

Дэн Кеннеди  
Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль

---

Дэн Кеннеди

---

**ЖЕСТКИЙ**

**ТАЙМ-  
МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**ВОЗЬМИТЕ**  
**СВОЮ ЖИЗНЬ**  
**ПОД КОНТРОЛЬ**

---

- **ФОКУС**
- **ДЕДЛАЙНЫ**
- **ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

 **альпина**  
ПАБЛИШЕР | бизнес

От автора бестселлера  
«Жесткий  
менеджмент»

Текст предоставлен правообладателем  
«Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль»: Альпина Паблишер;  
Москва; 2018  
ISBN 978-5-9614-0915-4

## **Аннотация**

*Время – самая большая ценность для современного человека и в особенности – для предпринимателя. Эта книга предназначена специально для тех, кому надоело сокрушаться о вечной его нехватке и кто уже готов на решительные шаги, чтобы времени (наконец!) стало больше.*

*Дэн Кеннеди, как всегда, прямолинеен и дает исключительно практические советы, которые позволят самому занятому человеку с самым напряженным графиком выжать максимум из каждого дня.*

## **Дэн Кеннеди Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль**

Перевод А. Посредниковой  
Главный редактор С. Турко  
Руководитель проекта И. Гусинская  
Корректоры С. Мозалёва, Е. Аксёнова  
Компьютерная верстка М. Поташкин  
Дизайн обложки Ю. Буга

© Dan Kennedy, 2004

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2018

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

### **Прочитав эту книгу, вы:**

- узнаете 13 безжалостных истин тайм-менеджмента, которые не обойти и не перепрыгнуть и без применения которых никому не стать по-настоящему эффективным человеком;
- сможете заставить мир дать вам практически все, о чем вы попросите;
- начнете без сожаления вгонять кол в сердца многочисленных времясосущих вампиров, пока не истребите их всех!

## Что другие говорят о влиянии этой книги

«С середины июня я успела перечитать ваш “Жесткий тайм-менеджмент” три раза. И вот какими рекомендациями оттуда я воспользовалась.

Завела разбитое на временные блоки расписание, сократила до минимума разговоры по телефону, группирую звонки, свожу работу каждого дня к определенной цели. Перенесла некоторые дела, такие как моя еженедельная поездка в центр исследований, с часа пик на менее загруженное время. Мой доход за июль составил \$20 000 против планировавшихся \$10 000. Понимаю, что для многих из вас, ребята, это плевое дело. Но для меня это гигантский скачок. И неслыханный для индивидуального предпринимателя, занимающегося генеалогией. «Спасибо» – лишь малюсенькое проявление признательности за такое огромное увеличение продуктивности моего бизнеса».

*Арлин Х. Икл, Генеалогический институт, Юта*

«Люди часто спрашивают меня: “Тони, ты писатель, продажник, проводишь мастер-классы, рулишь столькими фирмами, растишь троих детей, держишь себя в хорошей физической форме. Как ты все успеваешь?” Мой ответ – ваша книга! Я перечитываю ее каждые полгода. Самое удивительное: я все меньше часов работаю, а мой доход продолжает расти. Ваши советы любого превратят из раба времени в его повелителя».

*Тони Рублески, автор книги «Ментальный захват» (Mind Capture), вице-президент компании Captive Audience Advertising*

«После многих лет в ипотечном бизнесе, как все, от звонка до звонка, круглые сутки семь дней в неделю, я, прочитав вашу книгу, полностью изменила свои методы ведения дел и ограничила общение с клиентами. Благодаря вам я не только стала наслаждаться своей работой и жизнью и увеличила свой доход, но и клиенты стали гораздо лучше себя вести и относиться ко мне с большим уважением».

*Трэйси Толлсон, Аризона*

«Меня зовут Сэм Бекфорд. Мне 33 года. Мы с моей женой Валери открыли нашу первую студию танцев в 1995 году, не имея ни денег, ни инвесторов, ни связей в среде образовательного бизнеса, зато имея долги.

За 8 лет наш бизнес разросся до трех школ с более чем 2800 студентами.

Каждая из них приносит более \$100 000 в год. На данном этапе нам удается руководить своими студиями и не быть рабами своего бизнеса. Вдобавок каждые полгода мы проводим у себя большие семинары и непрерывно консультируем владельцев других студий.

Большую часть года мы ведем дела из своего домашнего офиса, а в студиях проводим 3–4 часа в неделю, надолго уезжаем отдыхать, и в наше отсутствие все идет гладко.

Дэн Кеннеди стал для меня превосходным учителем и примером не только благодаря его таланту в продажах, но и умению управлять своим временем, бизнесом и жизнью».

*Сэм Бекфорд, Ванкувер, Канада*

## Предисловие

*Здесь рано позднеет.*

**Йоги Берра (известный американский бейсболист, автор многих афоризмов)**

Нытики и Вилли Ломаны<sup>1</sup> – берегитесь! Эта книга не для малодушных, раболепно уctивых или вянущих без чужого одобрения.

Надеюсь, вы выбрали эту книгу потому, что вы предприниматель и высоко цените свое время и вам постоянно его «не хватает».

Если вы знаете, кто я такой, то у вас есть возможность с помощью этой книги выяснить, как я умудряюсь все успевать. Меня так часто спрашивают – едва ли не каждый, кто узнает, чем я занимаюсь, – как это я все успеваю, что я сел и написал ответ – эту книгу. Если вы не знаете, кто я, то, возможно, вашелюбопытство возбудит список моих занятий, размещенный после этого предисловия. Кто меня знает, пропустите этот раздел.

Весьма занятой, иногда бешено занятой предприниматель, вечно сверяющий часы, всюду видящий возможности, но слишком часто окруженный рохлями и резинщиками, я понимаю ваши нужды, желания и огорчения. На что только не приходится тратить время! И вот я пришел сказать вам: чтобы все успевать, придется пойти на чрезвычайные меры. Настолько радикальные и крутые, что люди могут засомневаться, в здравом ли вы уме. Это не обычный тайм-менеджмент для офисного планктона или для человека, у которого только одна работа. Эта книга написана специально для тех, кто «и швец, и жнец»: изобретательных и деятельных предпринимателей, которым никак не справиться с соблазном взвалить на плечи еще больше забот. Для тех, у кого слишком много прекрасных идей и слишком мало времени и ресурсов, чтобы воплотить их в жизнь, для тех, кто бежит, а не идет по жизни. Я – это вы, и эта книга для нас.

Разумеется, вы уже убедились, что время – самая большая ценность для предпринимателя. Время на решение проблем. На изобретение, созидание, обдумывание, планирование. На сбор и обработку информации. На подъем продаж, изучение рынка, на управление, на приумножение прибылей. На налаживание связей. Вероятно, не проходит и дня, чтобы вы не сказали, со вздохом откладывая какую-то мысль: «Будь у меня на это хотя бы часок, это изрядно помогло бы моему бизнесу».

Что ж, я подарю вам этот дополнительный час. Но нам предстоит сотворить нечто большее, чем научиться прибавлять лишний часик то тут, то там. Мы решительным образом перестроим ваши взаимоотношения со временем.

У меня за плечами больше 25 лет напряженной, как хождение по канату без страховки, работы в бизнесе: я основывал предприятия, покупал, развивал, продавал, преуспевал и проваливался, в пух и прах разорялся и несказанно богател, помогал клиентам в сотнях различных областей.

И вот единственный «секрет» необычайного личного, финансового и предпринимательского успеха, который я для себя вынес: успех, то есть способность работать максимально продуктивно, зависит от того, насколько умно вы используете свое время и насколько позволяете другим его у вас красть. Так вот, эта книга – о том, что нужно сделать для наивысшей личной продуктивности.

Уже то, что вы об этом задумались, – большой шаг в верном направлении. Видеть проблему – это полдела. В казино вы даже ради спасения своей жизни не найдете настенных часов, и это не случайно – ребята, выкачивающие из вас деньги, не хотят, чтобы вы осознавали течение времени. Из этого мы делаем полезный вывод: нужно в любой момент четко понимать, что время уходит.

Чувствовать, как уходят минуты и часы, и понимать, на что они у вас уходят, – это преимущество.

Всюду, где работаете, на видном месте прибежите на стену большие часы, которые будут

---

<sup>1</sup> Вилли Ломан – герой пьесы Артура Миллера «Смерть коммивояжера», который больше всего на свете хотел всем нравиться.

висеть у вас над душой. Если вы подолгу болтаете по телефону – купите и используйте таймер.

Просто осознавать течение времени – мало; есть практические принципы, методы, алгоритмы и приемы, которые позволят самому занятому человеку с самым напряженным графиком отжать немного свободного пространства в расписании, заставить других уважать его ключевые потребности и еще немного выжать из каждого дня. В этой книге я расскажу вам о своих методах. Без сомнения, что-то вас заинтересует, что-то нет, кое-что, возможно, покажется дикостью. И отлично. Хотя в принципе платить консультанту, а следовать лишь тем его советам, которые нравятся, глупо, но в данном случае вы и вправду в кафетерии: берите, что нравится, и толк будет в любом случае.

А сейчас пришло время взяться за работу.

*Дэн Кеннеди*

## Об этой книге

Первое издание этой книги вышло в 1996 году. Верно, уже давненько. За эти 8 лет, то есть 70 080 часов или 4 204 800 минут, в моей жизни многое изменилось. Я перестал, как бешеный, колесить по стране: раньше поездки занимали 20 дней в месяц, теперь – всего 4–5 дней в квартал, а иногда и совсем нисколько. Для этого я полностью реорганизовал свой бизнес и недавно продал одну из своих фирм. Во многих отношениях у меня теперь меньше ответственности, и, когда вы будете читать эти строки, несколько сот членов моего клуба Inner Circle<sup>2</sup> уже проводят меня в «полуотставку» в возрасте 49 лет. Заметьте: полу! (Inner Circle Билла Глейзера и Дэна Кеннеди – членская организация, выпускающая информационные рассылки для бизнесменов и предлагающая своим членам другие услуги в зависимости от типа членства, которое бывает «Серебряное», «Золотое», «Золотое+», «Золотое/VIP» и «Платиновое». Далее в книге не раз упоминаются многие члены клуба. См. также [www.dankennedy.com](http://www.dankennedy.com).)

Кроме того, за это время у меня диагностировали диабет, я похудел на 20 кг и держусь в этом весе три года. И пока я борюсь с диабетом с помощью диеты и упражнений – никаких лекарств. Я заметно больше времени и сил уделяю теперь другой своей страсти – беговым лошадям. Я постоянно держу 16–20 лошадей, и почти еженедельно сам участвую в заездах. И конечно, я стал на восемь лет ближе к старости. Перефразируя Йоги, позднеет нынче раньше.

Как это все отразилось на моем отношении ко времени, которые я описываю в книге? Практически никак. Вот только разве что ушедшие навсегда годы еще больше убеждают меня беречь время, рачительно им распорядиться, пользоваться им и обращать свой гнев на любого, кто крадет его у меня, транжирит или дурно использует.

Сказались ли ушедшие годы на моих тактиках обращения со временем? Только сделали их жестче, а меня воинственнее. Может, в каких-то отношениях я стал мягче, рыхлее, но только не в обращении со временем. Так что эта книга вполне передает мои нынешние взгляды и образ действий, она абсолютно применима сегодня и, думаю, даже гораздо более актуальна, чем в год ее написания.

Существенная перемена этих лет – заметно выросшее и растущее дальше число моих клиентов, членов Inner Circle и читателей предыдущих изданий этой книги, которые приняли мои советы – многие поначалу неуверенно, с сомнением и даже с опаской – и на опыте убедились в том, что поступили правильно. Когда я писал эту книгу, я был, скорее, волк-одиночка, но в настоящее издание добавлено много историй, примеров, происшествий

---

<sup>2</sup> Ближний круг (англ.).

и комментариев от других людей, которые выиграли, используя мои принципы.

Я буду рад и вашим комментариям. Можете послать мне факс на номер 602-269-3113. Нет, позвонить мне нельзя. И электронные письма я не читаю. Вы прочтете в этой книге почему.

## **КРАТКО О ПРИЧИНАХ ЗОРКО БДЕТЬ И СТРОГО СЛЕДИТЬ, А ТАКЖЕ О САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ ПРИМЕНЕНИЯХ ВРЕМЕНИ, ИМЕЮЩИХСЯ У ДЭНА КЕННЕДИ, – ДЛЯ ТЕХ, КТО ЕГО НЕ ЗНАЕТ**

Больше 25 лет Дэн Кеннеди провел в разъездах: от 120 до 130 дней в году он тратил на поездки, а выступлений и семинаров набегало у него до 70 за год. Вдобавок он консультировал кучу клиентов и управлял одновременно четырьмя фирмами, в одной из которых работало 42 человека, а в другой – только он сам. Восемь лет подряд Дэн писал и публиковал по меньшей мере по книге в год и сверх этого графика написал и издал более ста книг, аудиопрограмм и учебных курсов; все это время вел две ежемесячные рассылки, участвовал в лошадиных бегах и еще устраивал себе по несколько каникул ежегодно.

Теперь у него не столь сумасшедший образ жизни, значительно меньше разъездов. Тем не менее у него 63 клиента в четырех разных консультативных программах, по трем из которых встречи участников проходят 6 дней в году, а по одной – 8 дней в году. В течение года он также тратит один день в месяц на телекоучинг, работает одновременно с 15–20 клиентами, включаясь в деятельность их компаний, пишет рекламные тексты по 200 проектам для 50 с лишним клиентов, 10 раз участвует в семинарах, 30 дней принимает клиентов в офисе, выпускает несколько информационно-рекламных телероликов, ведет две ежемесячные рассылки, пишет как минимум одну книгу, почти всякую неделю участвует в лошадиных бегах – два вечера или чаще – и еще устраивает себе каникулы.

У него только одна помощница, и она сидит в конторе в другом городе. Он не принимает незапланированные телефонные звонки, у него нет сотового, и он упрямо отказывается использовать электронную почту. Трубку в конторе он поднимает только один день в неделю. И только раз в неделю разбирает входящие факсы и почту.

К нему приезжают предприниматели из Англии, Австралии, Новой Зеландии, Японии, Кореи, Мексики, Аргентины, Канады и из всех уголков США и платят от \$2000 до \$5000 за посещение его интенсивных многодневных семинаров по предпринимательскому успеху, на которых всегда поднимается вопрос времени. Необычное обращение Дэна со временем стало притчей во языцех среди членов Inner Circle и его многотысячной клиентуры, а эта книга позволит вам поближе взглянуть на ключевые принципы и образ мышления одного из самых целеустремленных рачителей времени и продуктивности, которых носила Земля!

Важно отметить, что Кеннеди больше не одинок в использовании этих методов – он вдохновил несметное число бизнесменов и специалистов по продажам коренным образом изменить управление временем и общением с другими людьми. Некоторые их комментарии есть в начале этой книги.

**Нет ничего дороже сегодняшнего дня.**

*Гете*

## **Глава 1 Как превратить время в деньги**

*Сотри время между идеей и исполнением, и твои мечты станут реальностью.*

**Др. Эдвард Крамер, создатель системы личной эффективности, известной как «Синхроматика»**

Что такое «предпринимательство», если не превращение ваших знаний, таланта, смелости и пр. – путем траты вашего времени – в деньги?

Начиная уже со следующей главы, мы примемся разбирать конкретные методики, но сначала, я считаю, будет полезным понять, как я дошел до своей философии оценивания времени и как я считаю его цену. Я буду первым, кто скажет вам: философией нельзя питаться, но собственная философия оценки времени вам непременно нужна.

В книгах и на семинарах по тайм-менеджменту авторы и лекторы любят размахивать цветными схемами и графиками, изображающими денежную стоимость каждого рабочего часа в зависимости от вашего дохода или от дохода, который вы хотите получить. Может, и вам доводилось высидеть такой графико-указочный сеанс. Ну, знаете, господин лектор возвышается на кафедре, ноутбук подключен к проектору под потолком, свет приглушен, и даже есть лазерная указка, чтобы потыкать во все пять секторов разноцветной диаграммы. По расчетам этого лектора, чтобы заработать в год \$200 000, работая по 8 часов в день 220 дней в году, нужно зарабатывать \$113,64 в час.

На схеме это выглядит красиво. И каждый в зале деловито подсчитывает, сколько должен стоить его час. Тот, кто хочет заработать \$100 000 в год, вычисляет: \$56 в час – о, да это я могу. Любой сантехник, дантист, бухгалтер, продавец, большинство бизнесменов скажет – проще простого.

*К сожалению, все это – всего лишь бизнес-тренинговое фуфло.*

И вот почему. Эти подсчеты основаны на восьмичасовом рабочем дне. Восемь часов в день. Но нет на Земле ни единой души, которая продуктивно проводит все 8 часов рабочего дня. Такого и близко не бывает. Видите ли, рабочий час – это одно, а продуктивный час – или, как я его называю, *оплачиваемый час* – это совсем другое. Дальше в книге вы найдете определение продуктивности, которое, возможно, захотите использовать для расчета своего числа оплачиваемых часов.

Конечно, если вы адвокат, для вас этой разницы не существует. Кажется, адвокаты выставляют счет за все свои часы, продуктивные или нет. Родни Кингу, который прославился тем, что его избил лос-анджелесские копы, адвокаты выставляли счет за время, проведенное у Кинга на вечеринке, и даже за время, потраченное на обдумывание дела за рулем.

Анекдот в тему: тридцатипятилетний адвокат в полном здравии скоропостижно умирает. У входа в Рай он видит святого Петра и принимается его убеждать: «Вы что-то напутали. Мне еще рано!» Петр глядит в свои бумаги и отвечает: «Нет, сэр. Судя по количеству часов, за которые вы выставили счет, вам 113 лет и мы даже немного опоздали». Но то *адвокаты* .

А мы, остальные, можем зарабатывать только в действительно продуктивные часы.

