарабатывали в среднем за год после оплаты стоимости жизни. Вы довольны полученной цифрой? Если нет, то уже сегодня пора начинать действовать.

## 52. Закон Паркинсона



Чем выше доходы, тем больше расходов

Этот закон много лет назад открыл английский писатель Сирил Паркинсон, объяснив, почему многие уходят на пенсию бедными.

Сколько бы люди ни зарабатывали, они склонны тратить все сразу, и даже чуть больше. Расходы растут одновременно с ростом доходов. Многие зарабатывают сегодня

в несколько раз больше того, что получали в начале карьеры, и при этом все равно почему-то считают каждую копейку и живут от зарплаты до зарплаты. Деньги у них улетают, словно дым в трубу.

### **Следствие 1**

**Закон Паркинсона должен быть нарушен**

Только развив в себе достаточную силу воли, чтобы устоять перед искушением тратить все, что вы зарабатываете, можно начать накапливать деньги и продвигаться вперед.

### **Следствие 2**

**Чтобы обрести финансовую независимость, не позволяйте расходам опережать доходы**

Если вы вгоняете клин между растущими заработками и увеличивающейся стоимостью вашего образа жизни, а затем откладываете и инвестируете разницу, то можете ощутимо улучшить свой образ жизни при увеличении доходов. Закон Паркинсона — один из немногих законов, которые стоит нарушать.

## **Как применить закон**

1. Ваша финансовая жизнь дала трещину? Немедленно установите финансовый мораторий. Откажитесь от ненужных трат. Составьте бюджет обязательных ежемесячных выплат.  
Тщательно изучите все статьи расходов. Найдите возможности для экономии. Нацельтесь как минимум на 10%-ное снижение стоимости жизни в ближайшие три месяца.
2. Примите решение откладывать половину от любого повышения любых своих доходов. Учитесь жить на оставшееся. Результат не заставит себя ждать.

## 53. Закон трех



У табурета финансовой свободы  
есть три ножки: сбережения, страховка  
и инвестиции

Одна из ваших основных обязанностей перед самим собой и перед близкими людьми — построить надежную финансовую крепость, т. е. заработать столько, чтобы застраховать себя от финансовых неурядиц. Для этого необходимо поддерживать правильное соотношение в трех областях: сбережения, страховка и инвестиции.

### Следствие 1

Ликвидные сбережения должны составлять  
сумму, примерно соответствующую  
вашим обычным расходам  
за два–шесть месяцев

Во-первых, нужно отложить денег достаточно для того, чтобы в случае потери источника дохода, скажем, на полгода вы не протянули ноги. Процесс откладывания и осознание наличия «кубышки» действуют очень жизнеутверждающе и придают уверенность в себе. Вам не приходится дергаться, получите ли вы очередную зарплату, и ломать голову, на что жить и кормить семью.

Однажды я получил письмо от участницы моего семинара, посвященного «сберегательному» вопросу. Она признавалась, что прежде ей никогда не приходило в голову, что, кроме нее, никто не несет ответственности за ее финансовое благополучие. У нее никак не получалось жить по средствам, и поэтому она не вылезала из долгов. После семинара девушка решила попробовать откладывать часть дохода от каждой зарплаты, начав с 5% и постепенно увеличивая долю. В результате она так вошла во вкус, что через год у нее на счету лежала сумма, равная почти двухмесячному ее доходу.

Тем временем в ее компании сменилось руководство, и, как это часто бывает, начались трения между сотрудниками и начальством. Моя «семинаристка» терпела-терпела, а потом вдруг сообразила, что уже может позволить себе просто уйти с этой работы. И ушла.

Прежде она была незаметной серой мышкой, которая беспрекословно исполняла все поручения «сверху». Счет в банке и возможность распоряжаться своей жизнью придали ей так необходимую уверенность в себе.

### **Следствие 2**

Необходимо предусмотреть экстренные случаи,  
которые невозможно оплатить  
со своего банковского счета

Страхование — лучшее средство от всяких неожиданностей.

Оформите медицинскую страховку для себя и своей семьи. Позаботьтесь о машине, доме, обо всем, чтоб представляет для вас ценность. И главное — не забудьте застраховать свою жизнь и жизнь ваших близких.

### **Следствие 3**

Вашей конечной финансовой целью  
должно быть такое накопление капитала,  
чтобы проценты с инвестиций приносили вам  
большой доход, чем вы получаете на работе

Человеческую жизнь условно можно разделить на три этапа, которые, как правило, пересекаются. Этап учебы приходится на детство и юность (здесь вы получаете образование), трудовой этап наступает лет в двадцать и продолжается до шестидесяти пяти. И только на заключительном этапе можно наконец спокойно вздохнуть и перевести дух. Учитывая, что средняя продолжительность жизни приближается к восьмидесяти годам, у человека есть еще пара десятков лет, чтобы с чувством выполненного долга предаться «очистительному безделью».

Самая простая и эффективная стратегия — откладывать деньги и заставлять их работать, с тем чтобы они приносили больший доход, чем вы получаете на работе. Тогда можно позволить себе оставить постоянную работу и заняться ценными бумагами. Казалось бы, ничего сложного, однако удивительно, как мало людей следует ей и как много людей достигают пенсионного возраста, не имея почти никаких сбережений. По статистике, общий доход американца при выходе на пенсию составляет в среднем около 31 000 долларов без учета различных страховых. Вы же не хотите, чтобы так было и с вами?

### **Как применить закон**

1. Оцените, во сколько вам обойдется поддержание вашего нынешнего жизненного статуса, если вы полностью лишитесь доходов. Дайте себе слово, что начнете откладывать деньги, чтобы в итоге у вас было отложено вдвое, втрое, а лучше вшестеро больше необходимой суммы.
2. Проконсультируйтесь со страховым агентом и убедитесь, что вы застрахованы на все случаи жизни: транспортные средства, недвижимость и, собственно, сама жизнь. Не рискуйте.
3. Сегодня же откройте личную программу ежемесячных сбережений-инвестиций, проще говоря, сходите в банк и откройте накопительный счет. Каждый месяц вносите на него фиксированную сумму и следите за его ростом.

## **54. Закон инвестиций**



Прежде чем вкладывать деньги,  
тщательно просчитайте все варианты

На изучение вопроса, куда вложить определенную сумму денег, вы должны потратить не меньше времени, чем вам потребовалось на то, чтобы заработать эту сумму.

Никогда не торопитесь расставаться с деньгами. Вы слишком много вложили в них труда и времени. Соберите максимум точной и исчерпывающей информации. Если есть хоть какие-то сомнения, лучше не рисковать, а положить деньги в банк.

### **Следствие 1**

Единственное, что легко сделать  
с деньгами, — потерять их

Зарабатывать деньги в условиях конкурентной экономики трудно, а потерять — к сожалению, легко. Японская поговорка гласит: «Зарабатывать деньги — что рыть землю иглой, тратить их — что лить воду в песок».

### **Следствие 2**

Не теряйте деньги

**Марвин Дейвис**

Если есть хоть малейший риск потери денег, ни в коем случае не рискуйте. Этот принцип столь важен, что его следует записать и повесить на видном месте, чтобы он всегда был перед глазами.

Думайте о своих деньгах так, как будто это часть вашей жизни. Впрочем, почему «как будто»? Ведь вы как раз и отдаете часть (и весьма немалую) своей жизни на то, чтобы сделать сбережения. Это часть вашей драгоценной жизни, которая потеряна навсегда. Так сохраните хотя бы то, ради чего она была потеряна. Не рискуйте деньгами.

### **Следствие 3**

Позволив себе потерять немножко,  
вы потеряете много

Вы наверняка знаете старую поговорку: «У дурака в горсти дыра». Есть и еще одна присказка: «Когда человек с опытом встречает человека с деньгами, человек с деньгами приобретает опыт, а человек с опытом остается при деньгах».

Вы уверены, что сможете выкарабкаться, если ввяжетесь в сомнительное предприятие и останетесь на бобах? Если не уверены, не ввязывайтесь.

#### **Следствие 4**

Доверяйте только тем специалистам, которые доказали, что умеют обращаться со своими собственными деньгами

Недавно в Портленде, штат Орегон, я общался с одним миллионером, из тех, о которых говорят «он сделал себя сам». Он начинал с нуля, работал, вкладывал деньги и мало-помалу создал сеть предприятий стоимостью в несколько миллионов долларов. Его философия была более чем проста: сначала он доверял деньги только тем людям, которые сами умели делать деньги. Потом он стал доверять только тем, кто обращался с собственными средствами лучше, чем он сам.

Поскольку этот человек был довольно богат, к нему часто обращались с «очень, очень выгодными предложениями». В ответ он предлагал продавцу «помериться опытом». Тот показывал свой финансовый отчет, а наш герой — свой. Если продавец вел дела с предлагаемыми инвестициями лучше, то его предложение о покупке акций принималось. Ну или наоборот. Большинство предлагавших уходили ни с чем.

Доверяйте свои деньги только тем, кто умеет обращаться с собственными деньгами. Почувствовав искушение связаться с сомнительным предприятием, перечитайте это правило, задумайтесь и... сделайте выводы.

#### **Как применить закон**

1. Вспомните допущенные вами когда бы то ни было финансовые промахи и ошибки. Что в них общего? Чему вы научились? Помните: правильный диагноз — половина лечения.

2. Вкладывайте деньги только в те предприятия, которые вы полностью понимаете. Доверяйте только проверенным рекомендациям. Не рискуйте. Лучше придержать деньги, чем потерять и их, и время, потраченное на их приобретение.

## 55. Закон сложных процентов



Регулярно пополняя счет и наращивая сложный процент, вы со временем станете богатым

Сложный процент — одно из самых великих чудес во всей человеческой истории и экономике. В свое время Альберт Эйнштейн сказал, что исчисление сложного процента роста доходов «является величайшим математическим открытием всех времен». Суть в том, что полученная от инвестиции прибыль реинвестируется и сама начинает приносить дополнительную прибыль.

Чтобы определить, за какой срок ваши средства, например, удвоятся, можно воспользоваться так называемым «правилом 72». Просто разделите 72 на процентную ставку. Например, если вы вложили деньги под 8% годовых, разделив 72 на восемь, вы получите *девять*. То есть вам понадобится девять лет, чтобы удвоить свой вклад.

Кто-то подсчитал, что один доллар, вложенный под 3% во времена Иисуса Христа, сейчас стоил бы половину всех имеющихся в мире денег. Если бы этим деньгам было позволено расти и удваиваться, а потом снова и снова удваиваться, сегодня эта сумма составила бы много триллионов долларов.

24 доллара, выплаченные голландцами местным индейцам за остров Манхэттен, сегодня превратились бы в более чем 2,2 миллиарда долларов, если бы их положили тогда под 5% годовых. Сложные проценты — более чем действенный метод накопления.

### Следствие 1

Смысл сложных процентов состоит в том, чтобы положить деньги и никогда к ним не прикасаться

Начав копить деньги и отдав их в рост, никогда, ни при каких обстоятельствах не тратьте их, иначе закон сложного процента утратит силу: потратив небольшую сумму сегодня, вы лишите себя огромной суммы впоследствии.

Одна нью-йоркская секретарша, разведясь с мужем в 1935 году, получила 5000 долларов. Она отдала их опытному брокеру, который купил ей хорошие акции. С годами сумма росла при сложном проценте на уровне 12–15%. Сегодня эта весьма пожилая уже дама является владелицей капитала в 22 миллиона долларов!

Если своевременно начать делать сбережения и не прикасаться к ним, чтобы не лишиться преимуществ, которые гарантирует сложный процент, можно чудесным образом разбогатеть.

Средний человек со средним доходом, инвестирующий в период с 21 года до 65 лет по сто долларов в месяц при уровне сложного процента 10%, к выходу на пенсию будет иметь более миллиона долларов!

### Как применить закон

1. Выберите надежный банк, заведите инвестиционный счет и возьмите себе за правило ежемесячно вносить на него определенную сумму каждый месяц в течение ближайших пяти, десяти или даже двадцати лет. Пусть ваши деньги работают на вас.
2. Изыскивайте возможности откладывать дополнительные суммы, согласитесь, долговременная финансовая независимость предпочтительнее сиюминутных удовольствий.

## 56. Закон накопления



Финансовый успех есть результат сотен  
и сотен невидимых стараний,  
незримых жертв и незаметных усилий

Чтобы начать процесс накопления, необходимо проявить дисциплинированность и стойкость и не отступаться от начатого. Не сразу, но со временем ваши усилия непременно начнут приносить плоды. Ваше финансовое положение улучшится, долги исчезнут, а банковский счет будет расти, и жизнь чудесным образом наладится.

### Следствие 1

По мере накопления сбережений  
возникает инерция движения,  
которая продвигает вас  
к финансовым успехам

Трудно начать программу финансового накопления, но, приступив к ее осуществлению, вы обнаружите, что процесс проходит все легче и легче. «Принцип инерции» — один из главных секретов успеха. Для преодоления первоначальной инерции покоя требуется огромная энергия, но когда вы сдвинетесь с мертвой точки, двигаться станет гораздо легче.

Инерцию движения гораздо проще развивать и поддерживать, чем начинать заново.

### Следствие 2

Большой путь проходят маленькими шагами

Можно найти массу причин, по которым вы не состоите в состоянии откладывать 10–20% от дохода. Но стоит ли их искать? Можно начать и с малого: вместо 10% откладывайте 1%. Возвращаясь домой с работы, каждый раз кладите мелочь в копилку. Наполнив копилку доверху, отнесите ее содержимое в банк и прибавьте к своему сберегательному счету.

Любой дополнительный доход — или вы что-то продали, или вам вернули старый долг, или на работе вдруг дали неожиданную премию, — не тратьте, а положите на тот же счет. Маленькие ручейки стекаются в океан. Когда вы привыкнете обходиться без 1% доходов, увеличьте долю сбережений до 2%, потом до 3, 4, 5% и т. д. Через год обнаружится, что вы рассчитались с долгами и спокойно откладываете 10, 15, а то и 20% без существенного изменения образа жизни.

### Как применить закон

1. Определите свои долгосрочные финансовые цели и начинайте двигаться им навстречу. Начать — труднее всего, поэтому вы должны настроить себя соответствующим образом и постараться избавиться от старых привычек.
2. Применяйте закон накопления во всех аспектах своей жизни. Попробуйте овладеть каким-нибудь предметом, штудировав его по одной странице. Сбрасывайте вес по пятьдесят граммов. Учите иностранный язык по одному уроку. Суммарный эффект в итоге окажется колоссальным.

## 57. Закон магнетизма



Чем больше денег вы откладываете  
и накапливаете, тем больше их вы  
притягиваете

Один из древнейших законов — закон притяжения объясняет успехи и неудачи во всех областях жизни, и особенно в финансовых вопросах. Деньги идут к тому, кто их любит и ценит.

В притче Иисуса о талантах (слово «талант» означает также название валюты того времени) сказано: «Всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет» (Евангелие от Матфея, 25:29).

Иначе говоря, богатым — богатеть, а бедным — беднеть.

Необходимо преодолеть инерционность как минимум собственного мышления. Эмигранты, приезжающие в Америку из стран третьего мира, добиваются феноменальных успехов, о которых и мечтать не могли на родине, где господствует иной образ мысли. За несколько лет они осваивают язык, получают образование, находят работу, закладывают свой бизнес и многие, очень многие из них становятся очень богатыми людьми.

### **Следствие 1**

Сознание процветания притягивает деньги,  
как магнит

Когда я впервые прочитал о важности «сознания процветания» — мне было тогда лет двадцать — я не совсем понял, что это означает. Звучало красиво, но было непонятно, как развить это сознание в себе. Но со временем я обнаружил, что, по мере того как развиваешь позитивное отношение к деньгам, начинаешь верить в их возможности и закон изобилия, эта вера «намагничивает» уже имеющиеся деньги, и они в свою очередь начинают притягивать в твою жизнь новые.

Начните копить деньги прямо сейчас. Откладывайте хотя бы несколько монет в свинью-копилку. Создайте хотя бы маленький капитал. «Вдохновленный» вашей верой, он станет притягивать новые средства.

Джон Рокфеллер начинал свою карьеру клерком с окладом в 3,75 доллара в неделю. Половину этой суммы он жертвовал церкви, а 50 центов откладывал... К пятидесяти годам он стал крупнейшим нефтяным магнатом. А ведь начинал с 50 центов в неделю!

### **Следствие 2**

Чтобы делать деньги, нужны деньги

Человек, который бережно относится к деньгам, умеет их считать и ценить, а не проматывает всю зарплату, как только ее получает, вызывает доверие и уважение окружающих.

Когда несколько лет назад я хотел взять в банке кредит для своего бизнеса, от меня потребовали имущественный залог в соотношении пять долларов на каждый доллар. Я был поражен!

Позже я узнал, что это норма для тех, кто берет кредит впервые. Наличие у заемщика ценных бумаг и прочего ликвидного имущества — доказательство его надежности и кредитоспособности. В дальнейшем банк будет требовать покрытие лишь в один-два доллара.

Начиная копить деньги, вы притягиваете к себе возможности зарабатывать больше. Главное начать, пусть даже с малой суммы.

Ваше будущее определяется тем, о чем и как вы думаете. Так о чем же вы думаете большую часть времени?

Миллионеры, сами заработавшие свое состояние, тратят в месяц в общей сложности как минимум сутки (а то и больше), планируя свои финансовые дела. Они тщательно продумывают все капиталовложения и расходы, и их решения куда более взвешенны, чем у тех, кто действует, повинаясь импульсу и эмоциям.

## **Как применить закон**

1. Вообразите, что вы уже достигли большого финансового успеха, что вы финансовый гений.
2. Старайтесь ежедневно улучшить время, чтобы поразмышлять о своем финансовом положении и поискать способы более разумного применения средств. Чем больше вы обдумываете финансовые вопросы, тем лучшие решения будете принимать и тем больше денег заработаете.

## 58. Закон ускорения



Чем быстрее вы движетесь  
к финансовой независимости,  
тем быстрее она движется к вам

Чтобы добиться видимых изменений в финансовом положении, нужно много труда и времени. Но стоит изменениям случиться, дальше остается лишь следить за их ускоряющимися темпами.

### Следствие 1

Ничто не преуспевает так, как успех

Деньги притягивают новые деньги, успех притягивает новые успехи и новые достижения.

Любому успеху предшествует тяжелый кропотливый труд. Но первый успех приносит с собой и новые возможности и новые пути. И в какой-то момент вы понимаете, что вам уже нет необходимости хвататься за все подряд — вы уже можете себе позволить быть разборчивым.

### Следствие 2

80% успеха придут к вам в последние  
20% времени, которое вы в него вкладываете

Это действительно замечательное открытие. Только подумайте: в первые 80% финансовых и временных инвестиций в предприятие, карьеру или проект вы достигаете лишь 20% возможного успеха. Остальные 80% вы доберете в последние 20% вложенного времени и денег.

Питер Линч, бывший управляющий известного фонда взаимного кредитования «Магеллан», считал, что лучшими инвестициями, которые он когда-либо делал, были те, которые приносили плоды позже других. Он покупал акции, которые подолгу не росли в цене, а потом вдруг резко доро-

жали в 10–20 раз. Эта стратегия долгосрочных инвестиций со временем сделала Линча одним из самых преуспевающих и высокооплачиваемых менеджеров в Америке.

### **Как применить закон**

1. Докажите этот принцип самому себе. Удваивайте цент каждый день в течение месяца. В первый день у вас будет один цент. На второй — два цента. На третий — четыре цента, потом восемь, шестнадцать, тридцать два и т. д. К тридцатому дню у вас наберется весьма кругленькая сумма. Однако на двадцать девятый день вы будете иметь только половину от того количества, которое у вас будет на тридцатый день. А на двадцать восьмой день — лишь четверть от того, что у вас будет в последний день. Никогда не снимайте деньги раньше времени, отказываясь от возможных огромных барышей.
2. Определите те сферы своей жизни, куда вы вложили большое количество времени и энергии без существенной отдачи. Изучите положение дел в этих сферах: не предвидится ли там значительного прорыва?

### **Подытоживая сказанное**

Законы денег объясняют, как достичь финансовой независимости. Неважно, с чего вы начинаете, неважно, погрязли ли вы в долгах или работаете на чужого дядю. Начинайте откладывать сбережения, и со временем от ваших долгов останется лишь воспоминание. Единственный вопрос, который нужно задать себе: действительно ли вы хотите улучшить свое материальное положение? Помните: вы всегда свободны в своем выборе. Вы сами отвечаете за себя. Никто не сделает этого за вас. Всё в ваших руках.



## Законы продажи



59. Закон продаж
60. Закон установки
61. Закон нужности
62. Закон решения проблем
63. Закон убеждения
64. Закон безопасности
65. Закон риска
66. Закон доверия
67. Закон взаимоотношений
68. Закон дружбы
69. Закон позиционирования
70. Закон восприятия
71. Закон предварительного планирования
72. Закон ложной мотивации



# Законы продажи



Вся наша жизнь состоит из того, что мы что-то кому-то продаем. Каждый работает за комиссионные. Каждому из нас платят — прямо или косвенно — в зависимости от того, как хорошо мы продаем другим себя, свои идеи, свою продукцию, свои услуги. Продаете вы или нет — не вопрос, важно, насколько хорошо вам это удается.

Родители постоянно продают детям жизненные ценности, установки, модели поведения, и дети вырастают честными и сильными в той степени, в какой родителям удалось им это продать. Самые лучшие лидеры и управленцы — всегда отличные агенты по продажам, оказывающие минимум давления. Поскольку людям не нравится, когда им велят, поучают их, разговаривают с ними свысока, наиболее успешные эксперты по человеческим взаимоотношениям — те, кто умеет представлять свои идеи таким образом, что люди воспринимают их как собственные. Как сказал Дуайт Эйзенхауэр, «искусство лидера состоит в том, чтобы заставить людей делать то, что вы хотите, и при этом они считали бы, что делают это по собственной воле».

В бизнесе и промышленности в большинстве организаций вам платят за умение продавать качество своей работы людям, чье мнение наиболее важно для достижения вами успеха. Те, кто продает себя более активно, делают карьеру быстрее тех, кто не продает, хотя они ничуть не более талантливы и не работают больше или лучше. Все дело в умении продавать.

Многие стесняются слова «продажа», включая самих *продавцов*. Но факт остается фактом: способность убеждать и оказывать влияние на других — основа счастливой жизни.

Если вы неспособны убеждать других и внушать им свою точку зрения, то есть риск, что вас будут игнорировать и не считать сотрудником, необходимым компании. Если человек не может эффективно подать свои идеи или продать себя, к нему никто не будет прислушиваться и относиться всерьез, тогда как люди, обладающие даром убедительной аргументации, пользуются заслуженным уважением и всячески процветают.

Умение продавать — в Америке редчайший талант. Лучшие агенты по продажам принадлежат к числу наиболее высокооплачиваемых, уважаемых и защищенных профессионалов. Неважно, являетесь вы клиентом, менеджером, продавцом или кем-то еще; вы должны научиться как можно лучше продавать то, чем располагаете.

Если говорить конкретно о профессии продавца, то, согласно принципу Парето или «правилу 80/20», лучшие 20% продавцов осуществляют 80% продаж и зарабатывают 80% денег. Исследования показывают, что лучшие 10% продавцов открывают 80% новых счетов и являются самыми высокооплачиваемыми в мире бизнеса. Если вы — агент по продажам, вы должны делать все, что потребуется, работать столько времени, сколько необходимо, преодолеть все встретившиеся препятствия, и тогда вы войдете в эти 10%. На этом уровне продаж ваше будущее обеспечено.

К счастью, сегодня мы гораздо лучше, чем прежде, знаем, как продавать эффективнее. Процесс продажи тщательно изучен со всех сторон. Десятки тысяч бесед при продажах снимались на видео, записывались на магнитофон, чтобы в точности выяснить, что именно приводит лучших продавцов к успеху. Сегодня мы лучше, чем когда-либо, знаем, как достигнуть успеха в продажах, и именно об этом поговорим в данной главе.

Продажа соединяет три главных фактора. Первый — продукт или услуга. Второй — продавец. Третий — покупатель. И чтобы продажа состоялась, все три фактора должны соответствовать друг другу.

Продукт или услуга должны подходить покупателю, но также должны подходить и продавцу, если он намерен их продать. Одни продавцы хорошо продают один вид товаров или услуг, другие — другой. Эта совместимость почти не связана со свойствами продукта или услуги. Куда важнее темперамент, характер, жизненные ценности и убеждения продавца.

Трудно или даже невозможно продать то, во что не веришь, во что не можешь вложить душу. Многие агенты по продажам достигают вершин своей профессии, сменив тип продаваемых продуктов или услуг, хотя раньше успеха не добивались. Отправной точкой успеха, таким образом, является уверенность, что все три фактора соответствуют друг другу. Нужно точно знать, что вы продаете правильный продукт правильному покупателю — такому, с которым вам приятно работать.

Продукт должен быть соответствующим, продавец должен быть подготовленным, а покупатель должен нуждаться в этом продукте, хотеть его, уметь им пользоваться и иметь возможность его приобрести. Если все эти составляющие наличествуют, успешные продажи идут одна за другой.

Несколько законов продаж объясняют все грандиозные успехи и большинство неудач в этой сфере. Изучив эти законы и применяя их в своей работе, вы заключите такое количество сделок, о каком и не мечтали.

## 59. Закон продаж



Ничего не происходит,  
пока не случилось продажи

Эти бессмертные слова принадлежат великому агенту по продажам Реду Морли. Именно торговля инициирует весь процесс производства. Она заставляет работать бизнес и фабрики, предоставляет рабочие места, платит зарплату,

налоги, дивиденды и определяет направление развития общества.

В государстве, где торговля процветает, экономика сильна и полна возможностей для дальнейшего роста. А если уровень продаж снижается, страдает вся экономика, исчезают рабочие места, ухудшаются перспективы на будущее. Продажи — это всё!

### **Следствие 1**

**Продукты и услуги продаются, а не покупаются**

Как бы ни были хороши продукты и услуги сами по себе, в условиях конкурентного рынка, учитывая, что покупатель занят множеством разных вещей, их очень нелегко продать. И кто-то должен этим заниматься специально. Таким образом, умение продавать совершенно необходимо для выживания и успеха любого бизнеса.

### **Следствие 2**

**Потребителя нужно уговорить покупать**

Как бы ни нравились потребителю вы или ваш продукт, в момент покупки всегда присутствует элемент нерешительности и колебаний. Эта нерешительность может сорвать сделку, если вы не сумеете справиться с ситуацией. Работа профессионального продавца заключается в том, чтобы помочь покупателю преодолеть этот трудный момент и принять решение покупать. Умение подтолкнуть покупателя к действию жизненно необходимо для успеха процесса продажи.

### **Следствие 3**

**80% продаж успешно осуществляются  
лишь на пятый раз**

В сложных случаях, когда решение о покупке принимается сразу несколькими людьми и когда с клиентом необходимо встретиться не один раз, большинство решений

о покупке принимается после пятой встречи (или разговора) с потребителем. В более простых случаях, требующих лишь одной встречи, сделки обычно заключаются после пятого обращения продавца к потребителю. Поэтому важно, чтобы продавец планировал завершающую часть переговоров заранее и был готов предлагать продукт несколькими разными способами.

#### Следствие 4

50% продавцов отступаются после первого предложения о покупке в случае сложной продажи, и 50% продавцов не удается предложить купить товар даже один раз в случае простой продажи

Мои клиенты — некая общенациональная торговая организация — послали консультантов понаблюдать за работой своих агентов по продажам. Консультанты обнаружили, что продавцы, хорошо обученные профессионалы, за время беседы предлагали потребителю купить продукт в среднем четыре раза. И уровень продаж был невысок, причем причины выдвигались самые разные. Тогда консультанты посоветовали просто увеличить число запросов на один — до пяти на одну беседу. Результаты появились немедленно! Общий объем продаж за следующий месяц увеличился вдвое.

Иногда только один вопрос отделяет вас от успешного завершения сделки. Всякий раз, когда вы просите покупателя высказать свое мнение или пожелание, он делает очередной шаг к принятию окончательного решения. Весьма печально, что многие продавцы отступают, уже будучи на пути к успеху, когда осталось сделать всего лишь еще одно предложение.

Следствие из закона продажи взято из Нового Завета: *просите, и дано будет вам.*

Стать успешным агентом по продажам — это не чудо. Лучшие продавцы просто встречаются с бóльшим количе-

ством людей и делают больше предложений. Если вы хотите стать лучшим профессионалом в своей области продаж, вы должны просто увеличить число контактов с потребителями и чаще предлагать свой продукт.

Миллиардная калифорнийская компания — один из моих клиентов — заплатила консалтинговой фирме несколько тысяч долларов, чтобы та нашла причину снижения уровня ее продаж. Консультанты проанализировали деятельность отдела сбыта компании и обнаружили, что агенты по продажам по разным причинам в среднем осуществляют лишь четыре контакта с покупателями в неделю.

Установив это, компания немедленно учредила систему управления контактами, обязав каждого продавца встречаться по меньшей мере с двумя потенциальными покупателями ежедневно, т. е. как минимум с десятью в неделю. В следующий месяц объем продаж подскочил на 50% и продолжал расти. Это еще раз доказывает, что никакое обучение, никакое мастерство не могут заменить необходимость общения с потенциальными и реальными покупателями.

## **Как применить закон**

1. Организуйте свою деятельность по продажам таким образом, чтобы каждый день встречаться с как можно большим количеством потенциальных клиентов. Качество реальных покупателей обычно определяется количеством потенциальных клиентов. И если вы (или ваши агенты по продажам) будете встречаться с большим числом людей, то ваши продажи — при прочих равных условиях — возрастут.
2. Организуйте процесс продажи и презентации продукта таким образом, чтобы в каждой беседе как можно чаще спрашивать потенциальных клиентов о бизнесе и предоставлять им больше возможностей купить. Часто вас отделяет от заключения сделки только один вопрос.

## 60. Закон установки



Насколько высоко вы подниметесь, большей частью определяется тем, насколько высоко вы хотите подняться

Многого ли вы добьетесь в своей области и сколько денег заработаете, определяется не внешними факторами, а внутренними. Ваши собственные желания и амбиции куда больше, чем иные факторы, определяют ваши продажи и ваш доход.

Как профессионал продаж вы можете добиться практически всего. Именно вы принимаете решения, и зарабатываете вы именно столько, сколько решили зарабатывать.

### Следствие 1

Вы должны стать лучшим в своей области

Стремление стать лучшим в своей сфере обеспечит вам успех как ничто другое. Это стремление будет подталкивать вас вперед и вверх, мотивировать и вдохновлять, поддерживать в минуту неуверенности и разочарования. Все лучшие агенты по продажам достигли вершины только тогда, когда твердо решили стать лучшими.

### Следствие 2

Чтобы достигнуть высоких показателей в продажах, сначала нужно определить их уровень

Успех начинается с того, что вы решаете, сколько денег в год хотите зарабатывать, а потом определяете, какое количество продаж нужно совершить, чтобы заработать такую сумму.

Годовой план по продажам и доходам разложите по месяцам, неделям и даже дням. Разделите желаемый годовой доход на 250 (среднее число рабочих дней

в году), чтобы определить, сколько вы хотите зарабатывать ежедневно.

Потом разделите желаемый дневной заработок на восемь часов, чтобы определить, сколько вы хотите зарабатывать в час. Определив желаемый часовой заработок, делайте только то, что будет приносить вам эту сумму. Не делайте ничего, что не приносит вам желаемого заработка.

Например, если вы хотите зарабатывать пятьдесят тысяч долларов в год, то, разделив это число на двести пятьдесят, вы получите двести долларов в день. Разделив двести на восемь, вы получите двадцать пять долларов в час. Если вы зарабатываете двадцать пять долларов в час все восемь рабочих часов все двести пятьдесят рабочих дней в году, то достигнете пятидесяти тысяч долларов в год.

С этого момента не беритесь делать ничего, за что сами не заплатили бы кому-то *другому* двадцать пять долларов в час. Не опускайтесь до того, чтобы в рабочее время чистить свою одежду, мыть свою машину или звонить друзьям и родным. За это не платят двадцать пять долларов в час. Будьте строги к себе. Берегите каждый час своего рабочего дня. Делайте только то, что может принести вам желаемый часовой заработок.

### Следствие 3

Вы не полетите с орлами,  
если водитесь с индюками

Это наблюдение принадлежит специалисту по мотивации Зигу Зиглару. Это значит: чтобы стать лучшим в своей области, нужно общаться с лучшими в вашей области и избегать людей бесперспективных — тех, что составляют те самые 80%. Если же вы будете с ними общаться, вы рискуете стать такими же, как они.

Большинство лучших агентов по продажам, как правило, одиночки: для поддержания позитивного настроения, мотивации и сосредоточенности на работе они держатся

подальше от других, не столь мотивированных и сосредоточенных. На это вы и должны себя настроить. Хотите стать лучшим — держитесь других лучших.

### **Как применить закон**

1. Примите решение стать лучшим представителем своей профессии и войти в 10% самых лучших. Определите точно, сколько продают и зарабатывают эти 10%, и поставьте себе целью зарабатывать в год такую сумму. С этого момента делайте только то, благодаря чему вы сможете войти в эти 10%. Занимайтесь в рабочее время только тем, что даст вам возможность заработать эти деньги.
2. Держитесь подальше от людей, которые не разделяют вашего стремления к совершенству. Общайтесь только с лучшими и самыми уважаемыми профессионалами в вашей компании. Выбор компаньонов во многом определяет ваше будущее. Выбирайте тщательнее!

## **61. Закон нужности**



Каждое решение о покупке товара или услуги — это попытка удовлетворить какую-то потребность, избавиться от чувства смутной неудовлетворенности

Каждое решение о покупке — это попытка решить какую-то проблему или достичь какой-то цели. Чтобы преуспеть в продажах, нужно уметь встать на место потенциального покупателя и взглянуть на свое предложение его глазами. Нужно понять, как ваш продукт или услуга поможет потенциальному покупателю решить его проблему, чтобы ваше предложение сработало.