## **Может ли одна цифра изменить вашу жизнь?**

Что ж, давайте вернемся к нашей математической игре и представим, что \$200 000 — это ваш желаемый базовый заработок (позже мы обсудим, что означает этот термин). Сколько часов из вашего времени будут действительно продуктивными, принесут доход? И сколько уйдет на другие цели: на переезды, заполнение бумаг для государственных органов, беседы с дилерами, опорожнение мусорной корзины и т.п.? Давайте предположим, что продуктивна лишь треть вашего времени. И это еще довольно много! Издательство Fortune опросило около пятисот генеральных директоров и узнало, что у них их среднее продуктивное время составляет 28 минут в день. Ли Якокка (американский менеджер и промышленник, был президентом Ford Motor Company и председателем правления корпорации Chrysler) однажды сказал мне, что, по его наблюдениям, лучшие генеральные директора продуктивно работают не больше 45 минут в день,

а остальное время изо всех сил отмахиваются — впустую, как перепуганный путник от напавшего на него роя пчел, — от разной бессмысленной лабуды.

Но у нас пусть будет одна треть. Грубо, из трех часов набирается один «оплачиваемый». Поэтому за этот час вы должны заработать  $\$113,64 \times 3 = \$340,92$ . С такой цифрой вы заработаете  $\$200\,000$  в год.

У меня «управляющая цифра» немного больше, но если бы она равнялась 340,92, как оно и было пару лет назад, то вот как бы я поступал.

Во-первых, я постоянно держал бы ее в голове. Стоит ли то, что я делаю сейчас, 340,92 в час и нужно ли продолжать это делать?

Во-вторых, это помогает измерить, сколько времени у меня отнимают другие: двенадцатиминутный телефонный разговор, например, будет мне стоить 68,18. Страшно полезное упражнение. Заставляет мыслить категориями «вложений» и «затрат». Помогает подсчитать все, что происходит в вашей жизни.

В-третьих, эту цифру я бы взял как нижнюю цену моих непосредственно оплачиваемых часов, которую я беру за семинары, консультации, создание текстов на заказ и пр. Всякий, кто не сидит на фиксированной зарплате, должен к любой работе применять эту нижнюю цену, чтобы установить сумму гонорара или решить, стоит ли вообще за эту работу браться.

В 1996 году, когда вышло первое издание этой книги, я брал с клиентов примерно  $\$3500$  за написание рекламного текста или продающего письма. Сегодня я беру от  $\$15\,000$  до  $\$21\,000$  до двукратно большей суммы плюс роялти. Но допустим, я все еще беру с клиента  $\$3500$  за текст. Наивные скажут, что это  $\$3500$  прибыли. В конце концов, я же не понес никаких материальных издержек, а просто сидел и думал, а потом включил компьютер и написал пару страниц. Если вы будете так думать, вам никогда не заработать больших денег. Если у меня на написание рекламы ушло 6 часов, то я ЗАТРАТИЛ 6 раз по  $\$340,92$ , то есть  $\$2045,52$ . И если я потрачу в два раза больше времени, то сработаю в минус.

Если ваш бизнес заставляет вас много ездить, подумайте еще вот о чем. Сейчас я живу в двух разных местах. Если я в Финиксе, то деловая встреча в Лос-Анджелесе займет максимум два дня: полдня на дорогу, день на встречу, полдня обратный путь. Может, выйдет меньше. Но если я в Кливленде, то встреча в Лос-Анджелесе отнимет полных три дня. На целый день больше. Берем управляющую цифру,  $\$340,92$  в час, и видим: поездки на встречу становятся ДОРОЖЕ на  $\$2727,36$ .

Я привык все время об этом думать. Например, в момент написания этих строк мой минимальный гонорар за однодневную консультацию составляет  $\$8300$  (плюс расходы), если я еду к клиенту. Но только  $\$7800$ , если клиент приезжает ко мне. Почему? Потому что пребывание дома приносит мне доход! Я покупаю время. Я годами практиковал «дорожную разницу» в гонораре, но потом в 2002 году я просто взял и перестал ездить к клиентам и назначаю им встречи в городах, где сам живу.

Многие из моих клиентов и членов Inner Circle в том или ином виде используют «дифференциальные формулы» для расчета своих гонораров. Один адвокат, Мэйс Ямпольский, назначает самую высокую цену за персональное ведение дела, цену ниже, если передает дело своему сотруднику и только координирует его работу, и самую низкую цену, если только консультирует вашего адвоката.

Дантист Чарльз Мартин выставляет разную цену в зависимости от того, сам ли он лечит вам зубы или это делает один из его докторов.

Много лет назад я работал торговым агентом, и вот, объезжая потенциальных покупателей, сообразил, что могу добавить два, три, четыре или пять визитов в день, если удачно проложу маршрут. И даже если я продаю в два раза хуже конкурента, я заработаю не меньше, если в два раза лучше него продумаю маршрут и «нанизаю» больше клиентов на одну поездку. Сегодня, покупая билет на самолет, я «нанизываю» как можно больше полезных занятий на одну поездку. Подробнее об этом мы поговорим в главе 8.

Я пишу и консультирую на дому и не езжу офис — экономя время на дороге, я зарабатываю больше.

Я приучил себя садиться за работу через 15 минут после пробуждения. Если бы я ездил в офис, к этим 15 минутам добавлялись бы полчаса-час на дорогу и еще 15 минут в офисе, чтобы настроиться на работу. И не забудьте дорогу домой.

В бизнесе нужно всегда добиваться максимальной эффективности действий, искать, куда можно вставить рычаг. В аспекте производительности труда ваш рычаг — разница между базовой стоимостью часа вашего времени и суммой, которую за час приносит работа. Хороший способ оценки собственной продуктивности — измерять и отслеживать эту разницу час за часом целую неделю.

Теперь давайте вернемся к термину «желаемый базовый заработок». Вы сами себе босс, сами себе платите зарплату и сами решаете сколько. Для большинства предпринимателей эта сумма — всё, что осталось! Это опасная ошибка, и вот почему: во-первых, такой подход указывает на отсутствие плана и, во-вторых, это значит, что вы платите себе в последнюю очередь, а именно такая практика доводит до разорения очень многих бизнесменов.

Так что давайте перевернем ваш бизнес с ног на голову и начнем с планирования. Вам нужно решить, сколько денег вы будете изымать из бизнеса в этом году на свою зарплату, надбавки, пенсионные вклады и пр. Назовите эту сумму.

Знаете что? Восемь из десяти предпринимателей, которых я спрашиваю, не могут сказать мне эту сумму.

В любом случае, если вы не определили сумму желаемого базового заработка, вы не сможете подсчитать, сколько должно стоить ваше время, а значит, не сможете принимать верные решения о том, на что его употреблять, а это, в свою очередь, означает, что вы никак не управляете ни своим бизнесом, ни жизнью в целом. Вы блуждаете без цели. Вы этого хотите — просто блуждать и довольствоваться тем, что лежит на дороге?

Но, может быть, ваш бизнес не позволяет четко «вырезать» оплачиваемые часы, как мне позволяет мой? Поможет ли вам моя метода? Еще как, и притом для вас она будет еще ценнее, чем для меня.

Предположим, у вас шесть магазинов. В каждом свой управляющий. Ого, все непросто. Что ж, нужно решить, какую часть доходов вашего бизнеса будут приносить вам управляющие независимо от того, работаете вы или спите, и какая часть — только ваша.

Предпринимателю надо помнить о том, зачем существует бизнес. Многие напрочь это забывают. Предназначение бизнеса — сделать его хозяина богатым. Первейшая обязанность бизнесмена — получать деньги от бизнеса, а не крутить их там или, еще того хуже, все время вкладывать.

Если вам нужно минимум \$500 000 и это число наполовину зависит от вас, то ваша цель — \$250 000.

Для меня это вполне точно. Вы можете счесть такую оценку слишком грубой. Ничего страшного. Уверяю вас: вычислить какую-то цифру, даже путем весьма приблизительных вычислений, все равно гораздо лучше, чем обходиться без всякой цифры. Обладание этой цифрой настолько драматично изменит многие ваши решения, привычки и людей, с которыми вы связаны, и выигрыш будет столь велик, что присутствие пары технических погрешностей в исходной формуле, по которой искалась ваша цифра, не сыграет никакой роли. Теперь, хотя бы для поддержания разговора, вычислите СВОЮ цифру желаемого базового заработка на следующий полный календарный год (см. таблицку 1.1). Поделите его на число рабочих часов. Затем учтите соотношение продуктивных и непродуктивных часов. Если вы не знаете точнее, используйте коэффициент, который я брал для примера, — умножайте на три.

**Табличка 1.1**

Желаемый базовый заработок:	\$ _____
Делить на (220 дней × 8 = 1760) число рабочих часов в году	÷ _____
= Сумма минимального заработка за час	\$ _____
Умножить на коэффициент продуктивности	× _____
<hr/>	
= Сколько должен стоить один час вашего времени	\$ _____

Теперь у вас есть цена собственного часа. Разделить на 60 — цена минуты.

Эта циферка может изменить всю вашу жизнь.

Подобно тому, как только инфаркт или похожая беда — в моем случае диагностированный диабет — могут заставить человека сменить диету и начать заниматься спортом, многие решения дадутся много легче, если у вас перед глазами будет эта цифра. Когда она маячит перед носом, уже не так просто обмануть себя. Я советую буквально смотреть на эту цифру, пока она прочно не засядет в голове. Напишите «\_\_\_\_ долларов в час» (подставьте свою цифру) на ярких разноцветных карточках 10 × 15 см, и прикрепите их на видных местах там, где работаете, чтобы почаще замечать и читать.

Если обобщить, то, имея перед носом эту цифру, сразу думаешь о двух изменениях в своей деловой жизни.

Во-первых, ты решаешь, что нужно держать рядом только тех людей, которые понимают и уважают ценность твоего времени и ведут себя соответственно. Это непростое понимание. И со временем оно слабеет. Близкое знакомство порождает фамильярность. Так что вам придется время от времени заново требовать уважения. И выталкивать из своих бизнес-отношений тех, кто не ценит ваше время. Если вы позволите болтаться поблизости людям, которые не понимают цены вашего времени и не уважают ее, у вас нет шанса выжить.

И, во-вторых, ты решаешь избавиться от необходимости делать то, что не приносит и не может принести тех денег, которых стоит твой час, — пришло время переложить эту необходимость на других.

## Безжалостная Истина № 1

Если сам не знаешь цену своему времени,  
не ожидай, что его будут ценить другие.

### **Насколько можно опускаться в оценке своего времени?**

Я вырос в Огайо, где люди проводят свои выходные, сгребая снег зимой, подстригая траву весной и летом, сгребая листья осенью. Меня всегда бесило, если я, проезжая, замечал кого-нибудь из своих торговых агентов за сгребанием или подстриганием. «Черт возьми, — думал я, — если ты настолько не ценишь свое время, что не готов заплатить \$5 соседскому мальчишке за тупую работу, тебя осталось только пристрелить. К тому же ты лишаешь мальчишку законного заработка».

Поселившись в Аризоне, я думал, что там песок, камни и кактусы. Нечего сгребать и подстригать. И что же? Некоторые чудики привозят туда свою траву, всюду сеют, а потом проводят дни либо за поливом, либо за подстриганием. А другие, у кого «пустынная лужайка», постоянно рыхлят на ней гравий, как коты в туалете!

Какой вывод я сделал из всего этого? У большинства людей всегда найдется способ увильнуть от продуктивной деятельности, и они всегда предпочтут тупо убивать свое время, даже если им придется для этого работать!

Что ж, мою систему оценки времени можно ужать до одного суждения: ни один час моего рабочего времени не может стоить дешевле установленной суммы; я, как только могу, обеспечиваю и защищаю ценность своего часа, и берегись всякий, кто вздумает мне в этом мешать.

Для продавцов важен еще один аспект — «проектная ценность», или «цена возможности», или «оценочная стоимость». Иначе говоря, «нечто» должно стоить как минимум X долларов, какое бы значение X вы себе ни установили, чтобы вы просто задумались о нем или согласились иметь к нему какое-то отношение. Это правило усвоили многие из моих самых успешных клиентов, и теперь у них есть своя лакмусовая бумажка, чтобы быстро и решительно ответить на предложение «да» или «нет».

Таков, например, Мэтт Фьюри, который лишь несколько лет назад открыл свое дело, взяв за минимум проектной ценности \$10 000: будь то разработка нового продукта или новая маркетинговая кампания, планируемая прибыль должна быть не меньше \$10 000, или он пас. Сегодня его минимум — \$100 000. Мэтт понял мудрость: если ты увидел возможность, это еще не значит, что стоит ей пользоваться, если что-то можно сделать, это еще не значит, что это нужно делать именно тебе.

Многие продавцы цепляются за клиентов, которые отнимают у них гораздо больше времени, чем сами стоят. Большинство предпринимателей берутся за проекты, пожирающие гораздо больше времени — предпринимателя или его наемных работников, чем могут окупить. Я брался за такие проекты столько раз, что всего не упомнишь. Но я с каждым годом все лучше научаюсь НЕ связываться с такими сюжетами. Моя подруга Ли Милтиер, бизнес-тренер и ведущая моей аудиопрограммы «Миллионер-отступник» (больше узнать о ней и ее ежегодном семинаре можно на сайте [www.renegademillionaire.com](http://www.renegademillionaire.com)), для напоминания подарила мне на 49-й день рождения настенную табличку, которая гласит:

Другой бизнес Дэна — ООО «Тогда Казалось, Что Дельце Выгорит».

Глава 2

## **Как вогнать кол в сердце вампира, жаждущего высосать ваше время до последней капли**

И это чудовище у них на глазах растерзало горло Гуго Баскервилю и, повернув к ним свою окровавленную морду, сверкнуло горящими глазами. Тогда они вскрикнули, обуянные страхом, и, не переставая кричать, помчались во весь опор по болотам.

Артур Конан Дойл. Собака Баскервилей

Времясосущие вампиры — это жаждущие, алчные, эгоистичные, порочные создания, которые, дай им только волю, высосут все ваше время и энергию и оставят вас без сил, бледным, слабым. И если уж они нашли хорошую кормушку, то и будут возвращаться каждый день, так что, даже если вы восстанавливаете силы — едите, спите, принимаете витамины, это все напрасно — вампиры будут поджидать вас завтра на том же месте, где оставили вчера, с намерением снова высосать из ваших вен все до последней капли. Чтобы защититься от таких вампиров, их нужно научиться узнавать. А чтобы освободиться от них, нужно научиться видеть в них мерзких, злых кровопийц, порожденных тьмой.

Пожалуй, самый коварный из всех хроновампиров — это господин Естьминутка. Он притаился в коридоре за дверью вашего кабинета, он караулит у лифта, у кафетерия, в кустах рядом с парковкой — в любом месте, где можно застать вас врасплох. Если вы ему раз-другой поддадитесь, он осмелеет и начнет «забегать» к вам в офис или домой. Он обезоруживает вас своим «Есть минутка?», или «Оторву на пару минут», или «Один малюсенький вопросик». У

него редкий талант — проделывать это, когда вы целиком поглощены каким-то серьезным делом: например, собираетесь перед важным деловым звонком. Если же он целый день находится где-то рядом, то «заглядывает» к вам раз десять на дню, каждый раз занимая «всего минутку» вашего времени.

Каждый раз, когда он «заскакивает», представьте, что он погружает свои зубы в вашу шею и высасывает пол-литра, а то и литр. Ведь именно это он и делает.

Этому типу вампира особенно трудно сопротивляться. Во-первых, кажется, что «один малюсенький вопросик» гораздо проще быстренько решить, а не откладывать его болтаться на потом. Во-вторых, ты чувствуешь, что отказать — беспричинная грубость. Но правда в том, что этот персонаж не заслуживает вежливого обращения. Он показывает вам, что ваше время менее ценно, чем его, что вас всегда можно оторвать от любого занятия, потому что ваши занятия неважны. Он вас, говоря уличным языком, опускает ниже плинтуса. Так что вперед — без всякой жалости воткните ему прямо в сердце осиновый кол.

И вот вам кол:

Я сейчас занят.

Давай встретимся в 4 часа, у меня будет 15 минут, обсудим сразу все вопросы.

Это собьет кровожадного вампира с толку. Он замрет, как олень в свете фар. А еще это приучит его к порядку. Конечно, не с первого раза. И даже не со второго. Он еще не раз попытается в вас впитаться. Но если каждый раз вы будете выхватывать свой кол и снова и снова уверенным движением вгонять ему прямо в грудь, в конце концов послание до него дойдет. Однажды он позвонит и скажет что-то вроде: «Мне нужно обсудить с тобой пять вопросов. Когда мы можем встретиться?» И после того как вы поднимете свою челюсть с пола, можете поздравить себя: вы вырвали у вампира клыки и приучили его проситься.

### **«Они на совещании»**

Следующий по опасности времязасущий вампир — господин Совещание. Некоторые люди, кажется, только и делают, что сидят на совещаниях. Когда я уже заканчивал писать эту книгу, один из моих клиентов втянул меня в двадцатиминутное телефонное совещание на четверых, где обсуждалось, на какое время назначить новое, более долгое телефонное совещание, на котором предстоит решить, когда собраться посоветоваться вживую. Жесть.

Совещание соблазнительно. Это способ почувствовать собственную важность. И отличный вариант не принимать решений и не отвечать за них. Совещазм — это болезнь, превращающая бизнес в пустой, бесполезный и растянутый треп. (Два самых успешных исполнительных директора, которых я знаю, проводят только стоячие совещания. Никаких стульев.)

По данным Corporate Meetings Magazine, в конце 1990-х, когда я писал эту книгу, люди проводили в среднем от 20 до 40 часов в месяц на совещаниях — больше, чем в прежние годы. Руководители среднего звена в среднем совещались 1,7 часа в день, а высшее руководство просиживало на совещаниях половину рабочего времени. Участники опроса сообщили, что самые продуктивные совещания длились меньше часа, но большинство встреч продолжалось два часа и дольше. По моим наблюдениям, ситуация с каждым годом становится все хуже. Даже несмотря на то, что нам все время предлагают новые устройства, облегчающие общение, и большинство людей их охотно использует, с кем бы я ни захотел связаться, он обязательно оказывается на совещании.

Остановитесь и спросите себя: а нужно ли мне быть на этом совещании (или проводить его)? Нельзя ли решить вопрос с меньшей затратой времени? Провести телеконференцию? Разослать письмо? Вывесить объявление на доску, черт возьми? Или в интранете. Разослать электронку. В общем, что угодно, только НЕ совещание.

На днях я звонил в одну компанию, где мне срочно нужно было получить некоторые данные, и услышал от замотанной секретарши: «Все на совещаниях. Я ничего не знаю. Позвоните, пожалуйста, в какое-нибудь другое время, когда, может быть, здесь будет кто-то, кто что-то знает».

Если вам все же нужно провести совещание, вот несколько колов, которые вы можете пустить в ход, чтобы остановить бесконечные вампирские «кровоавые посиделки». (Хроновампиры любят совещания: еще бы, столько сочной добычи в одном месте — настоящий фуршет.)

1. Назначайте совещание перед обедом или в конце дня, когда вампирам уже не терпится закончить дела, превратиться в нетопырей и вылететь вон.
2. Никакого кофе и чая!
3. Заранее раздайте всем повестку совещания.
4. Сформулируйте и доведите до всех четкую и достижимую цель совещания.

Кстати, насчет кофе и чая — это важный момент. В одной компании нам с Дэйвом Петито, великолепным рекламным продюсером и моим другом, платили за то, чтобы мы посещали их совещания. Эти совещания проходили в роскошном офисе в Беверли-Хиллз, а то и дома у генерального директора. И независимо от места проведения на совещаниях всегда был стол, сплошь уставленный разнообразными закусками.

Булочки, пять сортов сливочного сыра, семга, заграничные сыры, мясные закуски, круассаны, маффины, печенье. Первоклассный харч. Растягивающий встречу на добрый час и больше — в конце концов, как совещаться с набитым ртом?

Эта фирма давным-давно вылетела из бизнеса. Интересно почему?

Если вам приходится посещать совещания, тоже нужно иметь под рукой несколько колов для господина Совещания.

1. Заранее узнайте, какая информация от вас требуется, и подготовьте краткое и содержательное выступление.
2. Имейте запасной план отхода: попросите кого-то зайти и вызвать вас в определенное время или позвонить вам на сотовый и т.п. Вы можете выйти и, поговорив, если нужно, вернуться — только вряд ли вернетесь.

## **В погоне за пустяками**

Еще один времязос, которого стоит опасаться, это господин Ерунда. Он не умеет или не хочет отличать важное от пустяков и большое от малого.

Его талант — сбить человека с толку и заставить вас отложить строго ранжированный список своих дел в угоду его делам — а дела у него чаще всего не стоят выеденного яйца. Господин Ерунда все равно оторвет вас от дел, чтобы сообщить, что в здании пожар, и чтобы пожаловаться, что со склада привезли не черные, а синие ручки. И обычно бывает второй вариант.

Лучший способ обойтись с таким вампиром — надеть ему на шею огромный серебряный крест и сбросить со стены вашего замка. Но если у вас такой возможности нет, тогда нужен еще один кол — перебить перебивалу:

У меня сегодня очень хлопотливый день, так что я могу отвлекаться только на дела девяти- и десятибалльной важности. Все остальное ждет до завтра.

Ты уверен, что твой вопрос тянет на 9 или 10 баллов по десятибалльной шкале?

Он скажет: «Нет, но...» — и тут вы снова должны его грубо перебить: «Никаких но. Спасибо. Вернемся к этому завтра». И идти прочь. (Если он в ВАШЕМ кабинете, выходите за дверь.)

Вампир оскорбится. И славно. Шанс, что он подождет со своей ерундой до завтра и снова принесет ее вам, меньше 50%. Он пойдет и найдет для своих клыков другую шею. Или даже сам решит свои проблемы. Он не будет терпеливо ждать до завтра.

## **Ой, сериал начинается!**

Вы видели, как переигрывает звезда сериалов Сьюзан Луччи?[3] Была ли реплика партнера «Рональда убили, он лежит возле дома, а из груди у него торчит огромный железный фламिंगо» или «На улице дождь», реакция Сьюзан неизменно бурная: рыдания, всхлипы, хватание за голову, вздымающаяся грудь, заламывание рук — переигрывание. Есть люди, которые в реальной жизни ведут себя точно как Сьюзан на экране. Они все превращают в истерический припадок. Они на все реагируют слишком эмоционально. Они преувеличивают значение любых событий. Если вы не поостережетесь, такой вампир и вас втянет в свою драму. И если у него это получилось, представьте, как он втыкает вам в шею клыки и высасывает пол-литра крови.

Другая беда от этого сорта вампиров — в самом лучшем случае они заставляют вас тратить время на попытки их утешить. Они заставляют вас чувствовать вину и подставлять им плечо поплакаться. Но как только они положат свою голову вам на плечо, они сразу вонзят свои зубы вам в шею.

Некоторые удивительно умеют превращать любую муху в слона. Если в вашей организации есть такие, болезненно реагирующие на все, взвинченные плаксы, избавляйтесь от них по мере возможности. Если не можете, тогда сами держитесь от них подальше. Есть два способа их отпугнуть:

1. Доберитесь до сути их проблемы (обычно она примитивна) и скажите им, что делать. Это не то, что им нужно. Им не нужны решения, они хотят драмы. Испортите им обедню, и они пойдут искать кровь в другом месте.
2. Перехватите нить разговора и пуститесь в долгие воспоминания типа: «Это напомнило мне, как мой дядя Гарольд, который жил во время Великой депрессии, оказался в Пыльном котле[4]. Его история будет вам полезна. В общем...» Другими словами, сами превратитесь в вампира и начинайте сосать.

### **Есть ли еще какие-нибудь времясосущие вампиры?**

Разновидностей времясосов примерно столько же, сколько разновидностей птиц или бабочек. Ваша продуктивность растет тем больше, чем лучше вы научаетесь определять хроновампиров и втыкать им в грудь осиновые колья.

Спросите себя, не делаете ли вы сейчас чего-то такого, что могло бы привлечь времясосов на пир. Если делаете — перестаньте.

### **Как я по глупости распахнул двери времясосущим вампирам и позволил им высосать меня досуха**

В одном деловом журнале я прочел статью о смелом директоре, который, став президентом большого медицинского центра, первым делом снял с петель дверь своего кабинета и повесил ее под потолком в вестибюле, чтобы продемонстрировать свою приверженность политике открытых дверей. В журнале это было описано с восхищением, как акт неслыханной смелости и изобретательности. Я же, читая, хихикал. Сочувствую этому парню. А теоретикам менеджмента, которые писают кипятком, когда слышат о подобном, я скажу: выйдите в реальный мир, где хищники каждый день пожирают друг друга, и попробуйте сделать так же. Недели не продержитесь.

В этой тактике нет ничего новаторского и революционного. Черт возьми, я сам так опростоволосился 20 лет назад.

Едва взяв рычаги кое-как державшейся на плаву промышленной компании, я снял дверь кабинета с петель и прибил ее к стене, провозгласив, что отныне кабинет президента открыт для всех. Как театрально. И как невероятно глупо.

## **Безжалостная Истина № 2**

**Хроновампиры высосут из вас столько крови,  
сколько вы позволите. Если вы высосаны досуха  
к концу дня — это ваша вина.**

Весь день бесконечная вереница хроновампиров. Они сосали, сосали и сосали. К вечеру моя шея напоминала подушечку для булавок. Я был белее бумаги. Почти прозрачным. Сидел тьюфомом, не в силах даже выпрямиться. Остекленевшие глаза. Слабое дыхание. Говорю вам, они

просто входили строем и радостно по очереди сосали из меня соки. И только стрелки часов, приблизившиеся к пяти, не давали им нашинковать меня, как рагу, и съесть без остатка.

Я сам поманил их, они просто приняли мое приглашение. Безусловно, я сам был виноват.

Подобные выходки красивы только на бумаге. Увы, в книгах есть масса идей — вроде этой, — которые нам предлагают лунатики (!), не нюхавшие реальности, уютно угнездившие зады в буколических университетских кампусах и от души развлекающиеся выдумыванием всякой псевдонаучной абракадабры и новых острых теорий управления, от которых мы приходим в злобное недоумение. В общем, не верьте всему, что читаете.

Глава 3

## Победить «разрывы продуктивности» раз и навсегда

Моя жизнь — это длинная полоса препятствий, где главное препятствие — я сам.

Джек Паар

Вынужденные перерывы в работе угнетают производительность многих клерков и кабинетных работников.

Прекратите отвлекаться и умножьте свою продуктивность. Все просто.

Прочитав в одной статье, что среднего бизнесмена отвлекают от работы каждые 8 минут, я попросил трех своих клиентов в один день, проведенный целиком на предприятии, посчитать, сколько раз их отвлекут. У одного вышло значение лучше среднего: раз в десять минут, второго отвлекали раз в шесть, а третий прорычал: «Да мне секундомером мерить надо!»

Когда я работал под одной крышей со своим персоналом, то чувствовал примерно то же — когда позволял себя отвлекать. Правило, доказанное практикой: чем больше у вас работников, тем чаще вас отвлекают. Несколько лет назад на меня неожиданно свалилось предприятие с 42 сотрудниками. Там меня отвлекали каждые 8 секунд, а не минут. Мне стало не по себе, когда я наконец понял, что виноват в этом только я сам. Я позволял себя отвлекать и даже поощрял это. Но теперь я научился пресекать подобные сюжеты.

Нас отрывают от работы тысячи причин, и почти никогда никакой необходимости отрываться на самом деле нет! Если вы хотите достичь максимальной персональной продуктивности в подобной обстановке, вот пять правил самозащиты, которые вам стоит усвоить:

1. Потеряйтесь.
2. Не берите трубку.
3. Поставьте факс на автомат.
4. Заведите часовой механизм на бомбе.
5. Будьте заняты, притом так, чтобы это было видно всякому.

### Потеряйтесь

Ваша первая тактика — банальная недоступность. Когда я сидел в кабинете, люди без конца валили ко мне с вопросами, которые, я знаю, они прекрасно решили бы без моей помощи. То есть мое присутствие и свободный доступ ко мне снижали одновременно и мою, и их продуктивность. Правильный подход — вообще не показываться. Некоторые предприниматели думают, что они должны вдохновлять своих людей личным примером: первыми приходят в офис и зажигают там свет, последними уходят оттуда поздно вечером. Я тоже попадался в такую ловушку, и это правда ДОРОГО обходится. Вдохновлять — вовсе не значит работать больше всех.

Мне приходилось ездить, и я увидел, что в мое отсутствие люди работают не хуже, если не лучше, чем когда я рядом. Пока я был в дороге и со мной нельзя было связаться, сотрудники сами решали 80% задач, и по большей части решали удовлетворительно, иногда с блеском, в редких случаях — неудачно, но вполне исправимо. Об остальных 20% они спрашивали меня быстро и четко, короткими звонками или по факсу. Но раз уж они обходились без меня, когда это было нужно, значит, смогли бы обходиться и всегда. Так что я взял и перестал появляться в

конторе. У меня дома стоял факс, так что если я был в городе, то просто работал дома, и меня практически никто не отвлекал. При необходимости я звонил или посылал факс, мои люди делали то же самое.

На сегодняшний день я живу и работаю по большей части в своем доме в Огайо. У меня только одна ассистентка, и она сидит в офисе в Финиксе. Чтобы уж точно не путалась под ногами. Мы созваниваемся практически ежедневно, говорим обычно не больше 20 минут. Если есть по-настоящему срочные факсы, она шлет мне их в тот же день, остальное — рассортированные факсы, письма и список вопросов — я получаю от нее в виде аккуратной пачки раз в неделю. Издалека она гораздо организованнее ведет со мной дела, чем если бы я сидел рядом или был доступнее. И я гораздо более организованно веду дела с ней. Я убежден, что это плюс два продуктивных часа в день для нас обоих, а в моем мире это приличная стопка банкнот. Гораздо более приличная, чем еженедельный счет за пересылку бумаг.

Десятки моих клиентов скопировали такой способ ведения дел и добились ценных результатов. Я могу назвать больше 30 предпринимателей — некоторые из них имеют малый бизнес типа моего, с одним-двумя сотрудниками, у других — предприятия с оборотом \$30 миллионов в год, — которые установили себе режим редких появлений в офисе — от раза в неделю до раза в месяц. Например, Чет Роуланд владеет одной из самых больших и прибыльных флоридских компаний по борьбе с сельскохозяйственными вредителями и еще одной, которая занимается маркетингом, обучением и тренингами в той же самой антипаразитной отрасли. У него в штате есть и торговые агенты, и администраторы, и техники, и разъездные сервисники. Сам он появляется в конторе не чаще двух раз в месяц. Раз в неделю помощник приходит к нему домой. Ежедневно Чет получает отчеты и сообщения по интернету. Он ведет дела из своего просторного дома на берегу озера или из квартиры с видом на пляж. Он много путешествует, совершенно не волнуясь, как там без него дела в офисе, ведь он и так в нем не бывает. И успевает сделать неизмеримо больше, чем если бы он проводил «на работе» 8 часов в день.

У меня есть друг, генеральный директор предприятия с годовым оборотом \$4–5 миллионов, который не может работать дома; у него там шестеро детей, две собаки и еще жена. Поэтому он снимает в городе офис за \$200 в месяц, примерно на полпути между домом и своей фабрикой. В этом офисе нет ни телефона, ни факса. И большую часть времени мой друг проводит там. Мы с ним согласны в том, что:

## Безжалостная Истина № 3

Если тебя невозможно найти — тебе  
невозможно помешать.

Другой мой знакомый бизнесмен мучительно отучал персонал от присутствия босса, а себя — от постоянного толкания в конторе, сования носа во все дела и переспрашивания всех и каждого. К его удивлению, дела идут хорошо. Кто-то из работников отлично показал себя. Кто-то не сумел работать по-новому, и его пришлось уволить. Суммарные продажи и прибыли выросли. Теперь мой приятель находит время на изобретательство и работу над «особыми проектами», о которых мечтал годами. И он впервые берет отпуск на целый месяц, арендуя пляжный коттедж и уезжая за тысячи миль от своей конторы. Первый раз за тридцать лет он становится владельцем бизнеса, а не его собственностью.

Если вы все же будете делить офис с сотрудниками, тогда действуйте обратно моему идиотскому эксперименту с открытыми дверями: крайне важно установить политику **ЗАКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ**. У вас должно быть время, когда всем ясно — по затворенной двери, зажженной красной лампочке или выставленному в холле фиолетовому плюшевому дракону —

вас нельзя беспокоить ни в коем случае. И если вы хотите в это время подремать — пожалуйста. Не их собачье дело.

## Не берите трубку

Следующим шагом нужно установить власть над телефоном. По-моему, телефон — это враг номер один для вашей продуктивности, и ваши люди будут с ним в сговоре, пока вы их не отучите. Людей приучили, что нужно поднимать трубку, когда звонит телефон, и они думают, что вы должны поступать так же. Дома, в свое личное время, они в мыле выскакивают из ванны, срываются из-за обеденного стола и даже coitus interraptus, чтобы ответить на звонок. Удивительно, как затерроризировано изобретением мистера Белла большинство из нас. Звонит. Бежать. Отвечать. Бред.

Поэтому для начала позвольте немного философии: ни закон, ни мораль и ничто иное не обязывает вас брать трубку и отвечать на звонок, если вы этого не хотите. Дома я привычным движением отключаю телефон, чтобы принять душ, поесть, вздремнуть, посмотреть любимую телепередачу, ну, и для других вещей тоже.

В жизни нет ничего — понимаете, ничего — такого, что нельзя отложить на часок. Или на пару часов. Вам нужно перенести это отношение и в работу. У разных людей разные уровни контроля телефонных отвлечений, но, по-моему, никто не должен быть всегда доступным для входящих звонков. Это все равно что ходить с табличкой «Пни меня!» на спине. Если вы принимаете все входящие звонки, значит, постоянно прерываете работу над задачей известной вам важности в пользу вопроса или лица неизвестной важности. Вы отдаете контроль над своим временем неизвестному. И почти каждый день будет к вечеру выматывать вас, но вы так и не будете успевать сделать намеченное.

Лично я помню немного звонков, которым повредила бы задержка с ответом на день-другой. Большинство важных звонков поступает мне во время поездок, и я лишь в последнее время стараюсь перезванивать на следующий день. Многие звонки ждут три, четыре, даже пять дней. И знаете что? Иногда кого-то это раздражает — что ж, это их головная боль, не моя, — но я не заметил еще, чтобы промедление с ответом стоило мне денег. Ни цента. Парадоксально, но в моем бизнесе (как и во многих других), известная труднодоступность скорее помогает, чем мешает находить новых клиентов и к тому же сразу приучает их уважать и ценить ваше время и вашу работу. Правильно или нет, но большинство людей не видит особой ценности в походе к мудрецу, сидящему у подножия горы. (Я об этом писал, касаясь «продаж навынос» в моей книге «Жесткие продажи»[5].)

## Мобильник

Теперь о дьявольской штуке, сотовом телефоне. Люди поголовно чувствуют себя обязанными отвечать на него круглые сутки семь дней в неделю. Это самый злостный проводник помех, обладающий поразительной таинственной властью над своим носителем. Как говорит комик Деннис Миллер, не хочу читать проповеди, но... все чаще приходится видеть мужчин, разговаривающих по мобильнику у писсуара. Слушайте, если вы не можете даже спокойно помочиться, вы не мистер Суперважный, вы мистер Суперидиот.

Лично я вообще отказываюсь владеть и пользоваться сотовым. У меня был один, целых две недели. Но в один прекрасный день я на ходу опустил стекло в машине и швырнул проклятую штуку за окно. Больше соблазна не было.

Если вам так уж хочется носить этот ошейник, имейте благоразумие хоть иногда его выключать. Как можно чаще. Например, чтобы пойти пообедать с коллегами или друзьями, поесть и по-настоящему переварить все, что вы съели. Или чтобы сходить по малой нужде. Или, скажем, проехать обледенелый горный серпантин на джипе-паркетнике. И имейте приличие выключать его и затыкаться, когда сидите рядом со мной в самолете, если не хотите, чтобы я затолкал вашу мобилу вам в глотку.

На моих семинарах, между прочим, мы штрафует на \$100 всякого, у кого зазвонит сотовый. И конфискуем телефон виновника до конца семинара.