### **Следствие 1**

Продавая кому-нибудь что-нибудь, продавец должен ясно представлять, какие потребности клиента он стремится удовлетворить

Лучшие агенты по продажам умеют задавать нужные вопросы и внимательно выслушивать ответы. Это позволяет им сосредоточиться на удовлетворении самых важных и настоятельных потребностей покупателя.

### **Следствие 2**

Успешная продажа основывается на удовлетворении существующих потребностей, а не на создании новых

Ваша задача — раскрыть потребности, которые уже существуют, а не пытаться убедить человека, что у него есть потребности, о которых он не подозревает. Что он уже покупает? Как представить свой продукт или услугу в качестве средства решения его проблемы? Выясните, что у покупателя болит, и предложите ему самое лучшее обезболивающее.

### **Следствие 3**

Чем насущнее потребность,  
тем примитивнее презентация

Если вы продаете картошку, которая удовлетворяет потребность в питании, можете продавать ее просто на вес. Уровень продажи будет зависеть от аппетитности и привлекательности.

### **Следствие 4**

Чем сложнее потребность, тем изощреннее  
и тоньше презентация

Например, если вы продаете женские духи, необходим очень строгий подход к рекламе и процессу продажи. Духи — штука тонкая и деликатная, их купят, только если

вам удастся затронуть подсознательное стремление покупательниц к красоте и самореализации.

### **Следствие 5**

Очевидная потребность — не всегда та реальная потребность, ради удовлетворения которой покупается товар

Не думайте, что вы знаете реальные потребности покупателя. Все покупатели разные. Причины, побуждающие покупать один и тот же продукт, у разных покупателей могут быть разными. Если вы апеллируете не к той потребности, то не продадите свой продукт, как бы хорош он ни был. Лучшие продавцы — те, кто наиболее чуток и внимателен к покупателю. Они не начинают продажу, пока им не будет абсолютно ясно, чего покупатель на самом деле хочет.

### **Как применить закон**

1. Четко определите, какие реальные потребности покупателя удовлетворяет ваш продукт или услуга. Подвергайте сомнению свои предположения. Не останавливайтесь на очевидности, отыскивая менее заметные, но зачастую более важные потребности.
2. Загляните в будущее: определите, какие из сегодняшних потребностей покупателя вы не удовлетворяете. Какие изменения можно внести в ваше предложение, чтобы удовлетворить еще больше потребностей покупателя? Какие новые продукты или услуги можно разработать?

## 62. Закон решения проблем



Всякий товар или услугу можно рассматривать как решение проблемы

Будучи продавцом, вы, в сущности, являетесь профессионалом в решении проблем. Вы находите людей, имеющих проблему, которую поможет решить ваш продукт или услуга. Чем точнее вы представляете, какие проблемы способен решить ваш продукт, тем легче вам будет искать потенциальных покупателей и продавать его.

### Следствие 1

Потребитель покупает решения,  
а не продукты или услуги

Людям неинтересны ни вы, ни ваш продукт. Их интересуют только они сами и их проблемы. Бизнесмен заинтересован в увеличении сбыта и повышении производительности труда, снижении издержек и увеличении прибылей. Если вы продаете хула-хупы, вы ему неинтересны. Его волнуют собственные проблемы и возможность их решения, удовлетворение его собственных потребностей, а не ваши продукты и услуги и не ваше желание продать их. Когда вы начнете воспринимать себя как профессионала в решении проблем, а не просто как продавца, объем продаж немедленно вырастет.

### Следствие 2

Чем насущнее проблема или настоятельнее потребность, тем менее восприимчив к цене потребитель и тем легче заключить сделку

Если потенциальный клиент испытывает настоятельную потребность или желание, он не слишком интересуется ценой. Когда он чувствует, что извлечет пользу из вашего

продукта или услуги, его желание владеть этим продуктом сильнее беспокойства относительно цены. Когда человек по-настоящему голоден, он многое отдаст за еду. Ваша задача в ходе предварительной беседы — усилить желание клиента извлечь пользу из вашего продукта или услуги настолько, чтобы цена перестала быть препятствием на пути к заключению сделки.

Лучшие продавцы — те, кто умеет показать потребителю, насколько выгодно ему будет приобрести данный продукт или услугу. Акцент на ценности вашего предложения — лучший способ преодолеть сопротивление, вызванное ценой продукта.

### **Как применить закон**

1. Подумайте, как представить ваш продукт, чтобы потенциальные клиенты почувствовали настоящую потребность приобрести его. Опросите своих клиентов. Что говорят о преимуществах вашего товара удовлетворенные покупатели?
2. Представляйте свой продукт или услугу так, чтобы их ценность в глазах покупателя была столь высока, что он захотел бы совершить покупку их прямо сейчас, не заботясь о цене.

## **63. Закон убеждения**



Ваша цель в процессе продажи —  
убедить клиента, что из вашего продукта  
он извлечет больше пользы,  
чем из денег, затраченных на его покупку

Представляя свой продукт, вы фактически предлагаете клиенту совершить обмен. Вы говорите, что, если он отдаст вам свои деньги, вы взамен предоставите ему свой продукт или

услугу, которые будут иметь для него куда бóльшую ценность, чем деньги. Мало того, они будут иметь бóльшую ценность, чем любой другой продукт, какой он мог бы купить за те же деньги.

Вспомните закон исключенной альтернативы (каждый выбор предполагает отказ от других вариантов). Если вы уговариваете клиента сделать покупку и отдать вам часть денег, количество которых у него ограничено, то фактически вы предлагаете ему отказаться от всех остальных приобретений, которые доступны ему за те же деньги в то же самое время. Будьте убедительны, но не выходите за пределы разумного.

### **Следствие 1**

Потребитель всегда стремится удовлетворить максимальное количество потребностей за минимальную цену

Значительная часть вашей работы состоит в том, чтобы клиент, приобретая ваш продукт или услугу, получил больше и быстрее, чем получил бы, покупая что-либо другое.

### **Следствие 2**

Доказательства того, что такие же люди, как ваш покупатель, уже купили ваш продукт, повышают доверие, уменьшают сопротивление и увеличивают объем продаж

Каждый бит информации, который вы можете представить покупателю в доказательство того, что такие же люди, как он, уже купили ваш товар и весьма довольны этим, приближает вас к успешному осуществлению сделки.

Один из самых действенных методов убеждения в нашем обществе называют «социологическим доказательством». Мы все так или иначе зависим от чужого мнения. Мы гораздо более склонны купить продукт или услугу, если знаем, что другие уже купили их и довольны этим.

### Следствие 3

Благоприятные отзывы усиливают желание купить продукт или услугу и снижают сопротивление, вызванное ценой

Письма или фотографии довольных покупателей, использующих ваш продукт, — мощный фактор воздействия на потенциального клиента. Постоянно собирайте положительные отзывы своих клиентов — всеми возможными способами.

Благоприятные отзывы существенно облегчат вашу работу. Все лучшие продавцы используют такие свидетельства, расхваливающие и рекламирующие их продукты и услуги.

### Как применить закон

1. Подумайте, как сформулировать свои предложения, чтобы клиент воспринял ваш продукт как самый быстрый и простой способ удовлетворения своих потребностей.
2. Собирайте всевозможные свидетельства от всех довольных покупкой клиентов. Сделайте эти отзывы основой своей презентации и рекламных материалов. Непрерывно доказывайте потенциальным клиентам, что такие же люди, как они, с радостью используют ваш продукт.

## 64. Закон безопасности



Стремление к личной, финансовой и эмоциональной безопасности заложено глубоко в природе человека

Это самая мощная мотивация при покупке продуктов и услуг. Стоит убедительно воззвать к потребности в безопасности — и клиент охотнее преодолет сомнения по поводу цены, своевременности и неудобств покупки.

### **Следствие 1**

**Инстинкт выживания является мощнейшей движущей силой человеческого поведения**

Мы мощно мотивированы на решения, которые обеспечивают наше выживание; но еще сильнее мы мотивированы принимать решения, обеспечивающие благополучие людей, которых мы любим. Презентация, построенная на том, что ваш продукт или услуга повышают благополучие клиента или членов его семьи, оказывает сильное влияние на решение клиента о покупке.

### **Следствие 2**

**Потребность в безопасности является сильнейшим мотиватором человеческого поведения**

Иногда гарантия большей безопасности перевешивает удобства, красоту и прочие радости жизни. На этой тяге построена целая индустрия: системы безопасности и сигнализации, сейфы, замки.

### **Следствие 3**

**Поведение покупателя во многом определяется потребностью обрести уверенность**

Поскольку уверенность и безопасность важны для психического и эмоционального здоровья, потребитель постоянно ищет способы повысить уровень уверенности и снизить уровень риска.

Например, тот факт, что компания существует уже давно, убеждает покупателя, что иметь с ней дело надежнее, чем с новой. Зафиксированная история успеха усиливает ощущение безопасности у потребителя. В ходе продажи полезно рассказать, как давно вы занимаетесь продажей именно таких товаров или услуг. Это успокаивает потенциального покупателя — вы представляетесь ему более надежным вариантом.

## Как применить закон

1. Подавайте себя и свои продукты с самой лучшей стороны. Вместо того чтобы снижать цену, постарайтесь убедить клиента, что он будет чувствовать себя увереннее, если купит именно у вас.
2. Убедите клиента, что покупка этого же продукта у ваших конкурентов по более низким ценам рискованна. Проявите уверенность, что покупка альтернативного продукта понизит уровень уверенности и комфорта. Здесь большое значение имеют разного рода гарантии.

## 65. Закон риска



Риск — неотъемлемая часть любого вложения времени, денег и эмоций

Риск — неизбежный и неотвратимый фактор нашей жизни. Мы всеми доступными средствами стараемся снизить степень риска. В этом, например, состоит цель индустрии страхования. Страхование — это способ равномерного распределения рисков, где страховки, покрывающие убытки небольшого числа пострадавших, выплачиваются за счет значительно большего числа людей, которые платят взносы. При каждой покупке потребитель ищет возможности уменьшить степень риска и неуверенности, неизменно возникающих при покупке чего угодно у кого угодно.

### Следствие 1

Вы преуспеете в продажах, если подадите себя как человека, обеспечивающего наименьший риск при покупке данного продукта или услуги

Это одна из важнейших идей торговли, и на ней вы должны строить все свои действия. Когда клиент принимает решение купить товар, которым вы торгуете, это еще не значит, что продажа состоялась. Вы должны убедить его,

что максимальное чувство надежности и уверенности ему можете обеспечить только вы.

Часто сделки срываются только потому, что покупатель не уверен в ваших обещаниях относительно пользы, удовольствия или последующего обслуживания продукта. Важнейшая ваша задача — убедить его, что покупка у вас — наиболее безопасное решение.

### **Следствие 2**

Главным препятствием при покупке является страх перед неудачей, боязнь совершить ошибку

Страх перед неудачей — самая мощная преграда, мешающая человеку действовать. Боязнь совершить ошибку коренится в прежнем неудачном опыте. Возможно, покупатель когда-то приобрел продукт, который в итоге оказался бесполезным, или слишком дорогим, или вызвал критику окружающих. Возможно, он даже купил изделие, которое сразу сломалось и не подлежало ремонту.

У всех есть опыт неудачных покупок, он заставляет нас быть осторожными, чтобы не повторить его снова. Этот страх перед неудачей — главное препятствие, которое вам придется преодолеть для успешной продажи.

### **Следствие 3**

Все, что вы делаете в ходе переговоров, либо повышает, либо понижает в восприятии клиента степень риска и страх перед неудачей

Предлагая человеку что-либо купить, вы тем самым предлагаете ему принять решение, начать внутреннюю борьбу. Вы предлагаете ему риск: расстаться с деньгами и поверить в ваши обещания. То есть решение о покупке напрямую зависит от эмоций. Все, что вы говорите или делаете, имеет значение. В любой сделке, особенно крупной, важно все. Все, что вы говорите, либо приближает вас к успешному завершению сделки, либо удаляет от него.

Ваша обязанность — сделать так, чтобы все ваши слова и поступки уменьшали ощущение риска у покупателя и усиливали чувство безопасности при принятии решения о покупке.

### **Как применить закон**

1. Подумайте, какой риск умный покупатель может увидеть в покупке вашего продукта, т. е. обмене своих денег на те преимущества, которые вы обещаете. Как вы могли бы ослабить этот риск в его восприятии?
2. Спрашивайте у клиента прямо, в чем он видит риск покупки вашего продукта. Что вы можете сделать, чтобы он чувствовал себя спокойнее, и как убедить его в том, что он не подвергает себя риску?

## **66. Закон доверия**



Доверие между продавцом и покупателем —  
залог успешной продажи

Доверие — это всё, особенно в случае большой и сложной продажи. Чем больше покупатель вам доверяет, тем быстрее развеивается его страх перед неудачей и рисками. Если уровень доверия достаточно высок, сделка состоится.

### **Следствие 1**

Отношения доверия при продаже устанавливаются в том случае, если вы задаете вопросы, нацеленные на определение реальных потребностей покупателя, которые ваш продукт или услуга может удовлетворить

Большинство продавцов не понимают, что вопросы о личной жизни покупателя не обязательно устанавливают уровень доверия, необходимый для совершения сделки.

Эти вопросы просто создают у покупателя впечатление, что продавец относится к нему дружелюбно, но не увеличивают его доверие к продукту.

Только если вы задаете прямые вопросы, выявляющие потребности, которые вы могли бы удовлетворить, или раскрывающие проблемы, которые вы могли бы решить, вы торгуете профессионально. Только когда вы задаете правильные вопросы, помогающие покупателю лучше понять его потребности, вы создаете атмосферу доверия.

### **Следствие 2**

Успешный продавец слушает больше, чем говорит

Лучшие продавцы практикуют «правило 70/30». Они слушают не менее 70% времени, а говорят не более 30% времени. Недаром человеку даны два уха, чтобы слушать, и только один рот, чтобы говорить.

Лучшие продавцы — великолепные слушатели. Они не стесняются задавать вопросы, терпеливо выслушивают ответы. Они сдержанны и дружелюбны. Многие из них интроверты и не слишком болтливы. Они большей частью спокойны и уравновешенны, а также исключительно деловиты.

### **Следствие 3**

Умение слушать — благо для ваших продаж

Многие срывают продажи тем, что много говорят и плохо слушают. Между тем, слушая внимательно, слушая так, словно в данный момент для вас на свете нет ничего важнее слов покупателя, вы можете совершить гораздо больше продаж.

Часто покупатель, которому поначалу неинтересен был ваш продукт, проникается к вам доверием и решает совершить у вас покупку просто потому, что вы умеете слушать и, как ему кажется, проявляете заботу о нем.

### Следствие 4

#### Слушая, вы укрепляете доверие

Нет лучшего и более быстрого способа укрепить доверие между людьми, чем выслушать друг друга. Это справедливо для всех. Всем нам больше нравятся люди, которые внимательно нас выслушивают. Так же и покупатели. Они непрерывно думают о себе. Они озабочены своими проблемами. Им наверняка понравится человек, который их внимательно выслушает.

#### Как применить закон

1. Постройте беседу с клиентом, продумав и как следует сформулировав вопросы, переходящие от общего к частному. Постоянно напоминайте себе, что «болтать — еще не значит торговать».
2. Слушайте вдвое больше, чем говорите. Научитесь выдерживать паузы. Чем внимательнее вы будете слушать потенциального покупателя, тем лучше поймете, как построить свое предложение, чтобы оно соответствовало его ожиданиям и потребностям.

## 67. Закон взаимоотношений



### Каждая продажа в конечном итоге продажа взаимоотношений

Люди покупают не продукты и не услуги. Они «покупают» людей, продающих эти продукты или услуги. Сначала вы «продаете» себя как симпатичного и надежного человека, и только потом — свой продукт.

Проще говоря, успех продаж зависит от вашего умения наладить хорошие отношения с покупателем. Маркетинг и продажи значительно изменились за последние годы. Продукты и услуги становятся более сложными, продать их все

труднее. Из-за высоких рисков, неуверенности и многообразия вариантов, доступных потребителю, на передний план выходят взаимоотношения.

### **Следствие 1**

Покупатель хочет в первую очередь хороших отношений

Чувствуя неуверенность и желая снизить риски, покупатель ищет того, на кого можно положиться и во что можно верить. Нас всех объединяет одно: мы вступаем во взаимоотношения с другими людьми, по большей части руководствуясь интуицией, полагаясь на собственное суждение.

Прежде чем клиент всерьез задумается о покупке, он хочет убедиться, что может положиться на продавца и что компания выполнит свои обязательства, когда деньги перейдут из рук в руки. Сегодняшний потребитель стремится создать хорошие отношения с продавцом, прежде чем принять решение о покупке.

### **Следствие 2**

Если продажа была сложной, отношения продолжают и после продажи

Пока клиент ничего не покупает, он не зависит от продавца и компании, которую тот представляет. Он абсолютно в них не нуждается. Приняв же решение о покупке, он становится зависимым от гарантий эксплуатации продукта, предоставляемых компанией.