А ведь нарушители платят от \$2000 до \$5000, чтобы поучаствовать в семинаре. И многие из них мои хорошие клиенты. Но мне плевать. Я не буду с этим мириться. Я всех предупреждаю и нанимаю бесцеремонного амбала на сбор штрафов. Если вы настолько не умеете упорядочивать свою жизнь, что не способны чем-то позаниматься не отвлекаясь и быть вежливым к другим, я

предпочту, чтобы вы остались дома и раздражали кого-нибудь другого. Считаю, что в ресторанах и театрах сотовые следует собирать у посетителей и отдавать на выходе, как оружие у бандитов в порядочных салунах. Телефон-автомат в будке был отличным цивилизационным изобретением.

И еще пару слов для бизнесменов, продавцов и моих бедных загнанных параноидальных коллег-лекторов, которые истово верят, что должны в любую секунду немедля отвечать каждому клиенту или потенциальному клиенту, чтобы тот, не дай Бог, не набрал следующий номер, и не столкнулся с тем, кто быстрее ответил. Если вас настолько легко заменить, если вы настолько обыденный и непримечательный товар, то ваши проблемы гораздо, гораздо серьезнее, чем те, которые можно решить хватанием за сотовый на унитазах. Отключите телефон, пока не прочтете мою книгу «Жесткие продажи» — это по-настоящему срочно.

Попробую вам помочь: представьте, что бедняга, шагающий с сотовым в руке, или на ремне, или, хуже того, с гарнитурой за ухом, — это большая глупая собака с ошейником и на поводке. Ее тянут, она лает, язык на плече...

Если вы ходите на двух ногах, то должны вести себя достойнее и отказаться от поводка.

### **«Железный занавес» против телефона**

Если вы со мной согласны, то вам понадобится подходящий защитный экран. ЧТО защитит вас от телефона? Если у вас есть живой человек, администратор или секретарь или секретарь и администратор, это лучше всего. (Если нет, то вам придется использовать голосовую почту или автоответчик.) Вашему помощнику понадобится постоянно обновляемый VIP-список, то есть список людей, на чьи звонки вы почти всегда ответите сразу, независимо от того, чем заняты. Так вы не пропустите звонки, которые вам по-настоящему важны, а ваш помощник не засомневается отфильтровать остальные. Имея в руках список, он не ошибется, однако, если даже ошибся, не попрекайте его. Человеку, который постоянно сортирует ваши звонки, нужно помогать. Сортировать может лишь тот, кто абсолютно уверен в своих действиях. Если вы хотите, чтобы ваш персонал слаженно выставил телефонный «железный занавес», сравнимый по силе и надежности с «железным занавесом» СССР, тогда нужно вооружить людей необходимыми инструментами и обеспечить всяческую поддержку.

Вам, наверно, интересно, кто значится в моем VIP-списке? Я удовлетворю ваше любопытство. В любой момент там будет с десяток моих ключевых клиентов — людей, выплачивающих мне ощутимые суммы денег; несколько самых близких партнеров; пара самых близких друзей. И всё. Я бы сказал, что VIP-список, вмещающий более двадцати человек, это вообще не VIP-список. В моем случае даже люди из списка не всегда могут дозвониться до меня немедленно, так как часто меня просто нет у телефона. Но я им обычно перезваниваю на следующий день. В тот же день клиента соединяют с моим рабочим телефоном только в исключительных случаях и только один раз в день. И даже моя сотрудница, которая сидит в своем офисе постоянно, отвечает вживую лишь раз в неделю, о чем уведомлены все клиенты. В остальных случаях они попадают на голосовую почту. У меня по-настоящему железный занавес против телефона.

Вам нужно решить, насколько сурова будет ваша телефонная защита. Что до меня, то мне каждый день звонят несколько человек из VIP-списка и до двадцати других абонентов неизвестной важности, включая возможных новых клиентов, книжных обозревателей, журналистов и торговых представителей. Если бы я был в конторе весь день и каждый раз брал трубку, а каждый звонок в среднем длился бы только три минуты, я бы потерял бы час. Но, что важнее, меня бы прервали 24 раза! Каждый трехминутный разговор стоил бы мне еще десяти минут, чтобы войти в рабочую колею после отвлечения;  $13 \times 24 =$  ПЯТЬ ЧАСОВ потерянного времени.

Однако из-за того, что я путешествую и редко нахожусь в офисе, большинство неважных звонков скапливается, и вот через неделю меня могло бы ожидать уже 220 неотвеченных звонков. С учетом этого я веду очень жесткую политику.

Во-первых, все звонящие должны назвать причину своего звонка. Люди, которые не могут представить достойную причину, никогда не дождутся моего ответа. Вообще, они даже не попадут в мой журнал учета звонков. Моя помощница проинструктирована выкидывать их в мусор; это отмечает много ерунды.

Во-вторых, возможных клиентов просят посылать информацию о себе в письменном виде, по почте или факсом, чтобы я мог взглянуть, когда мне удобно, и выбрать удобный способ ответа — телефон, письмо, отправку дополнительных сведений — или препоручить ответ кому-то другому или перенаправить адресата куда-то еще. Если вы отказываетесь играть по моим правилам, вы никогда ко мне не пробьетесь. Вам откажут вежливым, но уверенным тоном. Обычно я отвечаю на звонки один раз или дважды в неделю, чаще всего заранее спланировав серию кратких ответных звонков.

Знаю, вы сейчас бормочете о 52 причинах, по которым вы так поступать не можете, потому что ваш бизнес устроен по-другому и ваши клиенты такого не потерпят. Ха!

Я ведь тоже не президент США, не папа римский и не Джей Ло. Я обычный сам себя продвигающий продавец. Я сделал три вещи, которые способен сделать каждый:

1. Принял решение.
2. Сознательно занял такую позицию и организовал такой маркетинг, которые требуют ограничивать доступ других к моему времени.
3. Выдрессировал клиентуру. Поверьте, она поддается дрессировке. Мальчиком я приучил своих домашних кроликов к лотку, и они каждый раз возвращались в вольер, чтобы сходить в туалет. Одну из своих лошадей я научил ходить к выключателю и зубами выключать свет в конюшне. Если можно научить кроликов возвращаться в клетку, чтобы сходить по-большому, или лошадь научить щелкать тумблером, то уж людей-то и подавно можно приучить уважать вас и ваше время и принимать к сведению несколько простых правил.

Может, вы захотите взяться так же круто, как я, а может, нет. Может, даже не захотите взять смягченный вариант моей тактики, как сделали многие из моих клиентов и членов клуба Inner Circle. Но могу поспорить на самый большой стейк в Техасе, что ваш доход только вырастет, если вы ужесточите фильтрацию входящих звонков. Подумайте об этом.

### **Факс на автомат**

Следующим шагом вам надо освоить и начать продуктивно использовать факсимильную связь. Позвольте мне начать с того, что я не самый большой поклонник современных технологий. Но факс я по-настоящему люблю. По-моему, факс — это просто волшебство. Это мое любимое устройство. Между прочим, у меня нет ни малейшего представления о том, как эта чертова штуковина работает. Удивительно: я засовываю документ в Финиксе, нажимаю кнопку, и факс в Новой Зеландии выплевывает его через считанные минуты. А я-то считал, что ярлыки-самоклейки на посылках FedEx — это высокие технологии! В любом случае у этого магического ящика есть два отличных варианта применения, которые помогут поднять вашу продуктивность. Но прежде чем я поведаю вам о них, мы нейтрализуем темную сторону этой штуки — да-да, у факсимильной машины определенно есть темная сторона, которую я терпеть не могу.

### **Темная сторона мгновенного общения**

Беда вот в чем. Посылая вам факсы, люди думают, что напрямую общаются с вами и ждут от вас немедленного ответа. Невероятно, но они думают, что отослать документ по факсу — это то же самое, что подать вам его прямо в руки. Видимо, они ожидают, что вы, не мигая, сидите у факса и ждете. Или, когда оттуда выходит письмо, ваши люди бросают все дела, хватают полученный факс, вламываются в ваш кабинет, прерывая вашу встречу с президентом, или тычут вам в нос свежим факсом. Такие представления были распространены, когда факсы только появились, но и до сих пор они преобладают среди пользователей факсимильной связи.

Для меня это создавало серьезную проблему (и до сих пор иногда создает). Каждое утро на факсе лежат 20, 30 или 50 вчерашних посланий, ждущих ответа, и еще 20–30 штук факс выплюнет в течение дня. Но меня, как вы помните, там нет. Поэтому осаду выдерживает моя помощница: она старается управляться с теми, которые в ее компетенции. Остальные делятся на срочные, по ее мнению, которые она направляет мне по факсу, и не срочные, которые она может отправить мне с еженедельной почтой. Даже когда я находился поблизости, я не хотел, чтобы на

меня наседали по факсу и чтобы мой день прерывался из-за факсов: я отказывался подчинять свои приоритеты чужим. Вот этому вам нужно обучить своих клиентов.

С тех пор как я написал эту оду факсу, у нас появилась электронная почта. Но только не у меня. Я не стал бы пользоваться ей дольше, чем сотовым. Но у вас появилась электронная почта. Все, что я сказал о факсах, в кубе применимо к e-mail. Имейте в виду: вы не обязаны отвечать на входящее электронное письмо ни немедленно, ни вскоре, ни вообще когда-нибудь. Не мне вам объяснять, что, если не заткнуть эту расплзающуюся пробоину, просто утонешь в море электронной почты, пытаясь ее разбирать. Будь суров или погибнешь.

Чем легче и быстрее новые технологии позволяют передавать информацию, тем больше люди шлют друг другу тупых и бессмысленных сообщений. Отправить электронное письмо можно вмиг, не надо даже вставать и идти до факса, вот люди и посылают e-mail каждый раз, когда у них происходит умственная отрыжка. Один мой друг, консультант, получал от 8 до 20 отдельных электронных писем в день от некоего клиента — всякий раз, как у того возникал вопрос или какая-то мысль, — бах! — новое письмо. В корпоративной среде электронные письма взяли на вооружение времясосущие вампиры: это менее трудоемкий вариант, чем забежать на огонек и, стоя в дверях, сказать: «Есть минутка?»

Да, вам, возможно, не хочется осваивать мои методы. Но если вы, как многие, подскакиваете всякий раз, когда пикает факс, у вас, безусловно, не все в порядке с продуктивностью. Если в ваш кабинет врываются с каждым новым факсом, вы обречены на низкую производительность труда. Если вы постоянно навязчиво проверяете свой электронный ящик или, еще хуже, если вы отвечаете на сообщения сразу же, как только они приходят, — вы рано сойдете в могилу.

Кабинетному работнику, думаю, подойдет практика тратить час после обеда на просматривание утренних факсов, электронных писем и телефонных звонков: реагируя ТОЛЬКО на срочные, остальные откладывая. Последний час рабочего дня уделите просмотру дневных входящих сообщений, быстренько разберитесь с неотложными, остальные впишите в свой план на следующий день. Ну а для тех, кто много ездит, больше подходит мой вариант.

Слишком у многих людей телефон, факс, e-mail, посылка по FedEx — а у некоторых даже простое письмо! — вызывают условный рефлекс вскочить и броситься отвечать. Вам никогда не приходило в голову смотреть на это, как на дурную привычку? Кто тут командует-то? Соберитесь уже!

## **Обрести власть с помощью факса**

Теперь вернемся к вариантам использования факса для повышения вашей продуктивности. Во-первых, если вы приучите своих клиентов, покупателей, партнеров, дилеров и всех остальных общаться с вами по факсу, а не по телефону, это уже резко повысит вашу продуктивность. Конец телефонным догонялкам. Меньше канители с перезваниваем. И информация приходит в более организованном виде. Часто, пока люди строчат факс, у них проясняется в голове и даже появляются ответы на вопросы. С входящими факсами можно разобраться позже, когда вам удобно, во время поездки, хоть когда. Возвращаясь домой или в отель, я гораздо больше рад видеть стопку факсов, чем стопку телефонограмм. Случалось вам получить телефонограмму типа «Срочно позвони Биллу», не дозвониться до Билла, после ужина мучиться несварением и проворочаться всю ночь без сна, волнуясь о том, что же случилось у Билла? Если бы вы научили Билла сноситься с вами по факсу, такой истории бы просто не было.

В плане продуктивности факс также выгоднее электронной почты. Я видел, какие электронные письма получают люди, и сравнил их с факсимильными сообщениями, которые получаю я. В факсах больше мысли. Люди стараются сгруппировать информацию в одном факсе, а электронных писем шлют кучу, по одному мелкому вопросу в каждом. И когда за помощью приходится обращаться, печатая записку и отправляя ее по факсу, люди чаще находят решение проблемы сами; у электронной почты такого эффекта нет. С электронкой все запросто, а вы ведь не хотите, чтобы другие запросто тратили ваше время?

Если вы вдруг захотите пообщаться со мной, можете послать мне факс на номер 602 269-3113. Только не сидите, затаив дыхание, в ожидании моего ответа.

Решите, как вам все это использовать — факс, e-mail, сотовый. Будьте хозяином вещей, а не рабом.

## **Заведите бомбу с часовым механизмом**

Если вы все же ответили на входящий звонок, будет хорошо назначить лимит времени на разговор. Например, я часто говорю:

— Том, у меня через 15 минут телеконференция, но я решил ответить на твой звонок — надеюсь, нам хватит времени все обсудить. Ты согласен? Или созвонимся позже?

Тик-так, тик-так.

Если к вам кто-нибудь «заскочил» и вы все же решили его принять, тогда, впуская его в свой кабинет, будет хорошо сразу обозначить время встречи.

— Боб, сейчас мне трудно принимать незапланированных посетителей, но я рад тебя видеть. Хотя у нас будет только полчаса и не больше: у меня на 4 часа назначена телеконференция. Управимся, надеюсь?

Тик-так, тик-так, тик-так.

Может, вы не получите награду за общительность, но ваши телефонные разговоры и встречи станут короче и содержательнее. Забегающие в конце концов поймут намек. Звонящие постепенно научатся предварительно звонить и назначать время звонка, ну или хотя бы готовиться к звонку и говорить по существу. Я называю это «завести бомбу с часовым механизмом». У меня даже есть часы, которые выглядят как связка из шести палочек динамита с прицепленным таймером, а на таймере мигает красная лампочка. Когда я ставлю их посреди стола на конференции, все обращают внимание. Если вы не хотите заводить таймер физически, задайте время хотя бы вербально.

Дело в том, что большинство людей отнимет у вас столько времени, сколько вы позволите. Продавцы довольны и чувствуют себя успешными, разговаривая с покупателем: они будут затягивать беседу с приятным клиентом просто для того, чтобы не переходить к разговору с новым потенциальным покупателем.

Наемные работники тоже оттягиваются за разговором: можно отвлечься от работы. У разговоров есть свойство растягиваться, заполняя все доступное время.

### **Делайте занятой вид**

К очевидно занятым людям пристают реже, чем к незанятым. Точно как грабители проходят мимо одних домов и заходят в другие, выискивая самую легкую, самую безопасную цель, так же и те, кто крадет и поглощает время, отрывая его у других, имеют привычку фланировать по офису в поисках лучшей возможности и легкой цели. Если вы, удобно откинувшись, расслабились за своим столом — вы мишень. Конечно, вы можете в это время просчитывать алгоритм разоружения ядерной боеголовки, но это не спасет вас, потому что этого не заметно.

Когда вы на виду, лучше всего иметь занятой вид.

Глава 4

## **Самое мощное и первейшее в мире правило... и как оно поможет вам преуспеть сверх самых смелых надежд**

На следующей неделе кризиса быть не может. В моем расписании уже нет места.

Генри Киссинджер

Не сомневаюсь, исключения бывают, но за 25 лет, что я веду наблюдения, каждый из круга моих знакомств, кто неукоснительно следует этому правилу, немало преуспевает в жизни, и КАЖДЫЙ, кто не следует, оказывается на обочине. Возможно ли, что одно-единственное правило само по себе настолько важно, что буквально определяет успех или неудачу?

Я говорю сейчас о пунктуальности. Будь пунктуальным. Всегда, каждый раз будь там, где должно, точно вовремя, как было договорено, без исключений, без отговорок. Не могу выразить, насколько важным я считаю это правило. Но могу привести несколько причин, почему я считаю его невероятно важным.

Во-первых, собственная пунктуальность дает вам право ожидать и требовать от других абсолютного уважения к вашему времени. Если вы не уважаете или недостаточно уважаете чужое время, у вас нет права рассчитывать, что другие будут уважать ваше. Словом, если вы сами непунктуальны, у вас нет никакого преимущества, никакого морального авторитета. Но

пунктуальный человек автоматически получает преимущество перед своими работниками, партнерами, дилерами, клиентами и пр.

## Безжалостная Истина № 4

Пунктуальность — источник личного авторитета.

### **Печальная история доктора, который не знал счета времени**

Несколько лет назад у меня был клиент, врач-остеопат, с клиникой, приносящей ему миллион долларов в год и довольно большим штатом. Его особенно бесило, что он не мог положиться ни на одного своего сотрудника в плане пунктуальности. Некоторые постоянно опаздывали на работу, другие задерживались с обеда. Третьи постоянно тянули с заполнением важных бумаг. И так далее. Он попробовал все — и наказания, и поощрения, — и ничего не работало. Почему? Все те годы, что я его знал, я не могу вспомнить ни одного случая, чтобы этот доктор сам пришел куда-то вовремя. Даже забирая меня из отеля, чтобы отвезти на семинар по тайм-менеджменту, который я проводил для его персонала, этот доктор опоздал на 20 минут. Невероятно, но этот клиент не видел очевидной проблемы. Наверное, в его доме не было зеркал.

### **Показательная связь между пунктуальностью и честностью**

По моему убеждению, человеку, не способному прийти в назначенное время, выполнить запланированные обязательства или придерживаться расписания, не стоит верить и в остальных делах. Человеческая непорядочность может проявляться во многом, но непунктуальность, несомненно, один из симптомов.

По-моему, показательно, что самый закоренелый лжец и прохвост из всех президентов США, которых я застал, — знаменитый изощренными вивисекциями слова «было» Билл Клинтон — славится и тем, что живет «по клинтонскому времени», то есть всюду опаздывает, если не на два часа, то как минимум на 20 минут, выказывая тем самым полное пренебрежение ко всему миру.