Поскольку отношения продолжают и после продажи (часто они длятся на протяжении всего срока использования продукта), решение о покупке, по сути, является решением вступить в продолжительные взаимоотношения с продавцом и его компанией. Если потребителю почему-либо не нравится идея вступить в такие отношения, он просто не станет покупать.

### Следствие 3

#### Взаимоотношения важнее продукта или услуги

Сегодня большинство товаров и услуг предлагается многими организациями. Потребитель, который принял решение купить тот или иной продукт, должен еще определиться среди множества конкурирующих поставщиков, которые устанавливают сходные цены и предлагают однотипные преимущества. Потребитель почти неизменно делает выбор в зависимости от того, с каким продавцом и какой компанией ему предпочтительнее поддерживать деловые отношения.

Поскольку взаимоотношения для потребителя так важны, продавец должен в ходе предпродажной беседы объяснить, что философия его компании как раз и заключается в построении продолжительных отношений с клиентом. Скажите покупателю, что вы хотели бы наладить и поддерживать хорошие отношения с ним все время, пока он будет пользоваться вашим продуктом или услугой.

Самые успешные продавцы и компании устанавливают длительные отношения со своими клиентами. Они прилагают усилия для поддержания этих отношений, проявляя заботу, внимание, быстро реагируя на жалобы и предлагая превосходный сервис.

Постарайтесь внушить покупателю, что вы стремитесь установить с ним продолжительные отношения. Зачастую этот фактор оказывается самым важным для принятия решения о покупке.

#### Как применить закон

1. Поддерживайте регулярные контакты с реальными и потенциальными клиентами. Выражайте им свою благодарность, показывайте, как вы их цените.
2. Расходуйте 20% своего времени и ресурсов на поддержание отношений с клиентами, которые уже купили у вас. Остерегайтесь «энтропии взаимоотношений», не думайте, что клиент никуда не денется. Это может погубить

любые взаимоотношения. Помните, что лучший источник благоприятных рекомендаций — довольный обслуживанием покупатель. Ваша обязанность — сделать так, чтобы этих покупателей стало как можно больше.

## 68. Закон дружбы



Человек не купит у вас,  
пока вы не убедите его, что вы ему друг  
и действуете в его интересах

В мире продаж это называется «фактор дружбы». Неоспоримый факт: почти все успешные деловые отношения строятся на дружбе сторон. Хороший агент по продажам — это человек, умеющий заводить друзей. Он спокоен, приятен и интересуется другими людьми. Он нравится окружающим, и поэтому они хотят иметь с ним дело.

Мы всегда предпочитаем вести дела с людьми, которые нам нравятся. Мы устроены таким образом, что не можем и не станем покупать у людей, которые нам не нравятся, даже если нам интересны продаваемые ими продукты или услуги.

Чем больше вы заведете деловых контактов, тем больше-го успеха вы добьетесь и тем больше денег заработаете.

### Как применить закон

1. Чтобы завести друга, нужно вести себя дружелюбно. Думайте о своих реальных и потенциальных покупателях как о личных друзьях. Общайтесь с ними так, чтобы они чувствовали, что вы их любите и о них заботитесь.
2. Ваши лучшие клиенты — это, как правило, люди, которые нравятся вам и которым нравитесь вы. Что можно сделать для приобретения и удержания как можно большего числа таких деловых друзей?

## 69. Закон позиционирования



Мнение клиента о вас и вашей компании для него — единственная реальность. Она-то и определяет его покупательское поведение

То, что потребитель думает о вас и как отзывается о вас в присутствии других, определяет все, что он делает или не делает по отношению к вам и продукту, который вы продаете.

Чтобы потребитель принял решение о покупке, продукт или услуга должны восприниматься им позитивно. Наибольший успех имеют продукты и услуги, представленные так, чтобы потребитель воспринимал производящие их компании как самых желанных и надежных поставщиков.

При надлежащей подаче потребитель сочтет ваш продукт наиболее качественным по сравнению с аналогичными. Примерами превосходного позиционирования являются Соса-Солa, Kleenex и Херох. Эти продукты, каждый в своем роде, являются образцами. Если вы хотите пить, то говорите: «Хочу кока-колы». Если у вас насморк, вы покупаете клинекс. Если вам нужна копия документа, вы делаете заказ на ксерокс. Такое доминантное позиционирование выводит эти продукты в лидеры рынка, что сказывается на увеличении объемов продаж, возможности продавать их по более высоким ценам и, соответственно, получать более высокую прибыль.

### Следствие 1

Каждый визуальный элемент вашей одежды, продукта, упаковки, ярлыка и рекламных материалов важен для создания впечатления

Нет незначущих вещей. Всё, что вы делаете и чем пренебрегаете, всё, что видит и чего не видит покупатель, что он слышит и чего не слышит, работает на его мнение о вас и вашей компании. Всё имеет значение.

## Следствие 2

Лучшие продавцы позиционируют себя как наиболее предпочтительных поставщиков своих продуктов или услуг

Все ваши действия должны заставить клиента рассматривать вас как идеального человека, с которым нужно вести дела по покупке вашего товара или услуги. Часто клиент платит больше за тот же продукт лишь потому, что его продаете или хвалите именно *вы*. Ваши позиции в глазах покупателя настолько прочны, что вы — вне конкуренции.

### Как применить закон

1. Узнайте, как отзываются о вас покупатели. Что они думают о ваших продуктах, услугах и вашей компании в целом? Вы это знаете? Выясните, как вас позиционируют на рынке, а потом подумайте, как извлечь из этого максимальную выгоду.
2. Решите, что должен думать о вас покупатель. Какие слова вы хотели бы услышать о себе? Что можно сделать прямо сейчас, чтобы улучшить мнение покупателя?

## 70. Закон восприятия



Ваш доход зависит от того,  
как вас воспринимает покупатель

Объем продаж и величина вашего заработка во многом определяются вашей репутацией, тем, что думают и говорят о вас ваши клиенты у вас за спиной.

### Следствие 1

Если клиенты увидят, что вы работаете на них, вы войдете в число самых высокооплачиваемых продавцов

Покупателей активно опрашивают: каковы их покупательские привычки, по каким причинам они выбирают того или иного продавца. Самая распространенная причина — «чувствую, что продавец действительно работает на меня, а не просто отработывает свою зарплату.

Если ваш клиент начинает говорить о вас так же, как говорят о лучших агентах по продажам, значит, вы начинаете подниматься на их уровень.

Вы должны постоянно задавать себе вопрос: «Насколько полезным считают меня мои клиенты?» Если бы вы были мухой на стене в комнате, где ваш реальный покупатель рассказывает о вас вашему потенциальному покупателю, какие слова о себе вы бы хотели услышать?

И постарайтесь все делать так, чтобы каждый покупатель уходил от вас, мысленно произнося именно эти слова.

### Следствие 2

Наиболее высокооплачиваемые агенты по продажам представляются клиентам не продавцами, а консультантами, помощниками и советчиками

Клиенты рассматривают лучших продавцов как друзей, которые помогают им решать их проблемы и достигать их целей, как партнеров и советчиков. Клиенты не считают их продавцами, а себя — людьми, которым что-то продали; скорее клиенты воспринимают их как помощников.

Чем больше вы стараетесь помочь клиенту получить то, что ему нужно, и объяснить, как ваш продукт может решить его проблемы, тем охотнее он будет видеть в вас друга и тем больше у вас купит. Чем больше вы делаете для того, чтобы вас воспринимали так, как воспринимают

лучших продавцов, тем быстрее придете к тем же результатам, что и они.

### **Как применить закон**

1. Определите для себя, что должны думать о вас ваши покупатели. Каким вам надо стать, чтобы покупатели думали и говорили о вас как о полезном человеке? Что вы можете сделать, чтобы создать в восприятии потребителя такой образ?
2. Представьте себе, что вы работаете не на свою компанию, а на клиента. Сосредоточьтесь на его нуждах, проблемах, положении и постоянно старайтесь показать, что вы помогаете достижению его целей.

## **71. Закон предварительного планирования**



Лучшие продавцы тщательно и заблаговременно готовятся к каждой презентации

Этот принцип настолько прост и очевиден, что им часто пренебрегают. Но настоящий профессионал тщательно готовится, анализируя все детали, перед каждой презентацией. Лучшие продавцы перед каждой следующей презентацией анализируют предыдущие и изучают все нюансы продукта и все имеющиеся по нему материалы.

Невозможно представить себе атлета-чемпиона без регулярных тренировок, без разминки перед каждым выступлением. Период тренировок занимает гораздо больше времени, чем само выступление. Стоит подумать об отборных войсках, таких как американская морская пехота или израильские коммандос, немедленно возникает мысль о жесткой дисциплине и тщательной подготовке. В любой об-

ласти человеческой деятельности вершин достигают самые подготовленные и преданные делу профессионалы.

Стать агентом по продажам — дело нехитрое и не требующее большого опыта. Но на этом легкая часть заканчивается. Далее лишь упорный труд и непрерывная подготовка позволят вам добиться успеха. Если вы хотите быть лучшим и достичь результатов, которых достигают настоящие профессионалы, вы должны делать то, что делают они. А это значит: готовиться, готовиться и еще раз готовиться.

### Следствие 1

Продавец, который лучше знаком с ситуацией покупателя, скорее совершит сделку

Чем больше времени вы уделяете тщательному ознакомлению с потенциальным покупателем и его жизненной ситуацией, тем выше вероятность, что вы окажетесь на высоте в момент продажи.

### Следствие 2

Профессиональные продавцы используют «домашние заготовки»

Существует прямая связь между вопросами, которые вы задаете покупателю, и вероятностью того, что сделка состоится. Единственный способ обеспечить надлежащий уровень вопросов — заранее записать их дословно. Самые успешные продавцы — это «мастера вопросов».

Бен Фельдман, агент нью-йоркской страховой компании, вписан в Книгу рекордов Гиннеса как лучший продавец всех времен. Он прославился тем, что каждый вечер по два часа анализировал материалы и репетировал предстоящие переговоры, чтобы на следующий день быть во всеоружии.

В книге «Метод Фельдмана» (*The Feldman Method*) автор объясняет, что успехом он во многом обязан умению задавать нужные вопросы в нужный момент. Правильно сформулированный вопрос может за несколько секунд пре-

вратить нейтрального или даже негативно настроенного потенциального клиента в заинтересованного покупателя.

Хайнц Гольдман в книге «Как завоевать покупателя» (*How to Win Customer*) показал, как 95% продавцов способны улучшить результаты в торговле, просто перефразировав свои предложения. Подбор слов для вопроса или ответа имеет огромное значение, и единственный способ употребить правильно построенную фразу — записать ее и отрепетировать.

### Следствие 3

Успех на стороне продавца с хорошими записями

Тщательно планируйте цели презентации до встречи с клиентом. Запишите и рассмотрите по пунктам, чего вы хотите добиться в ходе визита. Не полагайтесь только на память. Помните китайскую поговорку: «Самые бледные чернила сохраняются дольше, чем самая лучшая память».

Перед каждой встречей с потенциальным покупателем — неважно, сколько раз вы с ним уже встречались, — уделите несколько минут сведениям об этом клиенте, анализу его ситуации и просмотру своих записей о предыдущих встречах. Вы сами удивитесь, насколько убедительны будут ваши аргументы в ходе беседы после такой подготовки. Клиенты тоже сразу чувствуют, насколько вы подготовлены.

Лучшие продавцы тщательно готовятся к каждой встрече, каждой презентации и каждому заключению сделки. Они ничего не оставляют на волю случая. Помните, что мелочи определяют все. Наибольшего успеха добьется тот продавец, который уделяет наибольшее количество времени изучению насущных потребностей покупателя, создает наивысший уровень доверия и устанавливает наилучшие деловые взаимоотношения с клиентом. Тщательная подготовка — необходимая предпосылка успешной продажи.

## Как применить закон

1. Сделайте привычкой тщательное планирование и анализ всех материалов перед каждой встречей с клиентом. Никогда не пренебрегайте предварительной работой.
2. Аккуратно ведите записи всех деловых переговоров. Делайте это сразу после встречи с клиентом. Заведите на клиента досье, которое потом можно будет передать другому продавцу. Никогда не полагайтесь только на память.

## 72. Закон ложной мотивации



Все любят покупать,  
но никто не любит,  
чтобы ему продавали

Людам не нравится чувствовать себя объектом или жертвой торговой презентации. Большинство потребителей самостоятельны в своем мышлении, им не нравится думать, что ими манипулируют, что на них давят, что им пытаются что-то всучить. Им нравится думать, что они принимают решения сами, основываясь на подробной информации, которая была им предоставлена.

### Следствие 1

Хороший продавец воспринимается как помощник: он помогает потенциальному покупателю получить то, чего тот хочет и в чем нуждается

Помните, что именно восприятие продавца потребителем определяет отношение потребителя к продавцу. Вы должны сделать все возможное, чтобы выглядеть помощником, а не просто продавцом.

## Следствие 2

Лучший продавец — это советчик,  
объясняющий покупателю, как предлагаемые  
продукты или услуги могут удовлетворить  
его потребности

Если клиент воспринимает вас как помощника, есть вероятность, что он увидит в вас консультанта и советчика. Увидит в вас друга, которому можно доверять и на которого можно положиться.

Если же он хоть на мгновение почувствует, что вы пытаетесь *продать* ему что-то, он тотчас воспротивится и уйдет. Самый важный фактор в процессе продажи — степень доверия, установившегося между вами. Вы не можете себе позволить ничего подрывающего это доверие.

### Как применить закон

1. Представьте, что вы учитель, а ваша презентация — план урока. Всегда начинайте с заявления, что если покупатель ищет некую ценность или преимущество, то он может найти их в вашем товаре или услуге.
2. Разработайте презентацию так, чтобы ваши разъяснения, демонстрация и вопросы вели к достижению согласия и взаимопонимания. Представьте себя учителем, работающим с одаренным учеником, одержимым жаждой знаний.

### Подытоживая сказанное

Для агента по продажам, который знает, что он делает, верит в это и любит свою работу, нет ничего невозможного. Если вы правильный человек, продающий правильный продукт от правильной компании правильному покупателю, у вас блестящее будущее.

Чтобы раскрыть весь свой потенциал и войти в число тех 10% самых высокооплачиваемых продавцов, вы должны

соблюдать закон продаж. Незнания хотя бы одного из этих законов достаточно, чтобы свести на нет все ваши усилия и снизить объемы продаж. Важно всё!



## Законы ведения переговоров



73. Универсальный закон переговоров
74. Закон будущего
75. Закон взаимной выгоды
76. Закон неограниченных возможностей
77. Закон четырех
78. Закон своевременности
79. Закон условий
80. Закон подготовки
81. Закон полномочий
82. Закон подстановки
83. Закон силы
84. Закон желания
85. Закон взаимности
86. Закон ухода
87. Закон окончательности



# Законы ведения переговоров



Умение договариваться — едва ли не самый важный навык в деле достижения успеха в бизнесе и счастья в жизни. Все всегда строится на взаимоотношениях. У тех, кто овладел этим навыком, есть и хорошая работа, и высокая зарплата, и быстрый карьерный рост.

В нашем обществе самая ценная форма интеллекта — это социальный интеллект, т. е. умение находить общий язык с людьми в самых разных ситуациях.

Дэниел Гоулман из Гарварда называет это умение «эмоциональным интеллектом» или EQ и доказывает жизненный приоритет EQ перед IQ. Социальный интеллект — благоприобретенное качество, его можно в себе развить и всю жизнь совершенствовать.

85% счастья — это умение ладить с окружающими.

Законы ведения переговоров тесно связаны с экономикой. В разное время мы придаем разное значение разным вещам. Экономическое поведение подразумевает, что в любой ситуации каждый стремится выторговать для себя лучшее.

Любые финансовые переговоры и соглашения основаны на принципе субъективной ценности, который гласит, что соглашение возможно, только если каждая сторона ценит то, что получает в результате обмена, дороже того, что отдает. В свободном обществе сделки совершаются, лишь если обе стороны уверены, что в результате обмена остались в выигрыше.

Ведя переговоры, вы подчиняетесь экономическим законам минимизации и максимизации. Дешевле купить, дороже продать, договориться о зарплате (неважно, в качестве

нанимателя или наемного работника), оговорить условия покупки или продажи, одним словом, ведя переговоры, вы стремитесь заключить наиболее выгодную для себя сделку.

В каком-то смысле вся наша жизнь — переговоры. Младенцы плачут, требуя внимания, кормежки или чистых пеленок. Платежное средство в таком торге — обнять, поцеловать или просто полежать тихо. Каждый ребенок знает, что за выражение любви и радости он может получить пищу, внимание, тепло, игрушки и многое другое. Дети очень рано овладевают искусством пользоваться этой «валютой». Поскольку это все, что они могут предложить, они расходуют ее весьма экономно.