Есть определенная связь между уважением чужого времени и уважением чужого мнения, собственности, прав, договоров и соглашений. Именно по этому критерию я заключаю, стоит ли иметь с человеком дело. И сколько бы раз я этим правилом ни пренебрег (а такое я по глупости иногда допускаю), я всегда обжигаюсь.

Вот вам пример: человек захотел вести со мной бизнес, и мы договорились встретиться в аэропорту, где у меня был полуторачасовой перерыв между самолетами. Я подтвердил по факсу, что встречу с ним на своем терминале прибытия сразу после посадки и мы отправимся в бизнес-бар, чтобы поговорить. Я прилетел, парня на месте не оказалось. Минут через десять я получил сообщение на пейджер, что он ждет меня на главном терминале, потому что в аэропорт прибыл с опозданием. Я тащусь десять минут на трамвайчике до главного терминала, и наш разговор урезаю еще на десять минут, чтобы успеть обратно к своим воротам. И вся эта головная боль ради того, чтобы встретиться с человеком, который настолько не уважает свои обязательства и мое время, что не может себя заставить прийти куда надо в нужный час в своем родном городе. Если он не справился с таким элементарным обязательством, стоит ли верить, что он сможет выполнить более важные?

Но я все-таки в нарушение собственного правила согласился с ним работать. И, разумеется, это было ужасно. Он врал, мухлевал, все забывал и путал и ничего не понимал. Он сожрал огромный кусок моего времени, и мне стоило не одну тысячу долларов избавиться от него. Это был не первый такой случай в моей жизни. И, наверное, не последний. Но вот вам надежнейший принцип:

Непунктуальным людям нельзя доверять.

Десять лет подряд я участвовал в знаменитой разъездной лекционной программе, читал в год от 25 до 30 лекций, стоял перед аудиторией нередко в 10 000, а иногда в 25 000 человек. Мне

повезло работать в этой программе вместе с такими знаменитыми писателями, политиками, артистами и бизнесменами, как Пол Харви, Ларри Кинг, покойный тренер Том Ландри, тренер Лу Хольц, президенты США Буш и Форд, преподобный Роберт Шуллер, «королева булочек» Дебби Филдс, олимпийцы Мэри Лу Реттон и Бонни Блэр, лекторы Зиг Зиглар и Том Хопкинс и др.

Как последний выступающий в конце долгой, занимающей целый день программы, я рассчитывал на то, что лектор передо мной уложится в отведенный ему регламент и закончит вовремя. Так поступают профессионалы. Это уважительно по отношению к аудитории, к тому, кто тебя нанял, и к следующему выступающему. Большинство лекторов понимали это и вели себя соответствующе. И только генерал Колин Пауэлл, после которого я выступал около 40 раз, почему-то никак не мог уложиться в свое время и задерживался на 5, 10, иногда даже 15 минут. Что ж, он хотя бы любезно призывал публику остаться и послушать меня. Каждый год на Рождество я посылал ему в подарок забавные часы, как вежливое напоминание о «нашей» небольшой проблеме.

Один раз я выступал после губернатора штата Нью-Йорк Марио Куомо. Вот уж кто обращался со временем по-свински. Он добавил к своей 45-минутной речи не 5 и не 10, а целых 20 минут! На сцене прямо перед ним стоял большой таймер с горящими красными цифрами: когда время вышло, таймер показал 00:00. Эти четыре нуля горели 20 минут подряд! Губернатору было хоть бы что. Персонал сигналил ему из-за кулис, но тоже без толку. Я бы не доверял этому человеку ни на грош.

### **Простой способ произвести приятное впечатление на окружающих**

Теперь вот вам «секрет успеха»: я не единственный человек, который понял эту связь между пунктуальностью и порядочностью. Я не настолько умен. Я просто обнаружил то, что другие умные, успешные и влиятельные люди уже знают и втайне используют, чтобы решить, у кого они будут покупать, а у кого нет, с кем они будут вести дела, а с кем нет, помогать или не помогать, доверять или не доверять. Если вы не пунктуальны, люди, на которых вы хотите произвести приятное впечатление, будут думать о вас плохо. Если вы думаете, что успешные люди — те, с кем вы хотите вести дела, — не имеют собственной быстрой «системы» оценки людей, то вы очень наивны. У них не просто есть такая система, большинство успешных людей старается выработать «критерий мгновенного отказа», чтобы не тратить лишнего времени на оценку потенциальных партнеров и клиентов.

Совсем недавно один знакомец направил ко мне некоего владельца типографии. Тот знал, что мы тратим много денег на печать, и, естественно, хотел попробовать отхватить часть наших заказов. Он пришел на встречу подготовленным, с прекрасным альбомом образцов, тщательно просчитанными ценовыми предложениями и обнадеживающими обещаниями. Я вежливо все это пролистал и выслушал, но отказать ему я решил еще до того, как он явился на встречу, — потому что он опоздал на 20 минут. Жестко? Может быть. Я говорю: практично. Для меня критически важно получать печатную продукцию вовремя, по расписанию, как договорено. Отпечатанные материалы мы получаем в среду, раскладываем по пачкам в четверг, а в пятницу отсылаем туда, где будет проходить семинар, на котором я появлюсь в следующий вторник. Опоздать на день — это все равно что на год. Для прямой почтовой рекламы мы нанимаем с полдюжины работников, которые в нужный день садятся и раскладывают по конвертам письма, брошюры и формы заказа, а потом несут на почту. Если они придут, а заказ из типографии не придет, ничего не выйдет. Поэтому, когда печатник не может прийти на первую встречу вовремя, я произвожу «квантовый скачок» и заключаю, что ему нельзя будет доверить печать и доставку нашей продукции к назначенному сроку.

## Безжалостная Истина № 5

Обязательно суди. Но помни, что и тебя судят.

Один из моих первых наставников в бизнесе сказал, что у опоздания на встречу с ним могут быть только две уважительные причины. Первая: вы умерли. Вторая: вы хотите умереть.

Или, говоря словами Дейла Карнеги, если хочешь завести друзей и иметь на людей влияние, будь пунктуален.

И если вы хотите избежать немалой лишней траты времени и лишней головной боли, судите по этому признаку всех, кто хочет вести с вами дела.

### **Неужели пунктуальность раскрывает даже самые глубокие и темные тайны личности?**

Пунктуальность рассказывает многое даже о самооценке человека. Общеизвестно: если подросток ради забавы ломает и портит чужие вещи, разрушает свое тело наркотиками, легко идет на случайный незащищенный секс и вредит себе всеми возможными способами — это отчасти болезненная демонстрация низкой самооценки. Такие дети не чувствуют своей ценности, и потому считают, что и весь мир мало чего стоит, а встречая очевидно стоящих людей или ценные вещи, бесятся. Я полагаю, что и взрослый, не способный выполнять такие простые обязательства, как прийти в назначенный срок, не только показывает вам, что вы и ваше время для него не имеете особого значения: он помимо воли дает понять, что и сам он и его собственное время для него равно не важны. В сущности, манифестирует низкую самооценку.

Есть люди, что специально опаздывают, стремясь показаться важными. Их послание таково: я могу заставить тебя ждать, потому что я важнее тебя. Но в действительности они показывают (тем, кто достаточно проницателен, чтобы читать между строк): «У меня нет самоуважения, и мне дозарезу нужно почувствовать себя большее и значительнее, для чего я пытаюсь безнаказанно украсть у тебя время». Жалкое зрелище. И большой жирный предупреждающий знак. Если согласишься иметь дело с таким человеком, наживешь кучу неприятностей.

Глава 5

## **Волшебная сила, которая делает неудержимым**

Если вы собираетесь сделать что-то, о чем пожалеете наутро, — проспите завтра до обеда.

Хенни Юнгман, комик

Если б я знал, что проживу так долго, я бы лучше о себе заботился.

Фил Харрис, покойный комик

Утром в день похорон моей матери я написал следующий абзац для первого издания этой книги:

Моя мать умерла два дня, вернее, две ночи назад, прошедшей ночью мы сидели с ней. Панихида начнется примерно через четыре часа, сегодня. Сейчас 6 утра. А я сижу в кабинете за компьютером и пишу. Ведь я занимаюсь этим почти каждый день по крайней мере несколько утренних часов, что бы ни творилось в моей жизни. Именно поэтому пять моих книг продаются в магазинах, шестая и седьмая выходят в начале 1996 года, на 1997-й намечен выход восьмой, ежемесячно выходит моя рассылка и т.п.

Я понимаю, что рискую быть непонятым. Дело не в том, что я не испытываю эмоций, и не в том, что я не любил мать. Просто я давно понял, насколько важны для достижения целей система, режим, обязательность и дисциплина. Поэтому меня трудно выбить из колеи. Большинство людей гораздо, гораздо легче отвлечь. Возможно, моя приверженность графику, несмотря на любые обстоятельства, — перебор, но готовность большинства людей смешать

рабочие планы по малейшей причине, будь то заусенец или сильный ветер, — перебор еще больший.

## **Как «маленький человек» напоминает нам о волшебной силе 8000 раз и больше**

Некоторые из вас, наверное, знают, что я страстный любитель бегов. Для меня лучше плохой день на ипподроме, чем удачный день в конторе. Я отлично понимаю, что Бог в фильме «О, Боже!», сыгранный Джорджем Бернсом, направляется с программой скачек в заднем кармане на ипподром, чтобы посмотреть «удивительных животных, которых создал, свою удачную работу».

Ипподром — одно из самых интересных мест на Земле. И тут, как и везде, если хорошо поискать, увидишь красноречивые напоминания о том, чего стоит быть лучшим.

Лаффит Пинкей-младший к 46 годам достиг практически всего, о чем может мечтать жокей. Ему довелось выиграть Кентуккское дерби, Бельмонт, шесть раз — Кубок заводчиков, пять раз получить «Эклипс», и он уже 18 лет был в Зале спортивной славы. В 1995 году Лаффит выиграл свой восьмитысячный заезд и ушел на пенсию в возрасте 56 лет.

За десять лет до того вы бы не нашли ни одного специалиста по бегам, который поверил бы, что Пинкей продолжит участвовать в скачках и будет побеждать — побеждать гораздо чаще других — с 46 до 50 лет, что для спортсмена уже считается старостью. Мы все, как один, поставили бы против Пинкея. Одно дело Нолан Райан, победивший возраст в баскетболе или футбольный долгожитель Джерри Райс. Но как жокей Пинкей должен был умудриться держать свой вес в пределах 52 кг. Для его телосложения стандартный вес — 64 кг, а с возрастом он мог бы, как и все мы, обзавестись 5-, 10- или 15-килограммовым валиком жира вокруг талии. Но Пинкей остался в своем весе. Для большинства из нас моральное напряжение, которое потребовалось Лаффиту, было бы невыносимо. Пинкей, наверное, больше чем кто-либо знает о питании, контроле веса и диете — ему пришлось все это узнать. Он должен был точно выяснять, сколько калорий и граммов жира было в каждом кусочке пищи, который он глотал. Он сам готовил себе еду, тщательно взвешивал каждую порцию. У него был километровый список продуктов, которых он НИКОГДА не ел. Чтобы удовлетворить свои вкусовые рецепторы, чтобы обмануть их, он иногда откусывал пирожное или что-нибудь сладкое и, пожевав, выплевывал, как жевательный табак. Каждый день, садясь за еду, он должен был включать жесткий самоконтроль. В его возрасте, если бы он сорвался и набрал полкило, он бы уже не смог похудеть обратно. Едва ли не каждый день Лаффит Пинкей надевал лыжный костюм и ходил энергичным шагом по ипподрому, на котором он скакал. По часовой стрелке. Выбирая время перед заездом, но как можно позже, чтобы использовать максимальный солнечный жар и выпарить из тела побольше влаги. У него был строжайший режим ежедневных тренировок. Сбрасывая унцию за унцией, сантиметр за сантиметром, он приобрел, наверное, лучшие физические кондиции среди всех американских спортсменов. Процент жира в его теле был настолько ничтожен, что не стоило и замерять. У него был торс тяжелоатлета, а бедренные мышцы сравнились бы со шварценеггеровскими периода расцвета. Знаменитый спортивный ортопед говорил, что Лаффит — идеальный полузащитник американского футбола в миниатюре.

И давайте не будем забывать, что этот «парнишка» садился верхом на животных полтонны весом и диктовал им свою волю. Придите на скачки, и вы сразу поймете, насколько это непростая задача.

Внутренняя дисциплина — это волшебная сила, которая делает вас буквально неудержимым.

Жокей на лошади — словно птичка на слоне, он не может управлять только силой. Сила нужна, но не она главная. Лошадь либо уважает жокея, либо нет. Пинкея лошади обычно уважали; 52 кг воплощенной невероятной самодисциплины вызывали почтение как у людей, так и у животных.

## **Как заставить мир дать тебе практически всё, о чем ты просишь**

Способность вызвать уважение окружающих — огромное преимущество в жизни. Она дается через самодисциплину. Чувство превосходства над другими (желательно не выставляемое напоказ) — еще одно качество, помогающее влиять на людей. И тоже приобретается только вместе с самодисциплиной. По-настоящему дисциплинированному человеку не нужно

наставлять на вас оружие, чтобы взять то, чего он хочет. Люди чувствуют за ним силу и радостно отдают ему все, что имеют.

Посмотрите, насколько мало у большинства людей самодисциплины. Я признаю, что мне далеко до Лаффита Пинкея. У замечательного юмориста Чарли Джарвиса была такая реприза: вернувшись из командировки, он признался жене, что нарушил диету и слопал «сникерс» в аэропортовском буфете. Жена пожурила его, и тогда Чарли сказал, что вообще-то это был подвиг выдержки и стойкости: «Я хотел слопать ВСЕ “сникерсы”, что у них были». Грустно признаваться, но я долгие годы частенько грешил подобным отношением. И все же по сравнению с другими людьми, которых я наблюдаю, я и тогда был гением самодисциплины. Сейчас я должен гораздо строже, чем когда-либо, следить за своим питанием. Я сбросил 20 кг. Держу и свой вес, и свой диабет в узде без всяких медикаментов. Мне приходится мерить количество углеводов, следить за уровнем сахара в крови, и я принимаю примерно 50 разных витаминных, минеральных и растительных добавок каждый день. Сравните меня со средним «негабаритным» американцем, который и дня не может продержаться без вредной еды и перекусов. В 2003 году рекордное число футбольных звезд прибыло на сборы с лишним весом и в кошмарной форме.

Я заметил, что с тех пор, как сильно похудел и подтянулся, мой доход вырос. Совпадение? Возможно. Совокупность факторов? Допустим. Но, скорее всего, это следствие бессознательной склонности клиентов доверять, отдавать деньги и не торгуясь платить тому, в ком они видят самоуважение, самоконтроль и внутреннюю дисциплину. Вот вам и пища — простите за каламбур — для размышления.

Когда я готовил первое издание этой книги, девушка по имени Шэннон Фолкнер, выиграв двухлетнюю судебную тяжбу, получила право поступить в военную академию «Цитадель», куда дотоле принимали только мужчин. Появление девушки встретило жесткое сопротивление администрации, преподавателей, студентов и выпускников. В день прибытия Шэннон сопровождала вооруженная охрана. Через неделю она сама ушла из академии. Не касаясь политических аргументов, я верю, что Шэннон или другая женщина на ее месте могла бы постепенно завоевать невольное уважение у многих кадетов, с некоторыми подружиться, завести союзников — и успешно закончить академию. Но удивительное дело: имея два года на подготовку и зная, что в таких учебных заведениях высоки не только умственные, но и физические нагрузки, что ее ждет жесткая муштра, Шэннон набрала больше 10 кг лишнего веса и явно не была готова к физическим испытаниям. В первый же день, когда жара поднялась под 40 градусов, девушка попала в лазарет с тепловым ударом. Справедливости ради стоит сказать, что с ней туда попали и четыре других кадета. Но остальные выдержали. Ей нельзя было проигрывать. Если бы у Шэннон хватило внутренней дисциплины хорошенько подготовиться к тому, что очевидно будет тяжким физическим и эмоциональным испытанием, она могла бы стяжать уважение достаточного числа людей в академии для того, чтобы, во-первых, закрепиться; во-вторых, постепенно освоиться и в итоге преуспеть. Но сегодня в Америке людям кажется, что они не должны больше ничего зарабатывать. Им кажется, что у них на все есть право.

Взгляните, насколько разболтано большинство людей вокруг. Тысячи бизнесменов, с которыми я работаю, рассказывают мне, что больше половины их наемных сотрудников часто опаздывают на работу. Спросите любого крупного работодателя, и вы узнаете, насколько остра проблема опозданий и прогулов. У людей не хватает внутренней дисциплины даже на то, чтобы проснуться утром! Похоже, сегодня нечего рассчитывать, что твои работники, за редким исключением, будут по своему почину читать, писать, считать или делать что-то другое для повышения своей квалификации (не напрасно бизнесмены автоматизируют производство, выносят его в другие страны и вообще стараются любыми способами избавиться от таких работников). По своему опыту делового общения я заключаю, что половина людей не может вовремя прийти на встречу или позвонить в заранее оговоренное время. Клиенты пропускают заранее запланированные тренинги. Поставщики срывают все сроки, которые сами и устанавливают.

Вуди Аллен как-то заметил, что добрая половина успеха заключается в том, чтобы просто явиться. Эд Форман, известный лектор-мотиватор, очень успешный бизнесмен и, по-моему,

единственный человек, избравшийся в Конгресс от двух разных штатов по очереди, говорит, что быстрое продвижение в любой организации гарантировано тому, кто выполняет три условия:

1. Приходит.
2. Приходит вовремя.
3. Приходит вовремя готовым к работе.

Вот и все.

Лаффит Пинкей всегда приходил, приходил вовремя и на 110% готовый выложиться в каждом заезде.

В предпринимательской среде все обстоит практически так же. Прийти вовремя и готовым к работе (не с похмелья, не усталым, не рассеянным) тоже не пустое дело. Просто следуя обязательствам и срокам, вы уже заметны в толпе, как корабль пришельцев на кукурузном поле в Айове. Способность делать дела и делать их правильно с первого раза как магнитом притягивает самые фантастические знакомства, возможности и ресурсы. Все это лишь вопрос самодисциплины.