Будучи за рулем, мы договариваемся с другими водителями, кто кого пропустит, а кто кого обгонит. Идя в ресторан, сначала договариваемся о столике, потом — о получении блюд. Обговаривается каждый элемент рабочего дня, каждое задание, каждый час рабочего времени. Цены, условия, графики, стандарты, тысячи нюансов — и конца этому нет и быть не может.

В отношениях постоянно присутствует определенная доля соглашений — торга и взаимных уступок. В браке вы все время торгуетесь, что делаете вы, а что — ваш супруг. Кто первым пойдет утром в ванную и кто включит тостер, куда пойти в выходные, кого пригласить на вечер. Ваши переговоры с родными, друзьями, сотрудниками естественны, как дыхание. Вопрос, насколько легко вам дышится.

К переговорам применим принцип вторичных последствий. В ходе переговоров их необходимо учитывать, особенно если в будущем вам придется снова иметь дело с этим партнером. То есть вы должны уметь просчитывать как ближайшие, так и отдаленные последствия. Вдобавок к заключению удачной на данный момент сделки они ищут удовлетворительного результата в долгосрочной перспективе.

Изучение и применение на практике законов ведения переговоров поможет вам получить желаемое проще, быстрее и легче.

## 73. Универсальный закон переговоров



### Договориться можно обо всем

Если кто-то установил некие цены и условия, то другой кто-то может их изменить. Это не значит, что их непременно нужно менять, главное, что существует возможность изменения. Жизнь — это долгий процесс переговоров, и в каждом отдельном случае есть аспекты, подлежащие обсуждению, с целью извлечения выгоды для себя и для других.

#### Следствие 1

Цена — лучший условный показатель того, что заплатит покупатель

Цены лишь приблизительно связаны с объективной реальностью. Стоимость производства и маркетинга того или иного продукта (услуги) часто имеет весьма отдаленное отношение к их цене. Цена устанавливается произвольно и отражает чье-то мнение о том, что способен выдержать рынок в данный момент.

#### Следствие 2

Любая цена кем-то установлена, а следовательно, может быть кем-то изменена

Как-то в феврале, ближе к концу месяца я зашел в дорогой магазин мужской одежды. Мне на глаза попало красивое кашемировое пальто. До скидки оно стоило \$500, со скидкой — \$350. Я спросил у продавца, не продаст ли он это пальто за \$250. Тот чуть не поперхнулся от моего нахальства, ибо в таких магазинах не торгуются. Надпись на ценнике он явно считал чем-то незыблемым.

Сразу стало ясно, что человек не уполномочен торговаться. Менеджер в тот момент отлучился на обед. Поэтому я написал сумму \$250 на обратной стороне своей визитки и попросил

продавца передать ее менеджеру, когда тот вернется, добавив, что мое предложение остается в силе до трех часов дня.

В полтретьего зазвонил телефон, и продавец, явно не понимая, куда катится этот мир, сообщил, что менеджер согласен отдать пальто за \$250. Продавец и не подозревал, что договориться можно обо всем.

Не пугайтесь ценников, в какой бы форме вы с ними ни сталкивались. Это не священные скрижали. Представьте, что они написаны карандашом и легко стираются и заменяются более выгодными для вас. Нужно только спросить.

### **Как применить закон**

1. Что бы вам ни предлагалось изначально, запрашивайте более выгодные цены и условия. Главная причина того, что люди не спрашивают, возможны ли лучшие условия, заключается в подсознательном страхе отказа. Но единственный способ преодолеть страх — сделать то, чего боишься.
2. Просите вежливо, тепло и дружелюбно, но уверенно и с ожиданием положительного ответа. Вы удивитесь, как быстро вам пойдут навстречу.

## **74. Закон будущего**



Цель переговоров — прийти к соглашению, которое удовлетворило бы потребности обеих сторон, заставило бы их выполнять это соглашение и в дальнейшем вести переговоры с одним и тем же партнером

Это основной закон ведения переговоров, особенно актуальный при сделках с прицелом на будущее. В бизнесе люди стараются поддерживать долгосрочные контакты.

Давайте разобьем этот закон на составляющие.

«Цель переговоров — прийти к соглашению...». Предполагается, что обе стороны хотят вести бизнес вместе, хотя

это далеко не всегда так. И если одна сторона имеет скрытые планы, то другая оказывается в весьма невыгодном положении.

Далее говорится: «...которое удовлетворило бы потребности обеих сторон». Если одна из сторон *чувствует себя проигравшей*, то соглашение не отвечает основному требованию, предъявляемому к успешным переговорам. Обе стороны должны ощущать себя в выигрыше.

Далее: «...заставило бы их выполнять это соглашение и в будущем вступать в дальнейшие переговоры с тем же партнером.

То есть стороны удовлетворены результатом, готовы выполнять взятые обязательства, и заключенная сделка устраивает их настолько, чтобы в будущем заключать новые соглашения.

### **Как применить закон**

1. Проанализируйте свой стиль ведения переговоров. В каких областях вы больше сосредоточены на сиюминутной «победе», не задумываясь об ущербе, наносимом взаимоотношениям с партнерами в будущем?
2. Старайтесь, чтобы окончательное соглашение было обоюдовыгодным. Закладывайте сегодня фундамент для сотрудничества завтра.

## **75. Закон взаимной выгоды**



При успешных переговорах обе стороны полностью удовлетворены результатом и обе чувствуют себя победителями. В противном случае не следует заключать сделку

Запомните: результат должен отвечать интересам обеих сторон. Иначе последствия могут быть непредсказуемыми.

Некий переговорщик, мнящий себя очень крутым спецом, как-то рассказал, что заключил соглашение о продаже продукции его компании с одной общенациональной торговой организацией. Он очень гордился, что сумел нахрапом выторговать какую-то баснословную предоплату и проценты с продаж.

Случилось так, что в этой организации у меня были хорошие знакомые. Я решил уточнить подробности. Оказалось, все так и было. Тогда я поинтересовался, как они будут объясняться с другими клиентами, когда условия сделки выплывут наружу, а в том, что они выплывут, сомнений не было. А в чем проблема, удивились знакомые. Да, они согласились платить более высокие проценты с продаж, но они не обещали продавать. И не продают. У них нет, не было и не будет стимула выполнять косвенные обязательства по продаже продукции.

Если сделка не является победой для обеих сторон, лучше от нее отказаться.

Если же вы открыты, восприимчивы и гибки, то всегда сможете найти взаимоприемлемый компромисс.

Например, супруги собираются в отпуск. Он рвется в горы, она — на пляж. Конечно, можно провести пол-отпуска в горах, пол-отпуска на море, но это хлопотно и неудобно. А если поехать, допустим, в Ванкувер, дело примет совершенно другой колорит. Она загорает, он штурмует каменные уступы, все довольны.

Ясно обозначив свои цели и намерения, вы можете и должны использовать все имеющиеся в вашем распоряжении средства для заключения сделки, гарантированно выгодной обеим сторонам.

## **Как применить закон**

1. При любом общении с кем бы то ни было и где бы то ни было мыслите категориями взаимной победы.
2. Рассмотрите какую-либо ситуацию, которая вас на сегодня не устраивает, подумайте, как изменить обстоя-

тельства, чтобы другой участник ситуации дал вам искомое и в то же время не остался в проигрыше.

## 76. Закон неограниченных возможностей



Вы заключите лучшую сделку,  
если будете знать, как этого добиться

Не соглашайтесь на меньшее. Почти всегда можно договориться о более выгодных условиях или ценах, неважно, продаете вы или покупаете.

### Следствие 1

Если хотите лучших условий сделки, просите

Попросить — самый действенный ход в мире бизнеса и переговоров. Люди заведомо боятся отказа, неодобрения или непонимания. Они не рискуют просить ничего, выходящего за рамки обычного, и берут, что дают.

Не так поступают лучшие мастера ведения переговоров. Они запрашивают цены и ставят условия на грани фола.

Один из моих выпускников занимается торговлей недвижимостью. Он ищет все поступающие на рынок дома, попадающие в определенный диапазон цен. Его стратегия проста. Вне зависимости от запрашиваемой цены он предлагает 50–60% от этой суммы наличными, без каких-либо условий, и всегда ограничивает срок действия предложения довольно коротким промежутком времени.

Обычно ему отказывают. Но при сотой попытке он все же находит человека, которого, допустим, поджимает время и который принимает его предложение. Тогда он договаривается о кредите на сумму, превышающую обещанную продавцу, покупает дом, а потом либо сдает его за сумму, превышающую выплаты по кредиту, либо перепродает по более высокой цене. Секрет прост. Он делает то, на что никто еще не рискнул решиться.

### **Следствие 2**

Какой бы ни была запрашиваемая цена, реагируйте с удивлением и разочарованием

Большинство людей берут цены «с потолка»: запрашивают больше, чем ожидают получить, или предлагают меньше, чем собираются заплатить. В любом случае вы удивляетесь и демонстрируете легкий шок, вне зависимости от суммы. Потом уточняете, последняя ли это цена, и... держите паузу.

Как ни странно, чаще всего продавец легко идет на уступку, ведь почти всякая сумма назначается с учетом возможной скидки.

### **Следствие 3**

Намекните, что можете найти лучшие условия в другом месте

Ничто так быстро не приводит к снижению цены, как озвученное намерение найти более выгодные условия. Ни один продавец не хочет терять покупателя.

## **Как применить закон**

1. Умение вести переговоры приходит с опытом. Используйте любую возможность торговаться, пусть даже по мелочам, особенно если результат для вас не важен. Пройдитесь по вещевому или автомобильному рынку, учитесь сбивать цену при каждом удобном случае.
2. Готовьтесь к переговорам заранее. Узнавайте цены других продавцов. Чем больше осведомленность вы выкажете, тем скорее согласятся на ваши условия.

## 77. Закон четырех



В ходе любых переговоров должны быть решены четыре главных вопроса; остальное приложится

Сложное соглашение может потребовать проработки множества деталей, но успех или неудачу определяют всего четыре вопроса. Случалось, опытные бизнесмены по обе стороны стола переговоров по два-три дня обсуждали пятьдесят страниц различной важности деталей, а в итоге сделка проваливалась. Значит, они обсуждали не те вопросы.

### Следствие 1

Закон четырех и фактор 80% времени почти никогда не дают осечек

### Следствие 2

Из четырех вопросов один — главный, остальные три — второстепенные

Например, вы хотите купить новую машину. Четыре главных вопроса — это цена, продажная стоимость вашей нынешней машины, цвет и аксессуары. Гарантия и обслуживание тоже важны, но уже второстепенны.

Сначала вы присматриваетесь, беседуете с десятком дилеров. Затем останавливаетесь на какой-то одной модели, из десятка дилеров остаются трое. Потом принимаете окончательное решение, причем цена — главный вопрос, а три других варьируются в зависимости от ваших личных предпочтений.

Закон четырех может быть исключительно полезен, если приоритеты у договаривающихся сторон различаются. Одного больше интересует цена, другого — условия. Это может привести к взаимовыгодному решению, отвечающему интересам каждого.

## Как применить закон

1. Вспомните о какой-нибудь недавней дорогой покупке. Какие четыре фактора были важны для вас, а какие — для продавца? Как вы пришли к соглашению?
2. Подумайте о предстоящих вам на работе переговорах. Расставьте основные вопросы по убыванию значимости. Составьте аналогичный список с точки зрения другой стороны. Как воспользоваться этой информацией для заключения оптимальной сделки?

## 78. Закон своевременности



В переговорах своевременность решает все

Разработайте временную стратегию, Почти в каждой ситуации бывает время для покупки и время для продажи. От ваших расчетов зависит исход сделки.

### Следствие 1

Чем сильнее ваша заинтересованность,  
тем уязвимее позиция на переговорах

Если вы спешите заключить сделку, вероятность добиться выгодных условий для вас резко снижается, и наоборот.

Например, каждая компания имеет нормы ежемесячного, квартального и годового объема продаж. Менеджеры обязаны обеспечить достижение контрольных цифр. От этого зависит их карьера, зарплата, премии и т. д. Каждый продавец получает определенное ежемесячное задание. Поэтому если вам нужно купить дорогую вещь, выгоднее дождаться конца месяца, когда продавцы должны «сделать план».

## Следствие 2

Человек, который позволяет себя торопить,  
заключает наименее выгодную сделку

Давление временем — распространенная тактика, но имейте в виду, что ее могут применить и к вам. Не поддавайтесь на провокацию, тяните время, задавайте вопросы. Если от вас требуют немедленного решения, не соглашайтесь. Лучше всего работают слова: «Если я должен дать ответ прямо сейчас, то мой ответ — нет. Но если вы дадите мне время подумать, то ответ может измениться».

С другой стороны, вы и сами можете использовать эту тактику, подталкивая собеседника к принятию ваших условий. Только не позволяйте проделывать это с вами.

## Следствие 3

80% важнейших вопросов на любых переговорах  
решаются за последние 20% времени

Закон Паркинсона гласит: «Работа растягивается на все время, отведенное для нее». Большинство ключевых вопросов на переговорах решаются на заключительной стадии дискуссии. Так проявляется естественная человеческая склонность откладывать все на последний момент.

Будьте терпеливы. Будьте готовы к тому, что до основных вопросов дело дойдет только под занавес. Случаются, конечно, и исключения, но на то они и исключения.

Главное — не позволяйте торопить себя. Если переговоры касаются крупной суммы денег, долговечности продукта или долгосрочных последствий вашего решения или если это ваш первый опыт подобного рода, выговорите себе как можно больше времени. Сутки, а желательно больше. Используйте время как оружие для укрепления своей позиции и способности принимать решения.

## Как применить закон

1. Помните правило: нет спешки — нет продажи! Если другая сторона выразит категорическое несогласие, сроки всегда можно сдвинуть.
2. Но! Избегайте назначения предельных сроков для себя. Скажите партнеру, что не станете принимать решение сегодня, согласен он с этим или нет. Утро вечера мудренее.

## 79. Закон условий



### Условия оплаты могут быть важнее цены

Многие вещи, такие как дома и автомобили, продаются скорее за счет условий оплаты и процентной ставки, чем цены как таковой или даже их собственных достоинств. Как правило, люди покупают самый дорогой дом и самую дорогую машину (в рассрочку, на условиях ежемесячной оплаты), какие только могут себе позволить. Ваше умение гибко варьировать условия может оказаться ключом к успеху на переговорах.

Помню, как я приобрел свой первый Mercedes-Benz. Продавец мне попался настоящий ас, он показал машину и стал на меня давить. Я глаз не мог отвести от автомобиля, но заставил себя сказать, что не могу позволить себе такое удовольствие. Я исходил из прежнего опыта, когда давали рассрочку на три года. За такой срок я бы точно не уложился. Тут выяснилось, что рассрочка предоставляется не на три, а на пять лет. Затем продавец посчитал, сколько мне придется выплачивать ежемесячно. Вдобавок, приобретая машину через свою фирму, я мог снизить проценты с платежей и амортизационные отчисления. Увидев окончательную цифру, я тут же согласился на покупку, хотя цена сильно превышала ту, которую я предполагал заплатить.

Условия оказались гораздо важнее.

Другой пример. Мой друг, директор по сбыту в одной крупной строительной компании, разработал очень мудрую стратегию. Он понимал, что люди покупают не дома, а суммы ежемесячных выплат, и именно на них делал акцент, лишь мимоходом задерживаясь на домах и ценах на них как таковых. Уровню его личных доходов можно только по-доброму позавидовать.

### Следствие 1

Вы можете договориться практически о любой цене, если определите условия

Если вам это не удастся, переместите акценты, вдруг удастся договориться о таких условиях, чтобы цена стала приемлемой.

Два пожилых бизнесмена владели участком земли в районе Таксона. Один из них продал свой кусок застройщику за миллион долларов. Застройщик, мой приятель, нацелился и на оставшуюся землю, но второй владелец тоже требовал миллион долларов, хотя его участок был хуже. Он считал ниже своего достоинства продавать дешевле, чем сосед, хотя его участок был в многих отношениях менее привлекателен.

В процессе переговоров выяснилось, что продавца не интересует доход от земли, он собирался оставить ее детям и внукам и не хотел проблем с налогами.

Мой приятель согласился заплатить этот злополучный миллион, но на следующих условиях: никакого первоначального взноса, низкие ежегодные платежи и рассрочка на двадцать лет. Таким образом реальная стоимость земли для застройщика оказалась значительно ниже, хотя была объявлена продажная цена в миллион долларов. Сделка состоялась.

### **Следствие 2**

Никогда не принимайте первое предложение,  
каким бы выгодным оно ни казалось

Даже если это предел ваших мечтаний, все равно торгуйтесь. Требуйте время на размышления. Проявив терпение, можно добиться еще более выгодных условий.

### **Следствие 3**

Никогда не отвергайте предложение сразу,  
каким бы неприемлемым  
оно ни казалось

Невыгодное предложение может превратиться в прекрасную сделку, если условия выплат диктуете вы. Всегда можно сказать: «Это интересное предложение. Это больше (или меньше) того, что я думал. Давайте посмотрим, как его реализовать».

### **Как применить закон**

1. Выгодную сделку можно заключить, диктуя либо цены, либо условия.
2. Всегда старайтесь растянуть платежи. Любая рассрочка или отсрочка (особенно если договориться об отсутствии штрафов) повышает привлекательность сделки.

## **80. Закон подготовки**



Успех на переговорах на 80%  
определяется вашей подготовкой

Почти всегда причина неудачной сделки — неподготовленные переговоры. Успешные переговорщики не жалеют времени на всестороннее рассмотрение ситуации.

### **Следствие 1**

#### **Факты решают всё**

Дьявол — в деталях. Все великие разведчики попадались на мелочах. Соберите факты, соберите максимум информации, копайте вглубь, не удовлетворяйтесь тем, что лежит на поверхности. Избегайте искушения принимать поверхностные ответы или приблизительные цифры. Не торопитесь с выводами. Не принимайте желаемое за действительное. Проводите собственное расследование, задавайте вопросы, внимательно выслушивайте ответы, делайте записи. Это может совершенно изменить результат.

### **Следствие 2**

**Готовьтесь основательно; любая мелочь может оказаться решающей**

В своем бестселлере «Моя жизнь в суде» (My life in court) известный адвокат Луис Найзер (Louis Nizer, 1902–1994), на счету которого более ста громких процессов, рассказывает, как благодаря скрупулезнейшей подготовке он сумел спасти многих своих клиентов от смертной казни. Порой ход процесса изменял один лишь фактик, который ему удавалось раскопать ценой многочасовых поисков.

### **Следствие 3**

**Большинство ошибок коренится в неверных предположениях**

Наиболее распространенное заблуждение состоит в том, что противная сторона прежде всего хочет заключить сделку. Может быть, так, а может быть, и нет. Проверьте!

Бывает, что другая сторона уже решила заключить сделку с кем-то еще или вообще не собирается ни покупать, ни продавать. Возможно, она устраивает переговоры с вами, чтобы понять, насколько выгодную сделку совершает, ибо кто-то другой уже предложил куда более выгодные условия, чем вы. Или же ваш партнер выходит на переговоры,

не имея полномочий или возможностей заключить сделки как таковые. Проверьте! Проверки сэкономят ваше время, деньги и нервы.

### **Как применить закон**

1. Думайте на бумаге. Запишите каждую деталь предстоящих переговоров и все мыслимые условия, которые приходят вам в голову. Проверьте свои предположения и начинайте собирать информацию, чтобы подтвердить их или опровергнуть.
2. По возможности побеседуйте с людьми, которые уже вели подобные переговоры с этими лицами.

## **81. Закон полномочий**



Переговоры можно вести только  
с человеком, который имеет полномочия  
принимать ваши условия

Одна из самых распространенных уловок на любых переговорах называется «агент без полномочий». Это человек, который не имеет права заключать сделку и при любом раскладе должен обратиться к вышестоящим лицам.

### **Следствие 1**

Заранее выясните, уполномочена ли другая  
сторона заключать сделку

Проще всего прямо спросить, уполномочен ли человек действовать от имени компании или клиента. Если нет, будьте осторожнее в своих предложениях и уступках.

Русские печально прославились тем, что посылали таких «бесправных» агентов на переговоры по контролю над вооружениями, торговле, международным отношениям. Американские представители были уполномочены заключать

соглашения, а русским оставалось лишь идти на уступки. Исход таких встреч предрешен заранее.

### Следствие 2

Если собеседник не уполномочен принять окончательное решение, скажите, что и вы в таком же положении

Клин клином вышибают. Такая тактика выравнивает игровое поле и повышает вашу гибкость в случае неприемлемого контрпредложения.

### Как применить закон

1. Заранее выясните, от кого зависит окончательное решение, и постарайтесь выйти на него напрямую.
2. Если прямые переговоры невозможны, узнайте, какие условия этот персонаж сочтет приемлемыми для принятия решения. Не забудьте упомянуть, что вам тоже требуется одобрение сверху, прежде чем вы сможете приступить к подписанию.

## 82. Закон подстановки



Мысленно встав на место другой стороны, вы сможете лучше подготовиться к эффективным переговорам

Если они связаны с большими деньгами или обсуждением большого количества деталей, используйте «метод адвоката», ставя себя на место оппонента.

Студентам-юристам часто предлагают на материале одного и того же случая выступать и на стороне обвинения, и на стороне защиты. Они изучают всю информацию, все свидетельские показания, и, только почувствовав, что понимают, какие вопросы может поднять адвокат-оппонент, начинают готовить собственную защиту.

Заранее запишите все, что, по вашему мнению, может заинтересовать вашего оппонента. На письме мысль проясняется и становятся видны неочевидные возможности. Прикинув, на каких уступках может настаивать другая сторона, подумайте над встречными предложениями, взвесьте свои сильные и слабые стороны, определите позиции, по которым возможен компромисс.

### **Как применить закон**

1. Заблаговременно продумайте, какие мог бы предъявить требования и по какому поводу выразить сомнения ваш партнер. Во время переговоров задайте ему прямой вопрос, чтобы проверить свои предположения.
2. Если вы недовольны имеющимся соглашением, попробуйте встать на место оппонента и внести предложения по улучшению ситуации.

## **83. Закон силы**



Кто сильнее, тот и прав.  
Даже если эта сила мнимая

Умение правильно оценивать как собственные, так и чужие силы чрезвычайно важно для достижения успеха в переговорах. Часто вы даже не подозреваете, что вы сильнее оппонента, тогда как он может иметь меньше власти, чем хочет показать. Вы должны ясно представлять реальные возможности обеих сторон.

### **Следствие 1**

Люди не станут вступать с вами в переговоры, если в вас не будет чувствоваться сила

В переговорах, чтобы другая сторона принимала вас всерьез, вы должны иметь возможность дать или не дать ей желаемое. Вы должны постоянно смотреть на существую-

щую ситуацию глазами оппонента, чтобы позиционировать себя наиболее выгодно.

### Следствие 2

Сила — это вопрос восприятия;  
она существует в глазах смотрящего

Вы легко можете создать впечатление своей власти, своей способности помочь или навредить другой стороне. Я и сам иногда, когда меня плохо обслуживают в самолете или гостинице, достаю ручку и блокнот и вежливо интересуюсь именем и фамилией нерадивого работника.

Это действует как холодный душ. Мне с опаской называют свое имя, пытаюсь понять, кто я такой и по какому праву спрашиваю. Я прошу повторить фамилию по буквам, аккуратно записываю и прячу блокнот в карман. Уровень обслуживания волшебным образом меняется. А вдруг я окажусь важной персоной в их компании или человеком, лично знакомым с важной персоной?

Три важнейших ключа к успеху в переговорах — сила, подготовка и своевременность, и из этих трех сила — пожалуй, самый главный и самый убедительный.

Существует десять разных типов силы, которые вы можете развить и использовать (по отдельности или вместе), чтобы повлиять на другую сторону в переговорах. Чем важнее обсуждаемый вопрос, тем больше времени следует уделить размышлениям, как использовать один или несколько из этих элементов силы для укрепления своей позиции.

1. Сила безразличия. Сторона, безразличная к исходу переговоров, часто оказывается сильнее той, что заинтересована в успехе. Возьмите за правило выглядеть на переговорах слегка отрешенным и индифферентным, словно вам все равно, чем они закончатся.

2. Сила дефицита. Намекнув, что продукт, который вы продаете, достаточно редкий и на него есть другие поку-

патели, так что он будет продан так или иначе, вы можете повернуть ход переговоров в свою пользу.

При продажах принято говорить, что именно этот товар был очень популярен и сейчас почти распродан, что этот образец — последний и некоторое время новых поступлений не будет. Иногда ведь люди даже не понимают, как сильно они хотят получить что-то, пока не намекнешь, что они могут совсем этого не получить.

3. Сила авторитета. Если у вас впечатляющая должность или вы выглядите как человек, имеющий право принимать решения, то один этот образ зачастую придает вам вес в глазах партнера и позволяет заключить выгодную сделку.

В книге «Победа через устрашение» (*Winning through Intimidation*) Роберт Ринджер рассказывает о том, как пригласил двух адвокатов и агента по продаже недвижимости на обсуждение одной сделки. Присутствие трех авторитетных лиц позволило ему запросить и получить более выгодные цены и условия.

Авторитет формируется имиджем. Если вы одеты дорого, слегка консервативно, в сдержанной гамме, так, как одеваются президенты крупных компаний, если вы выглядите на миллион долларов, вам предложат лучшие условия или охотнее пойдут навстречу.

4. Сила смелости. Впечатление смелости формируется готовностью идти на риск, четкой и уверенной речью, решимостью или получить от этой сделки все, или встать и уйти. Уверенно формулируя свои требования и выражая намерение на них настаивать, вы демонстрируете силу смелости.

5. Сила приверженности. Если вы производите впечатление человека, готового во что бы то ни стало достигнуть успеха в переговорах и преодолеть любые препятствия на пути к соглашению, вы излучаете ауру силы, которая часто заставляет людей идти за вами и сотрудничать с вами.

6. Сила эксперта. Она проявляется, когда вы ясно показываете, что информированы о предмете переговоров

исключительно хорошо. Человек, которого воспринимают как эксперта, обладает властью над теми, кто не столь компетентен. И чем лучше вы подготовились, тем более компетентным себя покажете.

7. Этот тип силы можно в себе развить, а называется он знанием нужд другого. Для этого необходимо предварительно собрать все доступные сведения о человеке, с которым вы собираетесь вести переговоры. Чем больше времени вы на это потратите, тем бóльшую власть над ним будете иметь в ходе переговоров.

Владелец Remington Виктор Кайем рассказывал, как вел переговоры о покупке одной небольшой компании. Ее владелец запросил два миллиона долларов, утверждая, что его компания процветает и стоит этих денег. Узнав, какой банк обслуживает эту компанию, Кайем выяснил, что она близка к банкротству, и купил ее практически за бесценок. Знание — сила.

8. Сила сочувствия. Во всех своих словах и поступках люди в первую очередь эмоциональны. Если они видят, что человек, с которым они ведут переговоры, сочувствует им и входит в их положение, они скорее проявят гибкость и уступчивость.

Неверно то, что участник переговоров упрям и непреклонен. Исследования деятельности лучших переговорщиков показывают, что это сострадательные, сдержанные, гибкие и ориентированные на принятие решений милые люди. Они сразу ясно показывают, что стремятся отыскать решение, приемлемое для всех.

9. Сила вознаграждения или наказания. Если другая сторона видит, что вы можете ей помочь или навредить, то обычно проявляет куда бóльшую готовность к сотрудничеству.

10. Сила затрат времени, денег или того и другого. Когда вы даете понять, как много вложили в эти переговоры, это дает вам своеобразную власть, которой не было бы у вас при меньших затратах времени и сил.

Например, когда я покупал дом, то сразу объяснил владельцу, что мы с женой осмотрели уже более ста пятидесяти владений и это первый, который мы сочли достойным обсуждения. Хотя владелец выставил дом на продажу всего несколько недель назад, он счел нас серьезными людьми и начал с нами серьезные переговоры, направленные на достижение взаимного удовлетворения: его — продажей, а нас — покупкой. Если бы мы честно сказали ему, что его дом был одним из первых, которые мы видели, он отнесся бы к нам совсем по-другому.

Итак, или ваш стиль ведения переговоров влияет на партнера, или партнер влияет на него. Чем больше типов силы вы можете развить в себе и использовать, тем более прочной будет ваша позиция.

### **Как применить закон**

1. Перед крупной сделкой или переговорами проанализируйте различные типы силы, описанные выше, и подумайте, как можно их использовать для укрепления своей позиции. Запишите и обсудите свои мысли с кем-нибудь, чтобы убедиться, что вы полностью подготовлены.
2. Используйте силу безразличия в любых переговорах как нечто само собой разумеющееся. Ваши безразличие и незаинтересованность в успехе переговоров будут нервировать другую сторону и заставят ее пойти на уступки, как только вы сядете за стол переговоров и выдвинете свои требования.

## **84. Закон желания**



Тот, кто больше хочет достигнуть успеха в переговорах, имеет меньшую силу при торге

Чем сильнее желание купить или продать, тем слабее позиция на переговорах. Ведение переговоров — это искус-

ство казаться вежливым, но не слишком заинтересованным, словно у вас есть множество вариантов, ни в чем не уступающих обсуждаемому.

### **Следствие 1**

Как бы страстно вы чего-то ни хотели,  
внешне вы должны казаться  
спокойным и невозмутимым

Чем важнее для вас сделка, тем важнее вам оставаться непроницаемым, тщательно скрывать свои эмоции и желания. Не улыбайтесь и никоим образом не выказывайте заинтересованности.

### **Следствие 2**

Чем сильнее вы заинтересуете другую сторону,  
тем лучшую сделку заключите

В этом — суть успешной торговли. Китайские торговцы нефритом показывают покупателю не больше одного предмета за один раз. Восточные лица традиционно бесстрастны и непроницаемы. Однако когда изделие покупателю действительно нравится, его зрачки расширяются. Продавец внимательно следит за клиентом, наметанным глазом замечает, когда тот «созрел», и только тогда приступает к торговле.

## **Как применить закон**

1. До начала переговоров составьте список всех преимуществ сделки. Расставьте приоритеты — от самого существенного преимущества до наименее убедительного. В ходе переговоров указывайте на эти моменты и следите за реакцией другой стороны. Всегда будьте вежливы и дружелюбны. Так и вам, и вашему собеседнику легче будет изменить свое мнение, уступить или пойти на компромисс.

## 85. Закон взаимности



У людей сильна подсознательная потребность  
не остаться в долгу

Закон взаимности является одним из мощнейших детерминантов человеческого поведения. Никто не любит чувствовать себя обязанным. Когда другой делает нам приятное, мы хотим отплатить тем же. Мы хотим сравняться с ним и потому ищем возможности сделать что-то приятное в ответ. Этот закон лежит в основе закона контракта, на котором держится большинство человеческих взаимоотношений.

Закон взаимности особенно приложим к переговорам, когда речь заходит об уступках. В идеале каждая уступка одной стороны должна уравниваться уступкой другой стороны. Взаимные уступки составляют суть многих переговоров.

### Следствие 1

Первой идет на уступки та сторона, которая больше заинтересована в заключении сделки

Поэтому вы не должны идти на уступки, даже самые незначительные, первым. Проявляйте дружелюбие и интерес, но помалкивайте. Тот, кто уступает первым, обычно делает и дополнительные уступки, даже если нет ответных предложений. Большинство продавцов и покупателей знают об этом. Они понимают, что уступки, сделанные на ранней стадии переговоров, свидетельствуют о вашей заинтересованности, и готовы воспользоваться преимуществом. Будьте осторожны.

### Следствие 2

Каждой вашей уступке на переговорах должна соответствовать равнозначная или более существенная уступка другой стороны

Если другая сторона просит уступить, вы можете сделать это, но обязательно попросите что-нибудь взамен. Если вы

не потребуете ответного хода, то ваша уступка будет рассматриваться как незначительная и не поможет вам в дальнейшем проведении переговоров.

Если партнер запрашивает более выгодную цену, наметьте, что это возможно, но вам придется либо уменьшить объем заказа, либо увеличить время доставки. Даже если эта уступка для вас ничего не значит, другой стороне вы должны представить ее как чрезвычайно ценную и важную, иначе она не поможет вам в ведении переговоров.

### Следствие 3

Мелкие уступки позволяют требовать крупных компромиссов

Одна из лучших стратегий на переговорах — готовность уступить в мелочах, таким образом вы получаете прекрасную возможность потребовать равнозначной или большей уступки.

### Как применить закон

1. Используйте закон взаимности во благо себе. Перед началом переговоров составьте два списка: первый — возможные требования другой стороны, второй — уступки, на которые вы готовы пойти, чтобы получить желаемое.
2. Определите для себя самую выгодную цену или предложение. Продумайте, как далеко вы готовы отступить, чтобы в финале заключить сделку. Предварительная проработка этих вопросов поможет вести переговоры.

## 86. Закон ухода



Пока не встанете и не уйдете,  
не узнаете последней цены

Вы можете вести переговоры бесконечно, но никогда не узнаете, какую сделку вы могли бы заключить, пока не продемонстрируете желание покинуть переговоры.

Когда я жил в Мексике, то обожал ходить на базары. Там можно долго ходить вокруг да около и так и не узнать, на сколько готов сбросить цену продавец, если, поблагодарив его за потраченное время, не попрощаться, делая вид, что собираешься уходить. Однажды мне пришлось идти не оборачиваясь целый квартал, пока хозяин лавки не устремился за мной и не продал свой товар за мою цену.

### **Следствие 1**

Сила на стороне того, кто может уйти  
без ущерба для себя

Уходя, оставайтесь любезным и сдержанным. Поблагодарите за уделенное время и оказанное внимание. Оставляйте дверь открытой, чтобы можно было вернуться на переговоры без ущерба для своей репутации и самолюбия.

### **Следствие 2**

Уход с переговоров — один из способов  
их ведения

Некоторые переговорщики не только в нашей стране, но и во всем мире очень любят вставать и уходить. Уходить из комнаты, здания, города и даже, если нужно, страны, чтобы укрепить свои позиции в переговорах и усилить ощущение своей власти.