## Безжалостная Истина № 6

Внутренняя дисциплина притягательна.

А самодисциплина, направленно обслуживающая какое-то занятие или цель — у меня это писательская работа, у Пинкея было поддержание жокейской формы, — настоящая волшебная сила. Когда вы концентрируете силу воли на одном замысле, собирая ее как солнечные лучи лупой, — тут держись! Целый мир подвинется, чтобы дать вам пройти, придержит вам двери и отсалютует, когда вы будете идти мимо.

### **Неразрывная связь между планированием времени и внутренней дисциплиной**

Требуется невероятная внутренняя дисциплина, чтобы продуктивно распределять, вкладывать время и держаться своих планов. Говорят, «дорога в ад вымощена благими намерениями», и я в это верю. Хотя некоторым трудно будет в это поверить, но я один из самых ленивых людей на Земле. Нет никакой внутренней силы, заставляющей меня работать. Каждое утро я не без внутренней борьбы вытаскиваю себя из кровати и тащу в кабинет. Если я в поездке, то, бывает, сижу на кровати, уставившись в свой ноутбук, и борюсь со своей ленью, заставляя себя делать то, что должен. А бы мог с радостью обо всем забыть, завалиться в гамак на пляже и спать весь день.

Я думаю, что это секрет многих успешных людей. Полагаю, они по природе ленивы и становятся исключительно дисциплинированными по необходимости.

Предприниматель сам себе господин и может распоряжаться своим временем как ему угодно, и поэтому-то ему очень важно быть требовательным к себе. Если он будет к себе мягким, нетребовательным и снисходительным господином, то никогда не достигнет многого. Тот, кто жестко ставит себе задачи, будет процветать.

### **«Успех оставляет подсказки»**

Тони Роббинс говорит: «Успех оставляет подсказки». Похоже, Создателю показалось хорошей идеей повсюду раскидывать подсказки, ведущие к успеху, так что, если вы откроете глаза, вы увидите эти подсказки, где бы ни находились. На ипподроме их увидишь безусловно. Или в спортивном телерепортаже. На страницах журнала. Едучи по улице и глядя на вывески и двери заведений.

И, кажется, одна черта обязательно присутствует у каждого победителя: очевидная самодисциплина.

Гуру личной эффективности Эрл Найтингейл однажды сказал: если вы не можете найти героя-кумира для подражания, просто смотрите, как поступают все вокруг, и живите иначе. Смотрите, как они себя ведут, и действуйте наоборот. Этот совет отлично помогает бизнесменам и продавцам, но он незаменим и для детишек, растущих в гетто, и для только что избранных вашингтонских политиков. Оглядываясь на тех, кого я называю «посредственным большинством», вы увидите, что всех этих людей роднит недостаток внутренней дисциплины.

Глава 6

## **Десять приемов планирования времени, которые действительно стоит применять**

Я собираюсь окончить колледж вовремя, неважно, сколько времени это займет.

Один баскетболист-четверокурсник из Питтсбургского университета

Мое занятие — информационный бизнес — так же, как бизнес диетологов, сбрасывателей веса и финансовых консультантов, стоит на упорной вере людей в существование некоего «секрета», который скрыт от них, возможно, злонамеренно, и узнав который можно все разом изменить.

Эту теорию полезно держать в голове, если работаешь в сфере рекламы, маркетинга и продаж, но для всех остальных это пустая и даже вредная иллюзия. Что касается тайм-менеджмента, уверяю вас, тут нет никаких секретных волшебных пилюль, о которых вы не знаете. И никакая новая компьютерная суперпримочка или ежедневник с цветными страницами не смогут все разом изменить.

В бизнесе то и дело видишь хорошие стратегии, примененные неумело, и плохие стратегии, использованные весьма удачно, но по-настоящему новая, революционная стратегия — большая редкость. В этой главе десять хороших стратегий. Ничего сногсшибательного, ничего революционного, и, наверное, все это вам известно и без меня. Фокус в том, чтобы уметь их применять, а не обновлять.

В индустрии похудения, где я иногда консультирую по вопросам маркетинга, «прикол» такой: если бы существовала диета, которая помогает, то только ею бы и пользовались во всем мире. Точно так же можно сказать, что если бы существовала система тайм-менеджмента, идеальная для всех, то она и была бы всего одна. Спешу вас обрадовать: в каком-то смысле, «система» планирования времени и ЕСТЬ всего одна, и она вся описана здесь, в этой главе.

Если прочитать все книги, когда-либо написанные о тайм-менеджменте, посетить все семинары и тренинги по теме и, главное, пронаблюдать побольше людей, которые всегда успевают делать кучу важных дел, можно свести ВСЮ методику к десяти железным пунктам.

Словом, позвольте сэкономить ваше время и просто вручить их вам.

Замечу, что не все десять могут подойти вам в вашей ситуации. Что ж, в конечном счете вам все равно придется искать свой путь.

### **Техника №1. Приручение телефона**

Выше я развернуто доказывал, что вам нужно освободиться от тирании телефона. И от диктатуры факса. И от сатрапа электронной почты. И так далее. Пореже снимайте трубку, когда звонит телефон, или вообще не снимайте. Перезванивайте в удобное вам время. Эту технику нужно усвоить прочно, ведь именно телефон для большинства из нас и есть первый фактор, отвлекающий от работы.

### **Техника №2. Минимум деловых встреч**

Любыми путями старайтесь сократить время, проведенное на деловых встречах. В любом случае большинство встреч заканчивается на том же, на чем началось. Я веду дела с одной компанией, где каждый, кому я звоню, всегда «на совещании». В компании шесть конференц-залов — это очень плохой знак.

Если бы Ной созвал на совещание архитекторов, оформителей интерьера, пастухов, укротителей львов, штурманов, у нас были бы плавники. На деловых встречах никогда ничего не делается, и я их ненавижу.

Для многих людей совещание — это место, чтобы отсидеться. Или чтобы корчить из себя важную персону. Но не место, где работают и что-то делают. Вам нужна тактика, помогающая избегать такой траты времени. Если вы проводите совещания, добейтесь, чтобы разговор был кратким и по делу. Если вы должны посещать совещания, нужно придумать, как пропускать их по своему усмотрению.

Вот еще небольшая подсказка, которая экономит мне кучу времени: прекратите встречаться с людьми в ресторанах — за обедом, за стаканчиком или хоть за чем. В четырех случаях из пяти вас заставят ждать. Когда я сидел в офисе и договаривался с кем-то встретиться за ланчем, то просил зайти за мной в кабинет, чтобы уже оттуда идти. И если человек опаздывал на 20 минут, я мог эти 20 минут заниматься нормальной работой. Если вам приходится пойти на встречу куда-то «на сторону», берите с собой что-нибудь почитать или какую-нибудь работу.

### **Техника №3. Абсолютная пунктуальность**

См. главу 4.

### **Техника №4. Составление списков**

Нет ни единого учения или системы планирования времени, которые не опирались бы на составление списков и следование им. Все помнить НЕВОЗМОЖНО. Много лет мне помогали четыре основных списка:

1. Мое расписание. На целый год, день за днем.
2. Список дел. Стандартный список дел у меня организован по месяцам, по неделям и по дням, дела имеют три степени важности: А, В, С. Консультант по менеджменту (и «деляга») Айви Ли, говорят, продал эту идею помощнику миллиардера-промышленника Эндрю Карнеги Чарльзу Швабу за \$25 000. Швабу она помогла. И помогает практически всем, кто пользуется ею сейчас.
3. Звонки. Мой третий список — кому нужно позвонить. Построен в алфавитном порядке.
4. Планировщик совещаний. Это просто отдельная страница для каждого, с кем я много общаюсь, где я набрасываю вопросы, которые хочу с ним обсудить, появляющиеся у меня между нашими встречами и разговорами.

Скажу откровенно, я пользуюсь обычным линованным блокнотом с желтыми страницами, и вырванные из него листочки ношу сложенными в кармане. Признаю, это не образцовый пример для «гуру» тайм-менеджмента, но я установил, что эта система служит мне ничуть не хуже других, более организованных и формализованных. Я экспериментировал с разными органайзерами и один даже разработал сам. В любом случае, вся «магия» тут заключается только в списках, а не в конкретном инструменте, средстве или формате, который вы для их ведения используете.

Кстати, если вы «свободная натура», вам, вероятно, кажется, что списки сдавливают и утягивают, как трусы на размер меньше. (Что? Как будто я единственный, кто так ошибался.) На самом же деле если вы привыкнете ими пользоваться, то увидите, что они высвобождают мысль и творчество. Почему? Да потому: чем больше мелочей запишешь, тем меньше придется помнить и беспокоиться, как бы не забыть. Это освобождает разум для более важной работы.

Я также использую «раскадровку» вроде той, какую рисуют режиссеры телепрограмм или кино. Этому методу учит мой коллега-лектор Майк Вэнс, автор книги «Думай неквадратно». За последние годы я дважды приглашал Майка выступить перед членами моего общества Inner Circle, и довольно многие слушатели приняли его метод, и результаты его применения их весьма радуют.

Люди, зависящие от электронных органайзеров и смартфонов, в которых хранят свои расписания, планы и списки, забавляют меня. Не раз я слышал их сетования, что прибор радостно стирает всю информацию, оставляя их тупить в пустой экран. Или видел, как у них сдыхает батарея. Ручка и сложенные втрое страницы в кармане пиджака до сих пор ни разу меня не подводили.

В конце концов, мелком ли в блокноте или на экране компьютера, но главное — у вас должна быть своя упорядоченная и постоянно используемая система списков, помогающая в работе. Кто не делает списков, как правило, не делает денег.

## **Техника №5. Всё — на службу своим целям (секрет того, почему в мире не так уж много миллионеров)**

Мой коллега-лектор Джим Рон часто говорит, что единственная настоящая причина, по которой многие люди не становятся миллионерами, только в том, что у них нет веских причин становиться миллионерами. Ведь возможностей-то через край! Оглянитесь вокруг. В любом журнале обязательно наткнешься на историю о людях, разбогатевших на самой обычной или даже странной бизнес-идее. В том же номере обязательно обнаружишь рассказ о парне или девчонке, которым пришлось выкарабкиваться из трущоб и которые в итоге сказочно разбогатели. И почему же не все становятся миллионерами? Не у всех хватает причин.

И точно так же (я настаиваю!) единственная настоящая причина того, что многие люди не становятся в разы успешнее в делах, — в том, что у них нет для этого причин. Выходит, что секрет личной эффективности заключается в поиске веских причин стать эффективным. Именно поэтому нужно стараться привязать все, что делаешь (и все, что решаешь не делать), к своим целям.

Честно говоря, это очень непросто. Вы, конечно, слышали поговорку: «Когда кругом кишат аллигаторы, трудно вспомнить, что ты залез в болото, чтобы его осушить». Как человек, который бывал в гуще аллигаторов много чаще, чем хотелось бы вспоминать, я знаю, насколько трудно хотя бы одним глазом неотрывно следить за списком целей. Но именно эта способность решает ВСЁ. Благодаря ей вы достигнете целей. Она подарит вам наивысшую эффективность, и вот каким образом.

В 1980-х все только и трезвонили про «эффективность». Орды разномастных гуру слонялись туда-сюда, готовые всех и каждого обучить сотням ухищрений для повышения эффективности и предприятия, и владельца, даже не определяя или (уверен, так и было) просто не зная, что за штука эта эффективность. Для корпораций без конца пережевывали демингизм[6], японские стили управления, программно-целевой метод, систему управления по ценностям и т.д. и т.п. Все это в погоне за невидимой, непонятной и неосязаемой сущностью.

Если вы хотите достичь наивысшей личной эффективности, вам нужно определить, что же такое личная эффективность.

Старый анекдот в тему:

Жена упростила мужа, увлеченного охотника, взять ее на ежегодную оленью охоту, чтобы она наконец поняла, о чем столько шума. От греха подальше он усадил ее под холмом, наказав при виде оленя подать сигнал выстрелом в воздух, а сам отправился с товарищами через лес к ручью, где действительно можно встретить оленя. Минут через десять он слышит один за другим четыре выстрела, бросается обратно к холму и видит, что его жена держит на мушке какого-то мужика, который стоит рядом с мертвой лошастью и говорит: «Хорошо, дамочка, это ваш олень. Но дайте мне хотя бы забрать мое седло».

Если вы в глаза не видели личную эффективность, как вы ее достигнете?

Вот мое определение:

Эффективность — это осознанное и долговременное применение вашего времени, таланта, умственных способностей, энергии, ресурсов и возможностей таким способом, который дает измеримое приближение к вашим осмысленным целям.

Заметьте, что эта дефиниция предполагает наличие у вас осмысленных целей. Я не знаю ни одного успешного человека ни в одной области, у которого не было бы своих целей и который не мерил бы — по возможности каждый день, — насколько он к ним приблизился.

Пол Мейер, основатель Института мотивации и успеха, однажды сказал: «Если вы не достигаете в жизни того, что, по вашему мнению, должны бы — это потому, что вы плохо очертили цели». Но мое определение эффективности видит еще дальше. Оно показывает, что не бывает личной эффективности без целей, а вернее, без привязки к целям. И оно показывает, что эффективности не бывает без измерения. Так вы получаете простейший шаблон, по которому в любую минуту, работая над любой задачей и обдумывая любой выбор, сразу поймете, насколько эффективно действуете.

Становлюсь ли я на какое-то измеримое расстояние ближе к цели от того, что я делаю в эту минуту?

Глядя на вещи здраво и помня, что все мы люди, давайте, к общему удовольствию, согласимся, что никто не может — и не должен — каждый раз отвечать на этот вопрос утвердительно. Нам хочется, нам нужно и нам положено иногда тратить время на болтовню, на изучение турнирных таблиц, на споры о политике, чтение комиксов и на простое лоботрясничество. Но всегда лучше делать это про своей воле, сознательно и с пониманием, а не по стечению обстоятельств или по чужой воле.

Я бы сказал, что наивысшая личная эффективность достигается, если вы утвердительно отвечаете на контрольный вопрос чаще, чем в половине случаев. Между прочим, контроль уже сам по себе увеличивает вашу эффективность. Даже если просто спрашивать себя — это уже повышает эффективность. Любой спортсмен скажет вам, что замер результатов заставляет работать лучше.

### **Техника №6. Каталог событий**

У меня лично память как стальной капкан. Только ржавый. И похоже, многое из нее высыпается сквозь проржавевшие дыры. Например, у меня какие-то блоки на возраст людей (ЕДИНСТВЕННЫЙ человек, чей возраст я знаю, — это я сам), на дни рождения, годовщины и праздники и на имена. Об этой своей особенности я написал кантри-песню «Я люблю свою жену, но не помню, где живу». При этом, как ни чудно, я отлично помню слова песен двадцатилетней давности, имена малоизвестных актеров и кучу всякой другой бесполезной ерунды. Если бы я не забывал перефразировать эти знания в виде вопросов, то озолотился бы на «Рискни!»[7]. Словом, мне нужны протезы и системы, заменяющие память. И один из моих любимых костылей — это каталог событий.

Чем больше я им пользуюсь, тем сильнее люблю, хотя эта техника куда лучше подходит кабинетным работникам, которые не мотаются, как я, по городам и весям. Принцип прост. Берешь 90 папок: 30 белых, пронумерованных от 1 до 30, 30 так же пронумерованных синих и 30 пронумерованных красных: каждая тридцатка — это месяц: текущий и два следующих. Обычно этой штукой пользуются бухгалтеры и финансисты для учета счетов, которые предстоит оплатить (мы именно для этого применяем ее в конторе). Но вообще-то она годится для всего. Допустим, вы назначили повторную встречу с клиентом по некоему вопросу на десятое число следующего месяца. Берете весь материал об этом клиенте, или только самое нужное письмо, или просто рукописную заметку и суete в синюю папку под номером 10. И забываете. Десятого числа следующего месяца она сама выскочит и напомнит вам об условленной встрече. Умело применяемый, такой каталог событий уменьшает хаос, работает как напоминающий автомат и помогает организовать события дня.

Да, я знаю, что есть много разных компьютерных программ «управления контактами», которые делают то же самое, и если вы хотите пойти по этому пути, Бога ради. Для меня, однако, это классический пример использования технологии просто потому, что она существует, а не потому, что она лучше. Вести каталог событий в компьютере значило бы постоянно вбивать и сканировать лишние материалы, и все равно в компьютер не загнать такие массивы, как полное досье на клиента или 56-страничный сценарий рекламного-информационного ролика или... в общем, вы поняли. Но какой бы вы ни выбрали вариант, бумажный или цифровой, каталог событий — это исключительно полезная техника, прекрасная стратегия.

### **Техника №7. Времяблоки**

А вот и один из настоящих секретов, известных людям, у которых с личной эффективностью все в порядке: давайте себе нерушимые обещания быть в нужном месте в нужный час. Ведь мы изо всех сил стараемся выполнять договоренности с другими людьми. Это мы усвоили. Почему бы не применить этот навык для организации своей работы?

Я заканчиваю эту книгу в декабре. В моем календаре на следующий год 9 дней отведено на телекоучинг для 45 премиальных членов моего клуба, 22 дня на семинары с VIP и «Платиновой группой» плюс восемь дней на разъезды, связанные с этими семинарами, пять лекционных дней плюс три дня эти разъезды и десять дней запланированного отпуска. И вот 57 дней из 365 заблокированы. Выбросим еще праздники, пару дней рождений, финал Суперкубка и тому подобные штуки — скажем, еще десять дней. Осталось свободных всего 298 дней. Но это еще

слишком много простора для шатаний и шараханий. Чем меньше будет шатаний и шараханий, тем лучше. Чем больше дней блокируется, тем меньше места для шараханий. Поэтому я беру и блокирую время на запись своих ежемесячных аудиопосланий, потом дни, в которые буду писать заметки для моей рассылки, потом вношу другие повторяющиеся занятия. В каждой неделе я блокирую утренние часы, когда пишу, и вечера понедельника и среды, когда участвую в бегах. Я стараюсь оставить как можно меньше пустого, «нерасписанного» времени в предстоящем году, квартале, месяце, на ближайшей неделе. И после этого я все «блокированное время» — даже если это договоренности с самим собой, рабочие или житейские — почитаю таким же священным, как время, застолбленное под выступления и консультации, за которые мне платят.