Самая распространенная тактика — когда один из ключевых игроков команды сердито встает, резко идет к двери и обещает больше не возвращаться. Однако там остается другой игрок, который старается восстановить мир и вернуть партнеров к предмету дискуссии. Такая тактика весьма распространена на переговорах работодателей с персоналом.

Другой вариант называется «добрый и злой». Здесь переговоры с одной стороны (или допрос при полицейском расследовании) ведут двое: один жесткий и требовательный, другой дружелюбный и мягкий. Злой выдвигает немыс-

лимые требования, а добрый старается успокоить другую сторону, убеждая уступить, чтобы умиротворить злого. Это часть игры, и если кто-то попытается применить этот метод к вам, вы должны вести себя соответственно.

### **Как применить закон**

Всегда будьте готовы встать и уйти. Убедитесь, что все члены вашей команды знают об этом и понимают, когда это нужно сделать. В нужный момент вы все встаете и направляетесь к двери. Зачастую такое поведение приводит в полное замешательство и дезориентирует оппонента. Получив неприемлемое предложение, закройте свою папку, поблагодарите за потраченное время и идите к двери. Чем лучше вы освоите эту тактику, тем более выгодные сделки будете заключать.

## **87. Закон окончательности**



Переговоры, как ремонт,  
не бывают окончательными

Часто случается, что после окончания переговоров одна или обе стороны вспоминают вопрос, который не был удовлетворительным образом разрешен. Или в промежутке между подписанием соглашения и его реализацией могут измениться обстоятельства. Так или иначе, одна из сторон ощущает себя проигравшей. Это совершенно неприемлемо, если обе стороны настроены на дальнейшее сотрудничество.

### **Следствие 1**

Если вы недовольны существующим соглашением,  
попросите продолжить переговоры

В большинстве своем люди мыслят здраво. Они хотят, чтобы все были довольны результатами переговоров,

особенно если это отняло много времени и сил. Если вы обнаружите, что какой-то пункт соглашения вас не удовлетворяет, не бойтесь обратиться к другой стороне и изменить его.

Подумайте, как эти изменения могут принести пользу другой стороне. Но не бойтесь показать, что недовольны существующей ситуацией и хотите изменить соглашение так, чтобы оно было более справедливым и приемлемым для вас.

### **Следствие 2**

Постоянно возвращайтесь к началу, задавая себе вопрос: «Если бы я начал переговоры по этому вопросу заново, то согласился ли бы на эти условия?»

Старайтесь объективно анализировать свои предыдущие решения. Спрашивайте себя: «Если бы я не подписал это соглашение тогда, то подписал ли бы его сейчас, зная то, что теперь знаю?» Эта способность постоянно заново оценивать свои прежние решения, оставив в сторону самолюбие, и честно и объективно рассматривать сложившуюся ситуацию отличает хорошего переговорщика.

### **Как применить закон**

1. Проанализируйте сложившуюся ситуацию и особенно те условия соглашения, которые вас в чем-то не устраивают. Подумайте, как возобновить переговоры и какие условия вас бы удовлетворили больше.
2. Если вы недовольны существующим соглашением или чувствуете, что другая сторона недовольна им, проявите инициативу и предложите пересмотреть достигнутые договоренности, чтобы сделать их оптимальными для обеих сторон. Думайте о долгосрочной перспективе.

### **Подытоживая сказанное**

Ведение переговоров — нормальная и естественная часть жизни. В ваших интересах научиться делать это как можно лучше. Практика, практика и практика!

Просите то, чего вы действительно хотите. Запрашивайте лучшие цены, лучшие условия, лучшие проценты — всё лучшее. Научившись эффективно вести переговоры, вы сэкономите месяцы и даже годы тяжелого труда. И вы сможете этому научиться, если поверите в себя. Сможете, если просто попросите.



## Законы управления временем



88. Закон ясности
89. Закон приоритетов
90. Закон обновления
91. Закон наиболее ценного  
капитала
92. Закон планирования
93. Закон вознаграждения
94. Закон последовательности
95. Закон рычага
96. Закон своевременности
97. Закон практики
98. Закон принудительной  
эффективности
99. Закон сосредоточения усилий
100. Закон компетентности



# Законы управления временем



Кто вы сегодня и кем станете в будущем, определяется способом вашего мышления и использования времени. Ваше отношение ко времени является критическим фактором во всем, что вы делаете и чего достигли.

Преуспевающих людей объединяют собранность и организованность. Они успевают за одно и то же время переделать гораздо больше работы, чем другие. У них есть ясные цели, четкие, конкретные планы и хорошо составленные календари, которые позволяют концентрироваться на наиболее продуктивном использовании своего времени.

Несколько лет назад я пересмотрел свое мнение относительно моих собственных отношений со временем. Прежде я казался себе чуть ли не осью (своего) мира, вокруг которого кружатся планеты — факторы моей жизни.

Одной из таких планет было «управление временем», которое то приближалось, то удалялось, по мере того как я знакомился с новыми книгами и статьями, посвященными этой теме.

И вдруг я понял, что ось — это управление временем, а вся остальная жизнь вращается вокруг этой оси. Если я сумею обрести полный контроль над своим временем, то преуспею и во всех остальных сферах своей жизни.

Часто люди с одинаковыми способностями и сходным происхождением выходят на поле конкуренции с одинаковым уровнем полномочий и доходов. Однако десять лет спустя оказывается, что некоторые зарабатывают в пять или в десять раз больше остальных, хотя начинали все примерно в равных условиях. Эти счастливики занимают роскошные кабинеты и обладают властью. Их уважают, ценят и любят сотрудники, коллеги и близкие.

Всех их объединяет способность за одно и то же время выполнять гораздо больше работы, чем окружающие. Они иначе используют минуты и часы каждого рабочего дня. Они более продуктивны. И чем больше они делают, тем больше работы им предлагают, причем работы более сложной и ответственной. За это им платят больше, и продвигаются они быстрее.

Освоив и взяв на вооружение их методы управления временем, универсальные законы и принципы его использования, вы тоже помчитесь по жизни быстрее.

Люди, применяющие законы управления временем, говорят, что их карьера движется быстрее, доходы растут и, странное дело, у них остается больше времени на семью и друзей.

Законы управления временем неизменны и вечны. Они работают всегда и везде. Если вы приведете свою деятельность в соответствие с этими законами, то достигнете большего, чем могли мечтать.

## 88. Закон ясности



Чем яснее вы представляете себе свои цели и задачи, тем успешнее будет их достижение

Предельная ясность при постановке целей обеспечивает ваш успех на 80%. Отсутствие ясности приводит к неудовлетворенности. Поэтому мы говорим, что успех — это цели, а остальное — дополнения. Люди, имеющие ясные цели, успевают больше за более короткое время, чем люди, не имеющие таких целей. Это аксиома.

Можно даже сказать, что три ключа к высоким достижениям — это «ясность, ясность и ясность» цели. Ваш жизненный успех во многом определяется тем, насколько четко вы представляете, чего именно хотите.

Чем чаще вы записываете и переписываете свои цели, чем больше думаете о них, тем яснее они становятся. И чем

яснее вы представляете, чего вы хотите, тем более вероятно, что вы сделаете все возможное для достижения этого.

Вот семь шагов, которые нужно сделать для достижения целей.

Во-первых, решите, чего именно вы хотите достигнуть в каждой области своей жизни. Будьте конкретны!

Во-вторых, запишите свою цель четко и подробно.

В-третьих, установите предельный срок. Если цель сложная, разбейте ее на этапы.

В-четвертых, составьте список действий и постоянно дополняйте его.

В-пятых, выстройте пункты списка в виде плана действий, разместив их по приоритетам.

В-шестых, немедленно приступайте к самому важному делу вашего плана, которое можно начинать уже сейчас. Это очень важно!

В-седьмых, каждый день делайте что-нибудь приближающее вас к достижению одной или нескольких ваших главных целей. Поддерживайте инерцию движения!

Менее 3% людей записывают свои планы и ежедневно действуют согласно им. Влейтеесь в ряды этих 3% и скоро начнете добиваться таких же результатов.

Изучайте и анализируйте свои цели ежедневно, чтобы убедиться в их актуальности. Вычеркивайте лишние, добавляйте важные.

Тщательно распланируйте все на бумаге и ежедневно работайте над ними.

## **Как применить закон**

Составьте список из десяти целей, которых вам хотелось бы достигнуть в этом году. Записывайте в настоящем времени, так, словно год уже прошел и вы их уже достигли. Спросите себя: «Какая из десяти достигнутых целей окажет наиболее позитивное влияние на мою жизнь?» Обведите эту цель красным фломастером и перепиши-

те на отдельный лист бумаги. Теперь примените к этой цели метод семи шагов, описанный выше. Установите срок выполнения, составьте план и переходите к его реализации. Сделайте эту цель своим главным ориентиром на предстоящие недели и месяцы. Будьте готовы к тому, что жизнь ваша поразительно изменится.

## 89. Закон приоритетов



Качество вашей жизни целиком определяется вашим умением устанавливать ясные и точные приоритеты использования времени

Наихудший вариант использования времени — это делать очень хорошо то, что не нужно делать совсем. Принцип Парето гласит, что 80% полученных результатов обеспечиваются 20% затрат. Это значит, что, если у вас есть список из десяти дел, два пункта из этого списка стоят больше, чем остальные восемь, вместе взятые.

Если вы хотите достичь успеха, сосредоточьтесь на выполнении небольшого количества задач.

Значимость деятельности измеряется потенциальными последствиями ее выполнения или невыполнения. Важные вещи будут иметь последствия, значительные для вашей жизни и карьеры. Ненужная работа почти или совсем не имеет таких последствий. Отличительным признаком человека разумного является способность оценить возможные последствия, еще не приступив к действиям.

Постоянно спрашивайте себя: «Как в данный момент я могу использовать свое время рациональнее?» Каким бы ни был ваш ответ, занимайтесь именно этим.

Способность дисциплинировать себя и работать только над теми немногими задачами, которые могут изменить вашу жизнь, является важнейшим качеством, благодаря которому для вас возможно все остальное.

## Как применить закон

Составьте список всего, что вы делаете на работе. Выберите из него от трех до пяти наиболее важных задач. Представьте, что в конце месяца вы получите премию в сто тысяч долларов, если будете каждую минуту каждого рабочего дня работать над приоритетными задачами. Как бы вы изменили свое поведение? Что бы вы делали иначе?

## 90. Закон обновления



Прежде чем начать что-то новое,  
необходимо покончить  
с чем-то старым

Вы можете управлять своей жизнью ровно настолько, насколько можете прекратить делать то, что больше не представляет для вас ценности или имеет меньшее значение по сравнению с другими вещами.

Вам нужно слишком много сделать, но вы не успеваете. Средний человек сегодня и так работает на 110% своих возможностей. У вас нет лишнего времени.

С изменением жизни меняются приоритеты. То, что было важно на одном этапе, на другом может утратить значимость.

Постоянно спрашивайте себя: «Что можно сократить, перепоручить или вообще прекратить, чтобы высвободить время для более важных вещей?»

Чтобы начать делать что-то новое, вы должны перестать делать что-то старое. Проанализируйте, как вы используете свое время, и перестаньте делать то, что для вас уже не так важно.

Нельзя заняться чем-то новым, не решив сознательно покончить с чем-то старым.

## Как применить закон

Проанализируйте свою работу и составьте список дел, которые поглощают большую часть вашего времени. Какие из них вы могли бы прекратить или перепоручить кому-то, чтобы освободить время для более продуктивной деятельности? Сопоставьте свою ежедневную деятельность и свой годовой доход. Вы бы стали платить такие деньги кому-то другому за работу, которую выполняете? Если нет, немедленно перестаньте заниматься этими делами и перепоручите их тому, кто справится с ними почти так же хорошо, как вы.

## 91. Закон наиболее ценного капитала



Вашим самым ценным капиталом является способность зарабатывать

Капитал — это то, что обеспечивает постоянный приток денег. Ваша способность зарабатывать — самый ценный ваш капитал.

Ваше умение работать, производить продукцию, делать деньги в условиях жесткой конкуренции, используя свой ум и физические возможности, позволяет вам зарабатывать десятки тысяч долларов в год. Даже потеряв все свое имущество, но сохранив умение зарабатывать, вы можете и далее поддерживать высокий уровень жизни.

Вам потребовалась вся жизнь, чтобы развить это умение до уровня, которого вы достигли сегодня. Но все имеет свойство обесцениваться, например автомобили или компьютеры. Вы должны постоянно поддерживать и развивать эту способность, чтобы сохранять столь же высокий уровень производительности и результативности своего труда.

Знания и навыки — пропуск в XXI век. Ваше умение зарабатывать — это присущая только вам уникальная комбинация знаний и навыков. Если вы работаете в быстро раз-

вивающейся сфере деятельности, то ваши знания и навыки стремительно устаревают. Не останавливайтесь на достигнутом.

Сегодня вам платят ровно столько, сколько вы стоите, не больше и не меньше, и это определяется вашим умением зарабатывать. Если вы хотите повысить уровень жизни, то должны развивать свое умение зарабатывать посредством систематического и сознательного обучения и применения на практике новых навыков и умений.

### **Как применить закон**

Определите, за какие навыки вас ценят в вашей организации. Какие из них приносят основную часть дохода? Каковы бы ни были ваши ответы, составьте план совершенствования каждого из ключевых аспектов вашей работы. Думайте о будущем. В чем нужно достигнуть совершенства в ближайшие три-пять лет, чтобы вы сохранить нынешний или выйти на более высокий уровень жизни?

## **92. Закон планирования**



Каждая минута, потраченная  
на планирование, экономит десять минут  
при исполнении

Цель стратегического планирования в любой корпорации — реорганизовать деятельность и ресурсы так, чтобы повысить прибыль на маржу, иными словами, увеличить отдачу от вложенных денег и труда. Цель личного стратегического планирования состоит в повышении «прибыли на энергию», т. е. увеличении отдачи от вложенного умственного, эмоционального, физического и духовного капитала.

Каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять минут работы по исполнению планов. Таким

образом, тщательное предварительное планирование дает десятикратную, или тысячекратную отдачу.

Чтобы составить план работы на день, требуется 10–12 минут. Это время сэкономит вам полтора-два часа исполнения, что обеспечивает увеличение продуктивного времени на 25%.

Ключ к личной эффективности — хороший органайзер. Годится любой, если вы заставите себя сделать его основой своей системы управления временем. Сегодня в вашем распоряжении масса всевозможных инструментов. Palm Pilots и персональные цифровые помощники (personal digital assistants, PDA) в сочетании с персональным компьютером позволят вам планировать свое время с куда большей эффективностью, чем раньше.

Начните с главного списка — это будет основа вашей системы управления временем. Занесите туда все, что, как вы считаете, предстоит сделать в неопределенном будущем. Записывайте туда новые идеи, цели и задачи. Не полагайтесь исключительно на память.

Заблаговременно планируйте каждый месяц, перенося соответствующие пункты из общего списка в ежемесячный. Лучше всего это делать в последнюю неделю месяца.

Планируйте каждую неделю, перенося необходимые пункты из ежемесячного списка в еженедельный. Делать это лучше всего в выходные.

Заранее планируйте каждый день, перенося пункты из еженедельного списка в ежедневный, а затем добавляя все, что еще нужно сделать в этот день. Делать это лучше всего накануне вечером.

Подробно обдумывайте каждый проект, каждую встречу. Сам акт планирования заставляет яснее и точнее обдумывать то, что следует делать. Чем больше вы обдумываете и планируете свои действия, тем быстрее и эффективнее достигаете цели.

Регулярное планирование позволит уделять больше времени деятельности, представляющей наибольшую ценность. Это повысит эффективность вашей работы.

### **Как применить закон**

Внесите в свою жизнь порядок и смысл, составив детальный список и обозначив в нем каждое действие, которое нужно будет предпринять в обозримом будущем. Тщательно проанализируйте свой список и четко расставьте приоритеты, прежде чем действовать. Заставьте себя заниматься только теми делами, которые оказывают значительное влияние на вашу жизнь. Делайте их быстро и хорошо. Если вы выработаете привычку планировать и расставлять приоритеты, уровень стресса понизится, производительность труда возрастет и ваша карьера начнет двигаться.

## **93. Закон вознаграждения**



### **Вознаграждение обусловлено результатами**

Вам всегда будут платить прямо пропорционально тому, что вы делаете, насколько хорошо и трудно ли вас заменить. Мы живем в условиях меритократии, где вознаграждение прямо пропорционально результатам, которых мы добиваемся.

Самый быстрый способ добиться большей зарплаты и продвижения в карьере — это добиться лучших результатов, количественных и качественных, для себя и для своей компании. Высокие доходы и высокий уровень жизни получают те, кто добивается лучших результатов в своей сфере деятельности.

Сосредоточьтесь не на процессе, а на результате. Постоянно ищите возможности получать лучший результат, причем быстрее, чем раньше. Постоянно оценивайте каждое

свое действие, чтобы быть уверенным: то, что вы делаете, дает максимальные из возможных результатов в единицу времени — в смысле и количества, и качества.

Регулярно спрашивайте себя: «Каких результатов от меня ждут?» Всегда ищите возможности делать больше того, за что вам платят. Пройдите лишнюю милю. На лишней миле никогда не бывает пробок.

### **Как применить закон**

Постоянно спрашивайте себя: «Почему меня держат на работе?» Каких именно результатов должны вы достигнуть, для чего вас наняли? За недостижение каких результатов вас уволят? Определите, что из вещей, которые вы делаете ежедневно, самое важное. Как можно достигнуть большего в каждой? Что сможет сделать вас незаменимым? Пройдите лишнюю милю. Каким образом вы могли бы делать больше того, за что вам платят? Если вы постоянно делаете больше того, за что вам платят, со временем вам будут платить значительно больше того, что вы получаете сегодня.

## **94. Закон последовательности**



Управление временем позволяет вам управлять течением событий вашей жизни

Позитивная психологическая установка, установка на оптимизм и уверенность в себе придают вам энергии, креативности, умения достигать успеха. А позитивная психологическая установка коренится в чувстве, что вы полностью контролируете свою жизнь. Это чувство — ключ к высшим результатам.

Если у вас слишком много дел и слишком мало времени, это начинает давить на вас. Вы начинаете чувствовать, что время вышло из-под контроля. Управление временем

поможет вам управлять ходом событий и таким образом вернуть абсолютный контроль над своей жизнью.

Вы свободны в выборе, что делать в первую очередь, что потом, а чего совсем не делать. Вся ваша сегодняшняя жизнь — результат принятых вами решений. Если вы недовольны какой-то стороной своей жизни, в ваших силах сделать другой выбор и принять другие решения.

Стартовая точка для принятия лучших решений — отмена худших. В любой момент вы можете остановить часы и изменить ход событий в вашей жизни.

Изменением хода событий, решением делать вещи в другом порядке вы можете изменить всю свою жизнь и улучшить все свои достижения.

Вы обретете абсолютный контроль над своей жизнью и своим будущим, если начнете сами управлять ходом событий, если будете делать одни дела до других. Делая выбор в пользу лучших решений, вы берете руль своей жизни в свои руки и поворачиваете туда, куда действительно хотите.

## **Как применить закон**

Проанализируйте, как вы проводите типичный день или типичную неделю. Чего нужно делать больше и быстрее, чтобы повысить качество и количество получаемых результатов?

Определите, какие ваши прошлые решения создали проблемы и трудности, с которыми вы боретесь сегодня. Немедленно начинайте искать другие решения, которые дадут новое направление вашей жизни.

Возьмите на себя контроль над ходом событий вашей жизни, а также полный контроль над своим будущим. Какие изменения повысят общее качество вашей жизни и работы? Примите решение внести их сегодня же.

## 95. Закон рычага



Некоторые вещи позволяют вам добиться  
гораздо большего, чем другие,  
при одинаковом количестве  
потраченного времени

Вы должны поставить себе цель стать знаком умножения в своей жизни. Выбрав один или два вида деятельности, в которых вы добиваетесь исключительных результатов, вы можете резко повысить собственную ценность для вашей компании и для себя.

Одним из множителей, который вы можете отыскать для себя и использовать, является точка активности. Точка активности — то, что может оказать огромное воздействие на деятельность других. Например, решение избрать определенное направление действий, решение о вложении капитала, решение начать или закончить какой-то вид деятельности могут повлиять на работу многих других людей и, соответственно, на будущее бизнеса. Каковы ваши потенциальные точки активности?

Архимед когда-то сказал: «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю». Какие виды вашей деятельности обладают столь же огромной подъемной силой, чтобы влиять на деятельность других людей и использование других ресурсов?

Наиболее часто используемые в бизнесе рычаги — деньги других, знания других и усилия других.

Деньги других — это деньги, которые можно взять в долг, чтобы поднять уровень своей деловой активности, покупая и продавая больше товаров, чем если бы вы ограничились лишь собственными финансовыми ресурсами. Это основная причина использования в бизнесе кредитов и инвестиций. Доступ к деньгам других может оказаться решающим фактором вашего успеха.

Знания других — иной тип рычага. Ваше умение использовать знания и опыт других для получения ключевой информации, необходимой, чтобы двигаться вперед, укрепит ваши ресурсы, и вы достигнете гораздо более значительных результатов, чем в одиночку.

Усилия других — это время и энергия, которые вы получаете, наняв людей, обладающих ключевыми навыками, которые необходимы для раскрытия ваших собственных талантов и ресурсов.

Выработав умение соединять усилия, знания и деньги других, вы за одно и то же время добьетесь гораздо большего, чем человек, который вынужден полагаться лишь на собственную энергию и ресурсы.

### **Как применить закон**

Определите один или два вида деятельности, в которых вы добиваетесь исключительных результатов для себя и своей организации. Как вы могли бы перераспределить время, чтобы сосредоточиться исключительно на них? Разработайте план приобретения и использования знаний, усилий и денег других людей. Что вы можете предложить, чтобы обеспечить себе поддержку, необходимую для скорейшего продвижения вперед в бизнесе и карьере?

## **96. Закон своевременности**



Умение быть на шаг впереди остальных —  
огромное преимущество

Время — валюта XXI века. Умение расставлять приоритеты и оперативно решать поставленные задачи и есть самое необходимое на сегодня.

Выработайте в себе «чувство срочности». Им обладают лишь 2% населения, которые и опережают всех остальных.

Люди торопятся. Быстрота и эффективность ценятся как никогда. Если вы приобретете репутацию человека, который работает быстро, к вам, как железные опилки к магниту, будут липнуть все новые обязанности, возможности и награды.

Если вы хотите, чтобы работа была сделана в срок, дайте ее человеку занятому. Занятые люди работают в ускоренном ритме. За одно и то же время они успевают больше других.

Приходите на работу раньше, работайте усерднее и задерживайтесь подольше. Действуйте в режиме реального времени — быстро выполняйте небольшие задания, чтобы тотчас о них забыть. Выберите темп. Не откладывайте. Не теряйте времени попусту. Иногда выполненная с опережением сроков работа приоткрывает дверь в мир успешных людей.

### **Как применить закон**

1. Постоянно ищите пути выполнить работу быстрее. Каковы ваши ключевые результаты и как достигнуть их быстрее?
2. Организуйте работу так, чтобы сдавать ее чуть раньше назначенного срока.
3. Старайтесь обслуживать своих клиентов быстрее, чем конкуренты. Любой прорыв в бизнесе и технологиях так или иначе связан с ускорением обслуживания. Сделайте то. Устройте это. Попробуйте так. Быстрее. Вас не догонят!

## **97. Закон практики**



Постоянное использование ключевого навыка  
сокращает время выполнения задачи  
и улучшает конечный результат

Чем активнее вы используете свои возможности, тем быстрее работаете. Чем лучше вы разбираетесь в своем деле, тем бы-

стрее вы успеваете сделать. Чем лучше развиты навыки, тем выше качество работы и тем меньше времени она займет.

Умелая машинистка печатает в пять-десять раз быстрее неумелой и делает меньше ошибок. Они могут быть одного возраста, ума и природных способностей, но более быстрая превосходит напарницу по производительности в несколько раз.

Воспользуйтесь так называемой «кривой обучения». Выберите несколько однотипных заданий и выполняйте их одно за другим. Практика — великая сила.

На составление очередного отчета каждый раз будет уходить меньше времени. Если делать подряд много одинаковых телефонных звонков, каждый следующий разговор будет короче и эффективнее.

Воспользуйтесь «кривой опыта». Чем лучше вы будете знать свою работу, тем быстрее и лучше будете ее выполнять.

Сочетание этих двух методик сделает вас одним из самых ценных работников организации.

### **Как применить закон**

1. Определите, от выполнения каких задач зависит ваше вознаграждение и признание. Организуйте рабочий процесс так, чтобы делать больше таких заданий, делать их одновременно и максимально быстро.
2. Работайте над собой, постоянно совершенствуйтесь.

## **98. Закон принудительной эффективности**



Нельзя объять необъятное,  
но нужно и можно успеть сделать главное

Когда сроки давят, приходится работать с большей отдачей. Многие справляются с заданием, только если им устанавливают жесткие сроки.

Закон Паркинсона гласит: «Работа занимает все отведенное для нее время». Если работы на два часа, но впереди целый день, то нередко дело кончается тем, что весь этот день уходит на двухчасовую работу.

Однако верно и обратное. Работа сжимается до отведенного на нее времени. Воспользуйтесь этим законом: установите себе жесткие сроки, поставьте себе задачу успеть выполнить ее чуть раньше и чуть лучше.

Вот четыре вопроса, которые нужно задавать себе каждый день, чтобы сконцентрироваться на самых важных задачах:

1. Что из того, что я делаю, имеет наибольшую ценность?
2. Для достижения каких конкретных результатов меня взяли на эту работу?
3. Почему меня держат на работе? За что мне платят? Что именно мне поручили делать?
4. Что из того, что могу делать я и только я, действительно важно?

В каждый конкретный момент обычно есть лишь какое-то одно дело, на которое нужно употребить все ваше время. Ваша задача — определить, что это за дело, и не жалеть сил на его быстрое и качественное выполнение.

### **Как применить закон**

1. Определите наиболее важные задачи, которые представляют ваш наиболее важный вклад в деятельность компании. Работайте исключительно над этими задачами.
2. Создайте собственную «систему принуждения». Поставьте себе конкретные сроки и старайтесь не только уложиться в них, но и выиграть чуточку времени у самого себя.

## 99. Закон сосредоточения усилий



Умение начать и закончить самую важную задачу наилучшим образом говорит о вашей эффективности

Максимальная отдача возможна только при предельной концентрации сознания и внимания до того момента, когда можно будет поставить точку.

Сосредоточение усилий, возможно, самый важный прием управления временем. Он может повысить вашу производительность в пять раз и сократить время, затрачиваемое на выполнение задания, на 80%.

Если вы позволите себе «растягивать удовольствие», то рискуете ничего не успеть вообще. Если же вы взялись за дело и не отвлекаетесь ни на что другое, пока не закончите его, то у вас есть все шансы показать лучшие результаты.

Концентрируясь на одном деле, вы существенно повышаете количество, качество и ценность своего труда.

Каким бы талантливым вы ни были, если вы не можете заставить себя сосредоточиться, вам всю жизнь придется работать на чужого дядю. Вы всегда будете в лучшем случае вторым. За вами всегда кто-то должен будет приглядывать.

Всякий раз, завершив крупное дело, вы чувствуете прилив энергии, энтузиазма и самоуважения. Вы чувствуете себя победителем. Чем важнее задача и чем больше сил вы ей отдали, тем больше радость от ее завершения.

Возьмите себе за правило доводить дело до конца. Вы программируете свое подсознание на поиск крупных задач, потому что знаете, как будете довольны, решив их.

### Как применить закон

1. С сегодняшнего дня и на всю жизнь выработайте привычку доводить дело до конца. Выберите самое важное

дело, настройте себя на работу и работайте до полного его завершения.

2. Не отвлекайтесь ни на что, пока не доделаете, независимо от того, сколько это займет времени. Важно только то, что вы делаете в данный момент. Осознание этого — еще одна ступенька к успеху.

## 100. Закон компетентности



Вы можете повысить эффективность своего труда, совершенствуясь в выполнении ключевых задач

Один из лучших приемов управления временем — совершенствовать умение сосредоточиваться на главном. Рынок отлично платит только за отличную работу. Поэтому ваши успехи определяются тем, насколько лучше других вы делаете свое дело.

Подумайте, какое умение быстрее продвинет вашу карьеру, если вы овладеете им в совершенстве.

Как пропускная способность дороги определяется самым узким ее местом, так и ваш самый неразвитый, но при этом необходимый навык определяет тот предел, на котором вы можете использовать остальные. Будьте честны перед собой. Что вам мешает? Что повышает скорость выполнения важнейших задач и достижения цели? К умениям, которых вам не хватает, применим принцип Парето, или правило 80/20. На 80% причина торможения или неудач — в 20% недостающих навыков и умений.

На 80% ограничиваем себя мы сами. На 80% причина замедленного движения вперед кроется в отсутствии определенного навыка, умения или внутреннего качества.

Неудачник всегда ищет внешние причины. Человек же, успеха достигший, ищет их в себе.

Как вы думаете, кто найдет решение раньше?

## Как применить закон

1. Определите участки работы, которые приносят вам основные результаты. Что для вас самое важное на работе и насколько хорошо вы это делаете? Оцените свои умения по десятибалльной шкале, где единица — худший результат, а десятка — лучший.
2. Попросите окружающих оценить ваши ключевые умения по десятибалльной шкале. Чем точнее вы выполните это упражнение, тем легче вам будет сосредоточиться на одном-двух действительно необходимых именно вам навыках.
3. Определите один из них, который более всего поможет вам продвинуться вперед, разумеется, если вы как следует поработаете над ним. Составьте план и начинайте действовать.

## Подытоживая сказанное

Принципы управления временем известны и применяются на протяжении всей истории человечества. Это фундаментальные законы управления жизнью. Они безусловны. Они абсолютны.

К счастью, в правилах успеха в бизнесе нет ничего сложного, и для их *понимания* требуется лишь *желание понять*. Эти правила требуют соблюдения четырех условий.

1. Желание. Это начало всех личных и профессиональных достижений. Вы должны действительно хотеть достигнуть своих целей. Вы должны научиться управлять временем и довести это умение до автоматизма, до безусловного рефлекса.

2. Решение. Вы должны научиться управлять временем и принять четкое и бескомпромиссное решение, что будете держаться этой линии поведения и развивать в себе эти привычки, сколько бы времени на это ни потребовалось.

3. Дисциплина. Самое важное качество, которое следует воспитать в себе на всю жизнь — для достижения успеха

в карьере и не только. Дисциплинированный человек способен покорить весь мир, а без дисциплины мало что возможно.

4. Упорство. Оно позволяет преодолевать все трудности, невзгоды и временные неудачи. Упорством измеряется ваша вера в себя.

Ваши возможности безграничны. Рамки вы устанавливаете сами.

## Заключение



Итак, мы с вами познакомились с сотней законов и примерно парой сотен следствий из них. Вы узнали, какие шаги следует предпринимать и как приложить эти законы к вашей собственной жизни. Что дальше?

Теодор Рузвельт однажды сказал: «Делай, что можешь, с тем что умеешь, там, где ты есть!»

Подумайте, как прямо сейчас, закрыв книгу, вы можете применить полученные знания. Не откладывайте.

95% ваших действий обусловлены вашими привычками, какими бы они ни были, хорошими или вредными. Привычка — это доведенный до автоматизма, бессознательный отклик на воздействие окружающей среды. Но привычки человек вырабатывает сам. Так пусть ваши привычки будут служить вашему благу.

Составьте список ваших целей и желаний. Не бойтесь, не скромничайте, не осторожничайте. Пусть ваши планы будут грандиозны. Хорошо продуманный план — это уже половина успеха.

Целеустремленность — определяющее качество успешного человека. Мир полон людьми, живущими по принципу «я подумаю об этом завтра». Они строят планы о том, как в один прекрасный день подумают о том, что надо что-то сделать. Не уподобляйтесь.

Лучшее, что вы можете сделать для своей карьеры, — это развить в себе «чувство срочности». Том Питерс, консультант и автор 11 книг по менеджменту, называет его «склонностью к действию». Лишь 2% людей ухитряются развить в себе это качество, и именно они всегда и везде впереди.

Под лежащий камень вода не течет. Томас Эдисон писал, что «к тем, кто ждет, приходит хорошее, но лишь то, которое осталось от тех, кто не ждет, а берет сам».

Сосредоточиваясь на одной задаче и выполняя ее, вы приносите больше пользы, чем те, кто думает сразу обо всем и ничего не делает.

Чем вы энергичнее, тем больше успеваете накопить опыта. Опыт приходит через практику.

Чем вы энергичнее, тем больше успеваете, тем больше контактов завязываете, тем больше перед вами открываются возможностей, тем больше распахивается перед вами дверей.

Ничто не имеет такого успеха, как успех. Ничто не может сравниться с успехом. Он дает уверенность в себе, счастье, благополучие и процветание.

Будьте целеустремленными, будьте деятельны. Чем больше усилий, тем ярче триумф.

Позитивное мышление должно перерасти в позитивное знание. Смутные чаяния должны перейти в стойкое убеждение, что вы можете все, если захотите этого и приступите к активным действиям.

Вы уникальны. Вы талантливы. Вам дано куда больше, чем вы можете себе это представить. Вы живете в золотом веке человечества, весь мир открыт перед вами. Откройтесь и вы ему.

**Трейси Брайан**

**100 ЖЕЛЕЗНЫХ ЗАКОНОВ  
УСПЕШНОГО БИЗНЕСА**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *Е. Сенцова*

Дизайнер обложки *О. Белорус*

Подписано в печать 14.06.2008. Формат 84×108 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 8 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № .

Альпина Бизнес Букс  
123060, Москва, а/я 28  
Тел. (495) 980-53-54  
[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)  
e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)