Самый частый вопрос о моих рабочих привычках, который мне задают, — как мне удается при таком плотном графике так много писать. Разделаемся с ним сразу. Каждый год я выступаю с лекциями, посещаю несколько больших многодневных конференций, постоянно обслуживаю два-три десятка старых клиентов, 30–40 дней общим счетом трачу на консультации новых, управляю собственным информационным и почтово-рекламным бизнесом, занимаюсь другими сделками и инвестициями и участвую в рысистых бегах. И в довершение всего я пишу хотя бы по книге в год для своего издателя, который отправляет мои книги в продажу, веду две ежемесячные рассылки и пишу гигантское количество рекламных текстов для клиентов. Как я столько успеваю написать?

Ответа два. Во-первых, я пишу по меньшей мере час каждое утро, буквально невзирая ни на что. Первый час моего утра, иногда с 5 до 6, иногда с 6 до 7, редко с 7 до 8, я пишу. Неважно, дома я или в дороге. Неважно, бодр или устал. Неважно, есть ли вдохновение. Если у меня срок сдачи рекламного текста для клиента, я трачу весь час на этот текст. В иных случаях этот первый час уходит на мои собственные книги, кассеты и рассылки. Во-вторых, под отдельные писательские задачи я блокирую специальное время на недели, а иногда и на месяцы вперед. Если я не заблокирую его, поверьте мне, я смогу сделать только малую часть работы и позорно провалю все сроки.

Короче говоря, если вы разложите перед собой календарь и распределите или заблокируете как можно больше времени как можно более заранее — но так, чтобы это было высечено в камне, а не черкнуто карандашом, — у вас останется лишь малая толика неорганизованных, пустых дней и часов.

Несколько лет назад я консультировал одну женщину-остеопата, только что начавшую частную практику. Я посоветовал ей учредить «день маркетинга»: раз в неделю не принимать пациентов, а тратить день на телефонные переговоры, объезд магазинов здорового питания, посещения деловых партнеров, публичные выступления и пр. К большинству из этих весьма плодотворных занятий мы так и не приступаем, если оставляем их на «когда будет время».

Кроме того, блокируя время для важных и ценных задач и дел, вы не дадите интересам других людей снова и снова передвигать ваши важнейшие и ценнейшие дела с первых мест списка на десятые.

## **Техника №8. Минимум внеплановой деятельности**

Сокращая пустое время и внеплановую деятельность, вы автоматически уменьшаете неоправданные траты.

Внимательно посмотрев вокруг, вы заметите, что для большинства офисных сидельцев главная задача — прийти на работу. Они приходят в офис и действуют по обстановке. Если же их спросить о плане на день, то там будет, скорее всего, не больше двух пунктов, один из которых — обед. (Как там было в «Орешках»[8]? — «Какой урок тебе большего всего нравится?» — «Перемена».) Может, найдется еще пара событий в «нерабочей» повестке. Все нерасписанное на что-то да потратится, но если вы снова подойдете к такому человеку с вопросами в конце дня, или лучше в конце недели, — он не сможет ответить, куда это время ушло.

Точно, как человек, который не может сказать, куда потратил деньги, обречен на вечную бедность, всякий, кто не может вспомнить, на что потратил время, навсегда обречен быть неэффективным. И зачастую — бедным.

В идеале нужно расписывать каждый свой день по получасам, от начала до конца.

Если вы, как и я, заранее планируете работу, тогда важно оценивать, сколько минут или часов она займет, и работать по часам, заканчивая к намеченному сроку. Любая работа выполняется быстрее и эффективнее, если заранее определить, сколько займет ее выполнение, и назначить время завершения. К тому же так минимизируется и незапланированная деятельность.

### **Техника №9. Польза от «обрезков»**

Застраили в пробке? Аудиокассеты и диски — пожалуй, лучшее учебное пособие, изобретенное после Гуттенберга, — помогут быстро и просто превратить машину в класс, а пробочное стояние — в семинар с участием знаменитых гуру, в общение с душеполезной книгой, в отвязный камеди-клуб или в Шекспировский фестиваль. Едва ли не у каждого сколько-нибудь известного гуру, будь он экспертом по личной эффективности, продажам, маркетингу или бизнесу в целом, будь он писателем или разъезжим лектором, выходит множество аудиоматериалов (каталог моих аудиоматериалов вы найдете на [www.dankennedyproducts.com](http://www.dankennedyproducts.com)). Но разве только это? В аудиоформате сегодня можно найти любые сведения обо всем и любых авторов: от академиков до фитнес-тренеров. Аудиокнижки и аудиодайджесты на кассетах и дисках охватывают весь спектр литературных произведений, от бессмертной классики до самых новомодных Коэлю. Если вам не хватает эндорфинов — купите записей старых радиокомедий, или комиков типа Боба и Рэя[9], или новейших эстрадных юмористов. А еще можно изучать иностранные языки, развивать память или математические способности — все это с помощью кассет или дисков, прослушанных за то время, что обычно тратится впустую.

А время ожидания в очередях, в аэропортах? На этот случай заведите плеер с наушниками или берите с собой пачку журналов или проспектов, чтобы спокойно полистать. Имейте при себе блокнот, ручку и тему для «мозгового штурма» или мини-проекты и распечатки, которые, прочитав, можно выбросить. А не то проделывайте в уме психокибернетические упражнения (подробнее см. в главе 12). Как говорят в Вашингтоне, миллиардик там, миллиардик сям — и вот потратили кучу денег. Так что пять минут здесь, десять там — и вот вы уже теряете целые часы.

### **Техника №10. Подальше от стада**

Зачем все усложнять?

С этой техникой все очевидно. Ну, например, старайтесь не ездить в банки по пятницам, особенно после одиннадцати, и особенно если это первое или пятнадцатое число месяца. Не покупайте в супермаркетах в пятницу перед праздничным уик-эндом. Не ходите на почту на следующий день после подорожания марок (что, увы, происходит все чаще).

Это-то, думаю, все понимают. Но есть немало похожих ситуаций и примеров «стадного поведения», которых тоже стоит научиться избегать. В Финиксе, где я прожил 24 года, я добирался от дома до офиса за десять минут, если выезжал после девяти утра, но, выехав между 7:30 и 8:30, тащился все полчаса. Из-за слепоты городских властей, не желавших повесить стрелки левого поворота, проще, быстрее и безопаснее выходило три раза повернуть направо и объехать квартал вокруг, чем выстаивать в очереди на своем левом повороте.

Во время поездок я стараюсь не выписываться из гостиницы между 8 и 9 часами утра и не заселяться в гостиницу между 4 и 6 часами вечера, потому что в эти часы все выселяются и заселяются. Замечайте подобные ситуации и организуйте свою жизнь так, чтобы расходиться с ними: вы сэкономите немало времени и нервов.

Глава 7

## **Как превратить время в деньги, а деньги — в благополучие**

Единственный настоящий успех — если можешь жить, как сам хочешь.

Кристофер Морли, актер

Для каждого действия есть равная ему противодействующая критика.

Автор неизвестен

Есть такая старая шутка: «Я был богатым и был бедным. Богатым быть определенно лучше». Что ж, я соглашусь. Я не испытываю никаких угрызений совести ни от того, что стараюсь стать богатым, ни от того, что и других побуждаю и учу делать то же самое. Больше того, я убежден, что каждый из вас имеет полное право искать способы заработать больше, потратив меньше времени. Если вы без дураков применяете аксиому «Работай не больше, а умнее», тем лучше для

вас! По-моему, никакой особой доблести в зарабатывании насадным или целодневным трудом нет.

Мой привилегированный клиент риелтор Рон Легран, купивший и «впаривший» тысячи объектов и ежегодно обучающий своим методам тысячи людей, любит говорить: «Чем меньше я делаю, тем больше получаю». Очевидно, здесь есть простор для неверных толкований. Рон работает и много и с удовольствием. Но он научился концентрироваться только на той работе, которая приносит доход.

Подозреваю, что я такой не один, кто лично и тесно работает более чем с сотней предпринимателей-миллионеров и мультимиллионеров, большинство из которых разбогатели, создав и построив свои предприятия с нуля, и многие очень быстро заработали первый миллион. Я бываю в их кабинетах, они — в моем, сотни часов я провожу, общаясь с ними по телефону, работаю с группами и индивидуально, и за все эти годы у меня было не счесть возможностей наблюдать за их поведением и изучать их психику. У меня есть программа «Миллионер-отступник» и ежегодный семинар, целиком и исключительно посвященные тому, что отличает этих «миллионеров-отступников» от остальных. (О программе и семинарах можно больше узнать на сайте [www.renegademillionaire.com](http://www.renegademillionaire.com).) Один из ключей их успеха в том, как они увязывают деньги и время, и в том, что они видят во времени капитал, который инвестируют. Большинство, как Рон, всегда ищут способы заработать больше, потратив меньше, вложить в работу меньше минут, получить больше долларов.

Один из возможных путей, которым идут к этому многие из моих клиентов, — стать общепризнанным экспертом в своей области: это всегда приносит деньги. Вспомните байку о сантехнике, который прочистил трубу одним ударом молотка и взял за двухминутную работу \$250, а когда возмущенный клиент потребовал детализированный счет, написал: за удар молотком по трубе — \$5, за то, что знал, куда стукнуть, — \$245. Достичь такого положения, когда вам платят не (только) за то, что вы делаете (физический труд), но за то, что вы знаете (интеллектуальный капитал), — весьма достойная цель.

Итак, чтобы не осталось неясностей. Я считаю, что вы достойны быть богатым. Считаю, что вы вправе быть богатым. Считаю, что вы сослужите обществу огромную службу, если станете и будете богатым. Я считаю, что правительство ни в коем случае не должно обременять вас и нападать на вас только из-за того, что вы богаты.

### **«С другой стороны...»**

Все это верно, но я все-таки должен добавить, что на свете есть не только деньги. Вещать, что «не в деньгах счастье» и что «не все продается, не все покупается», становится много легче, когда заработаешь изрядную сумму. Когда я оказался на мели, меня просто бесили подобные проповеди. И поверьте, я понимаю, что человеку НЕОБХОДИМО достигнуть определенного материального благополучия, прежде чем он начнет серьезно задумываться о важных философских аспектах жизни. И я считаю, что в нашей стране удивительных возможностей не преуспевать стыдно. Не вижу ничего доброго в бедности. Временная бедность — не позор, но смириться с ней как с жизненным уделом — стыдно. И все же деньги — лишь часть, и зачастую не самая большая часть того, что мы зовем благополучием.

Необычайно холодным летним утром в Кливленде (Огайо) я трясусь, подпрыгивая на ухабах, с вожжами в руках в грязной тренировочной повозке позади стареющей, слегка хромой лошадки к конюшням ипподрома Норсфилд-парк. Липкая грязь, гравий и комочки навоза, не пойманные щитком, летят мне на сапоги, на штаны, а то и в лицо. А я на седьмом небе. Конечно, я-то здесь просто развлекаюсь. Но вокруг полно народу, который делает то же и ухаживает за лошадьми ради заработка, и все эти люди тоже на седьмом небе. Они и не представляют, что могли бы заниматься чем-то другим. В этот же день 70-летний Эрл Боуман и его жена Джоанна праздновали золотую свадьбу. Вечером Эрл, бывший наездник и все еще отличный тренер, вывел свою лошадь в пaddock и работал так же, как и в любой другой день, а после заезда Джоанна вместе с ним вела лошадь на круг почета и к фотокамерам. Потом Эрл отправился со своим рысаком в конюшню, где ему предстояло еще часок повозиться: распрячь и почистить лошадь, поводить ее, чтобы остыла, перебинтовать ей ноги и т.д. Если бы вы спросили Эрла, не хочется ли ему в этот вечер быть в другом месте и заниматься чем-нибудь другим, он не смог бы вам ответить. Вот это благополучие.

Генерал Норман Шварцкопф заканчивает свою речь о лидерстве, распорядитель кратко представляет меня, и я поднимаюсь на сцену дворца спорта в Оберн-Хиллз (штат Мичиган), где обычно кидают мяч «Детройтские поршни»[10], и целый час говорю перед двадцатью с лишним тысячами людей, потом отвечаю на вопросы и даю автографы. Когда оседает пыль, выясняется, что в этот день я заработал на продаже своей книги и аудиокассет в аудитории примерно \$25 000. Через несколько недель в Финиксе ко мне приходит 22 человека на трехдневный семинар, каждый из них платит мне по \$25 000, и я говорю с ними на свою любимую тему: прямые продажи. С группой мы проводим «мозговой штурм» по проблемам бизнеса каждого из присутствующих. Я откровенно наслаждаюсь всем этим. Это уж точно круче, чем НА САМОМ ДЕЛЕ работать ради пропитания. Это благополучие.

Иные дни я один на один консультирую разных интересных людей, помогая им решить маркетинговые проблемы, и недурно с этого имею. В другие дни я сижу за компьютером, сочиняя железные продающие письма, маркетинговые программы для клиентов или для собственных продуктов. Или я пишу тексты для рассылки, статьи, книги вроде этой. И я наслаждаюсь каждой минутой. Это благополучие.

### **Благополучный человек**

В городке Саут-Бенд (штат Индиана) один из самых умных, интересных, благородных и тонко чувствующих людей, что я знаю, доктор Эрб Тру читает лекцию по менеджменту студентам колледжа Нотр-Дам. Потом он идет домой, там отвечает на звонки студентов, недолго болтает со своей женой Бетти, собирает слайды для презентации и отправляется в Центр для бездомных, где каждый понедельник по вечерам преподает юмор (да, ЮМОР!), самоуважение, надежду, веру и любовь. В начале своей карьеры Эрб преподавал в Нотр-Даме, но потом ушел «в реальный мир» и стал одним из самых успешных и востребованных профессиональных лекторов в Америке. В 1982 году он оставил прибыльную лекторскую карьеру и вернулся в Нотр-Дам учить молодых и работать на благо местного сообщества. Надо сказать, доходы его уменьшились колоссально.

Сегодня он еще читает пару десятков лекций в год, уступая настойчивым просьбам различных компаний, но все гонорары жертвует саутбендским учреждениям для бездомных. Эрбу 71 год. Он работает больше чем когда-либо. И хотя уже не один десяток лет живет все в том же скромном доме, ездит на старой машине и не может похвастаться огромными доходами, Эрб весьма и весьма благополучный человек.

Тот, кто тратит свое время на занятия, приносящие радость и удовлетворение, кто выбирает по-настоящему интересную работу, кто сам решает, с кем общаться, и помогает ближнему, — тот каждое утро просыпается и каждый вечер засыпает благополучным человеком, и неважно, сколько денег у него на банковском счету.

Я не очень-то верю в «обеты бедности». Наоборот, я за то, чтобы делать хорошие деньги. Но, в отличие от некоторых «лекторов-мотиваторов», что упорно убеждают каждого слушателя, будто он обязан заколачивать миллионы, я всегда охотно признавал, что не для всех людей эти черепки имеют одинаковое значение.

Чтобы быть благополучным, необязательно иметь миллион долларов в банке или огромный дом на холме и флотилию автомобилей, как у Джея Лено[11]. Разбогатеть получается у многих, но стать благополучным удастся далеко не всякому. Раз уж вы собираетесь как-то провести время на этой планете, почему не потратить его на те занятия, которые сделают вас благополучным?

Наполеон Хилл, знаменитый в основном своим бестселлером «Думай и богатей!», всю жизнь вдохновлял людей ставить большие цели, одной из которых было финансовое благополучие. А вдохновил Хилла на эту миссию первый американский миллиардер Эндрю Карнеги, веривший, что существуют «универсальные принципы успеха», которым можно научиться и научиться, как и любому набору механических навыков.

Карнеги свел Хилла с сотнями самых успешных создателей той эпохи, и общаясь с ними — с кем-то раз-другой, с кем-то до конца жизни, Наполеон Хилл вывел 13 общих черт человека-вершителя и описал их сначала в «Законе успеха», потом в «Думай и богатей». После выхода второй книги в 1937 году Хилл читал лекции, вел тренинги в крупных торговых

компаниях, записывал мотивационные послания и разными путями распространял свою «науку успеха», основанную на тех 13 принципах.

Позже Наполеон Хилл написал еще одну книгу, которую я вам очень рекомендую прочесть[12]. В этой книге автор, некогда сказочно богатый, а потом полностью разорившийся, с огромным опытом за плечами, постарался в широком, общем взгляде примирить две цели: солидный финансовый успех и совершенное благополучие.

### **Сколько будет достаточно?**

И как же в итоге превратить время в благополучие? Прибегнем к обратному проектированию. Определите, что для вас значит «благополучие». Начните с цифры, которую я называю «хватит так хватит», — это общая сумма капитала, нужная, чтобы не бояться за завтрашний день и получать доход, достаточный для того, чтобы ваша семья ни в чем не нуждалась. Не впадайте в буйные фантазии в духе выигрыша в лотерею и замка в Испании — это не для большинства из нас, — а ориентируйтесь на разумный, но достойный уровень. Нарисуйте себе ясную подробную картину, как будет выглядеть ваша жизнь и как вы будете жить, если вы эту цифру обеспечите. Есть ли в этой картине второй дом и длинный отпуск дважды в год или владение придорожной гостиницей? И как в этой картине вы используете, расходуете и вкладываете свое время?

Как только у вас появится законченная и ясная картина, начинайте идти назад, к тому месту, где вы сейчас. Вы увидите все препятствия, что стоят у вас на пути, и начнете обдумывать способы, какими их можно устранить. Тогда вы сможете составить план, установить цели и показатели на каждый год, месяц, неделю. И тогда, самое главное, вам в любой момент будет понятно, приближает ли вас к рассчитанному благополучию нынешнее использование времени.

Глава 8

## **Снова в пути. Не могу дождаться, чтобы снова куда-то податься**

Когда два поезда сближаются возле пересечения путей, они оба должны полностью остановиться, и ни один не начнет движение, пока другой не проедет.

Закон штата Канзас из книги Росса и Кэтрин Петрас «776 глупейших высказываний»

Уф. Не люблю я мотаться по дорогам. Десять с лишним лет я проводил в разъездах примерно по сто дней ежегодно. Мне нравилось приехать и сделать свое дело, но переезды напрягали. И этот напряг нарастал с каждым днем. В самые разъездные годы я стремился как можно больше делать и как можно больше успевать в дороге. Всякий раз, с ворчанием поднимаясь в самолет, я твердо нацеливался выжать из своего путешествия максимум выгоды. Вот об этом мы и поговорим сейчас: как добиться максимальной эффективности деловых поездок. Но вот что нужно учесть: после 11 сентября проблемы и головные боли путешественника выросли в геометрической прогрессии. Но я стал сокращать свои разъезды задолго до 11 сентября и теперь путешествую гораздо меньше, чем в последние 15 лет.

Кстати, предлагаю ввести закон, чтобы в авиакомпаниях каждый управленец в день рождения обязан был пойти с семьей и друзьями в любимый ресторан, где его гости закажут себе любую еду, но сам он получит стандартный самолетный обед. А сначала его обыщут. И он должен съесть все, до последнего кусочка. Еще я мечтаю, чтобы все стюарды и стюардессы, которые беззастенчиво ненавидят свою работу, работодателей и пассажиров, нашли в себе силы уволиться и заняться чем-нибудь другим. И носы у работников авиакомпаний должны расти всякий раз, как эти работники врут. И Конгресс должен запретить употреблять термин «индустрия гостеприимства» в гостиничном деле. Гостеприимство, черта с два!

Одним словом, путешествия для меня мука, и потому я слегка заикливаюсь на том, чтобы с наибольшим толком использовать время каждого путешествия. Что ж, послушайте, как я спасался в свои самые разъездные годы и как поступаю теперь, если приходится укладывать чемодан в дальний путь.

### **Затрамбуйте как можно больше дел в каждую поездку**

Планирование решает всё. Поняв, что придется за чем-нибудь ехать в город Икс, я принимаюсь срочно придумывать, какие еще полезные дела мог бы сделать в этом городе или в городах, удобно расположенных на пути. Вся моя сущность бунтует, если приходится лезть в самолет, куда-то лететь, а потом лететь обратно ради одного-единственного «мероприятия».

Думаю, этот подход полезен всем. Меня часто удивляет отвратительная логистика у торговых представителей, которая вынуждает их взад-вперед скакать с одного конца своей территории на другой, успевая лишь к нескольким клиентам в день, а ведь при желании они могли бы удвоить и утроить число дневных встреч.

Я вижу, как поставщики услуг типа садовников и дезинсекторов, использующие дробовой, рассыпной маркетинг, в итоге получают клиента там, клиента здесь и по клиенту в каждой деревне. Если бы они вместо этого сконцентрировались на обработке нескольких «плотных» участков, то, скорее всего, получили бы кучу клиентов в одном месте и могли бы работать куда эффективнее.

Вот пример рационального расписания, какое мне нравится. У меня намечались лекции во Флориде в четверг и в центре страны в следующий вторник. Это позволило мне сделать перерыв за счет одного клиента с Восточного побережья — я продал ему целый день своего времени, а вернее, даже два раза по полдня: вечер четверга и утро пятницы. Так что у меня осталось время успеть в Чикаго к пятничным семичасовым бегам и насладиться вечером на ипподроме. В субботу я обедал со старым другом, а в конце дня провел короткую встречу с потенциальным клиентом. В воскресенье был «мертвый день»: я просидел его в номере, работая над рукописями. В понедельник в аэропорту пересадки я провел двухчасовую встречу с двумя деловыми партнерами, которые специально для этого прилетели из своих городов, а вечером дал телефонное интервью одной радиостанции как будто из дома. Ни одно из этих событий не было случайным. Увидев, что у меня получается «коробочка» из двух выездов, я сознательно постарался заполнить четырехдневный промежуток между ними. Сверяясь с таким вот списочком приоритетов:

- Можно ли вставить какую-то деятельность, напрямую приносящую доход?
- Можно ли организовать совещания с деловыми партнерами, встречи с клиентами, издателями, агентами, журналистами и др., которые приносят доход не напрямую?
- Наконец, можно ли немного повалять дурака?

Я часто сверяюсь с этим списком. Вот, например, предстоит ехать из Огайо, где я живу, в Лас-Вегас выступать. Как только я обвел дату выступления в своем календаре, то сразу забронировал на неделю номер в отеле «Париж» и начал эту неделю «фаршировать». В итоге утром первого дня я читал лекцию, а потом обедал с одним клиентом, последний день потратил на личную консультацию клиента, прилетевшего из Лос-Анджелеса, а три дня в промежутке развлекался, улизнув лишь раз на двухчасовой телесеминар, в котором участвовал прямо из гостиничного номера. После недели в Вегасе я предусмотрел остановку в Финиксе, где должен был выступить с речью на банкете, и заодно навестил собственный офис. А к началу недели я прицепил заезд в Денвер, где меня тоже ждали с лекцией.

Уходите ли вы до вечера из дому или летите в далекие края, заранее постарайтесь сделать «вылазку» как можно более эффективной.

## **Время летать?**

Теперь о самом полете. Когда я только начинал летать по делам, все было культурно. Люди ждали, когда их пригласят на борт самолета, никто не толкался, не пихался, не наступал на ноги. Стюардессы — по крайней мере в первом классе — отлично обслуживали пассажиров. Одна стюардесса на четыре кресла. Бодро помогали распахнуть ручную кладь. Пассажиры тоже вели себя прилично. Никто не забывал поддеть носки. Никто не разваливался на половину соседнего кресла, обложившись набором примочек, который посрамил бы витрину магазина мобильных. Читай книжку и сопи в две дырочки. Еда была съедобной, воздухом можно было дышать. Все это теперь лишь в далеких воспоминаниях.

Лично я всегда летаю первым классом. Потому что летаю слишком часто, сам слишком крупный и в дороге слишком легко раздражаюсь, чтобы переносить обязательное хамство эконом-класса. К тому же, как бы тягостно ни было лететь даже в первом классе, там я могу тратить время с пользой и успеваю поработать практически в каждом сколько-нибудь долгом полете.

## **Наверстывайте с чтением и сном**

По-моему, аэропорты и долгие перелеты — удачное время для чтения материалов, которые потом можно выбросить. Я часто засовываю в наружный карман чемодана пачку каталогов, буклетов, отраслевых и развлекательных журналов. Уезжаю с круглым горбом, а возвращаюсь с тоненьким конвертом вырванных страниц, выбросив 90% бумаг сразу после прочтения.

Это не только способ разумно использовать время в полете, но и значительное психологическое удовлетворение от облегчения своей ноши в пути. Я советую такую методу всем, кто не успевает читать профессиональные и отраслевые журналы и иные материалы, которые по прочтении идут в отвал.

Еще в полете удобно поскрипеть извилинами над какой-нибудь проблемой. Уединение, относительный покой и отсутствие обычных отвлекающих раздражителей — вот и вполне пригодная для размышлений обстановка. А еще салон бизнес-класса — хорошее место для завязывания полезных деловых знакомств. Но если честно, я большую часть полета всегда кемарю.

## **Не летайте последним рейсом**

Откуда бы и куда бы вы ни летели, грамотным тайм-менеджментом будет не брать билет на последний рейс. Для страховки всегда располагайте сведениями о других рейсах в том же направлении. Если вы много путешествуете, то, конечно, в курсе, что технические задержки рейсов — в основном из-за износа самолетов — с каждым годом происходят все чаще. Но я, наверное, могу претендовать на рекорд по таким задержкам. Несколько лет назад я летел последним рейсом авиалинии «Американский запад» из Финикса не помню куда вместе с Беном из фирмы Ben & Jerry's Ice Cream: мы оба должны были читать лекции на одном и том же событии. В тот вечер «Американское западло» умудрилось собрать не одну, не две, а три подряд «технические задержки» на одном рейсе. После первой часовой задержки самолет уже рулили на взлет, и вдруг выскочила еще какая-то лихоманка. Самолет откатали обратно и через какое-то время всех высадили. Мы подождали еще, компания выкатила другой самолет, и после того как мы в него погрузились, у него тоже возникли технические неполадки! Не летайте последним рейсом!

Еще важно стыковать рейсы подальше от толпы: не стоит попадать в самую давку в аэропорту Атланты или чикагском О'Хара, да и вообще где-либо, если этого можно избежать. Я наловчился избегать долгих пересадок и не слишком жалую «клубные» комнаты ожидания в аэропортах, хотя ими охотно пользуются многие путешествующие бизнесмены. Вообще-то, я больше люблю Continental Club перед вылетом в аэропорту своего города.

## **Есть альтернатива!**

В последние годы, частично из-за резко выросшего после 11 сентября спроса на этот вид авиаперелетов, все более удобной становится коллективная аренда чартеров, там стало больше гибкости в ценовой политике, и для часто летающего человека этот вариант теперь вполне доступен как альтернатива регулярному авиасообщению. Если бы я летал сегодня столько же, как в конце 1990-х, то без раздумий подписался бы на какую-нибудь из таких программ. В те годы я потратил больше \$70 000 на авиаперелеты. Насколько я могу оценивать, за сумму примерно в три раза большую я сегодня могу купить то же количество полетных часов в программе NetJets или FlightOptions. И эта разница окупилась бы, учитывая стоимость всех часов, потраченных мною на ожидание в аэропортах, очередях на досмотр при посадке и при задержках рейсов.

Если вы летаете в города и часто берете напрокат машины, весьма полезно было бы вступить в Hertz's Gold Club или подписаться у Avis на программу Preferred Customer, чтобы не выстаивать в очереди и не заполнять контракт каждый раз с нуля. Если вы пользуетесь такси, подумайте о заблаговременном заказе в прокат машины с шофером, особенно в аэропортах, известных длинными очередями на такси, таких как Лас-Вегас, Ньюарк или аэропорт Рейгана в Вашингтоне. В таком случае вас, скорее всего, будет ждать аккуратно одетый, вежливый англоязычный водитель и чистый четырехдверный «кадиллак» или «линкольн» с телефоном. Вы сразу сможете отправиться в путь и потратить всего на \$10–20 больше, чем в такси. Я удивляюсь иным своим знакомым, часто путешествующим бизнесменам, которые скупаются заказать прокатное авто и вместо этого выстаивают в очереди под ледяным дождем, чтобы потом всю дорогу до города дрожать от страха в джихад-такси.

## Щадите собственное тело

Я еще помню время, когда снование туда-сюда через часовые пояса практически никак не сказывалось на мне. Может, кто-то из моих друзей, мотающихся по стране, тоже может похвастать такой памятью. Но теперь не то. С определенного возраста путешествие становится тяжким испытанием и приходится планировать время для отдыха. Если мне необходимо пересечь пару часовых поясов, то нужно немного больше времени для отдыха и восстановления. Когда я выпивал, то мог без проблем освежиться двумя-тремя коктейлями. Теперь я совсем не пью, но пьющие друзья говорят мне, что, когда обмен веществ уже не тот, что прежде, пить в поездке нежелательно. На высоте действие алкоголя усиливается. В полете я стараюсь пить как можно больше воды, часто отказываюсь от мерзкого самолетного обеда или съедаю только салат. Когда я буду заканчивать эту книгу, мне стукнет 49, но налетал-наездил я на все 90. Глупо игнорировать вред, который причиняют вашему телу и психике частые поездки. Нужно разработать диету, упражнения, режим отдыха и работы, которые насколько можно смягчат этот вред.

Нет ничего хуже — и нет большего врага продуктивности, — чем болезнь в дороге или сразу после возвращения. Я твердо убежден, что риск подхватить простуду или грипп для много путешествующих людей гораздо выше, и ставлю себе в заслугу, что у меня получается болеть не чаще двух-трех раз в год. После запрета курения качество воздуха в самолетах ухудшилось (!): раз не нужно больше бороться с дымом, авиакомпании решили экономить деньги, переключившись с приточной вентиляции на рециркуляцию. Раньше в салоне было две трети свежего воздуха и одна треть очищенного, на новейших самолетах притока воздуха в салон извне нет вовсе, так что там за каждые 7–9 минут в твоих легких отменяются все простуды, гриппы, прочие заразы и молекулы пота всех присутствующих на борту. Повышается заболеваемость бортпроводников; и пассажиры, и экипажи строчат жалобы (да все бесполезно). По данным Национальной академии наук, циркуляция свежего воздуха в среднем пассажирском самолете варьирует от 150 кубических футов в минуту в кабине пилотов до 50 в салоне первого класса и 7 в «экономе». Мы решили проблему пассивного курения. Теперь бодем от «курного» воздуха.

Вот почему никогда не нужно направлять воздуховоды в самолете прямо себе в лицо: заразные микробы оттуда летят вам прямо в глаза, и — бабах! — вы уже тряпка. В поездках я всегда повышаю дозу витаминов, а в сезон простуд лошадиными дозами глотаю витамин С. Не так давно появились хорошие таблетки под названием Airborne, в них много витаминов и цинка: растворяешь такую в воде и получаешь шипучий лимонный напиток. Хлопните такой стаканчик прямо перед выездом в аэропорт. Специалисты также советуют пить много воды во время долгих полетов. Вроде бы от обезвоживания микropoppy внутри ноздрей расширяются, и риск подхватить инфекцию увеличивается.

## Путешествуйте налегке

Сдавать и получать багаж — кошмарная трата времени, даже если ваши чемоданы не потеряются. За десять лет я летал тысячи раз и не более чем дважды брал с собой багаж. Одной большой сумки с вещами, помещающейся в рундуке для ручной клади, и кейса с бумагами любому мужчине должно хватать на две недели. Женщинам сложнее, но, взявшись с умом, справятся и они (подсказка: подбирайте гардероб к одной паре обуви). В противном случае приходится раньше приезжать в аэропорт, а потом еще ждать свой багаж по прибытии — обычно полчаса или дольше, — а из-за этой задержки ты потом оказываешься в хвосте очереди на такси или в самой середине битком набитого гостиничного автобуса.

Если вы едете куда-то на несколько дней и не можете взять с собой все, что вам будет нужно, — FedEx привезет поклажу на место скорее, чем вы там окажетесь, и потом доставит ее обратно домой. Расходы оправдаются — если ваше время имеет какую-то цену.

## Борьба за эффективность в номере отеля

Ну вот, добрались, вы в отеле. Именно в номере я стараюсь проводить как можно больше встреч: ко мне приходят, как шли бы в мой домашний офис, и выгода здесь та же. Я спокойно сижу и работаю, пока человек ко мне едет. И если он задерживается, это моей работе не помеха.

Гостиничные номера планируют, несомненно, идиоты. Сплошь и рядом телефоны есть только возле кровати и в ванной, но их нет ни на письменном, ни на обеденном столе. Розетки все спрятаны и находятся иногда в самой дальней от стола точке комнаты. Не стесняйтесь

устраиваться в номере поудобнее. Когда я ездил с ноутбуком (чего я больше не делаю), то всегда брал с собой удлинитель.

Если цена для вас не проблема, то вот мой список отелей, где номера спланированы хорошо и где в других отношениях заботятся об удобстве перелетного бизнесмена: Westin, Hilton, Marriott и Hyatt — в этом порядке. У многих из них есть факсы в номерах, что я нахожу весьма удобным. Превосходны гостиница Hyatt в аэропорту Орландо (штат Флорида), Hilton в чикагском аэропорту О'Хара и Marriott в Детройте (штат Мичиган).

Если вы о цене не думаете вовсе, тогда лучшие отели для деловых поездок — это Four Seasons. Они есть в Остине (штат Техас), в Бостоне, в Чикаго, Далласе, Хьюстоне, Лос-Анджелесе, Мауи, Нью-Йорке, в Ньюпорт-бич (штат Калифорния), в Палм-бич (штат Флорида), в Филадельфии, Сан-Франциско, в Санта-Барбаре (штат Калифорния), Сиэтле, Торонто, Ванкувере и Вашингтоне. В ванкуверском Four Seasons, например, в номерах есть письменный стол, розетка в пределах досягаемости, телефон на столе, телефон у кровати И ЕЩЕ телефон в ванной, автоответчик, прачечная/химчистка, собирающая и разносящая вещи ЧЕТЫРЕ раза в день, быстрая доставка обеда в номер, ночная чистка обуви, и персонал носится на цыпочках.

Если вас сильно заботят расходы, то в Marriott Courtyard и Fairfield Inns хорошо спланированные номера, там есть где развернуться и удобно работать, но придется забыть про сервис. У Embassy Suites неплохая цена, и каждый номер — это мини-люкс, так что в гостинице, занимающей половину номера, можно провести встречу с тремя клиентами.

Кстати, если вы в течение дня работаете у себя в номере, вам захочется, уходя на деловой завтрак или какую-то подобную утреннюю встречу, повесить на дверь табличку «Пожалуйста, приберите этот номер пораньше». Я все понимаю, но время от времени таки вешаю ее, ведь это не стоит труда. Но все-таки этот знак сигнализирует вора, что в комнате никого. Безопаснее — и эффективнее — позвонить дежурной, объяснить, что вас не будет всего час и попросить управиться с вашим номером в этот срок. Помогает примерно в 90% случаев.

### **Связь во время поездок**

Лично я сотовым телефоном не пользуюсь, но у вас он, вероятнее всего, есть. Эта штука куда как удобна, если вы умеете звонить по нему, когда вам нужно, но не давать другим постоянно дергать вас звонками. Все время вижу, как бизнесмены, и так до упора вымотанные путешествием, добивают себя, отвечая и звоня по сотовому, разговаривая на ходу, за едой, в очереди, на ступеньках трапа при входе в самолет и при выходе из него. Эти люди оказывают себе медвежью услугу. Если звонок важен, тогда стоит уделить ему больше внимания и говорить в более благоприятной обстановке, чем в толчее на трапе, когда вокруг вопят детишки и вас понукают, как стадо скота. Иметь под рукой сотовый, чтобы зарезервировать рейс на другой авиалинии или решить проблемы, вызванные задержкой рейса, — хорошо. Дать ему красть ваше время — скверно.

Я приспособился делать так: а) обязательно стараюсь раз в день позвонить в офис; б) факсы ждут меня по прибытии в отель и в) ежевечерне звоню домой.

Куда сложнее общаться с клиентами, перезванивать клиентам, поставщиками и пр., не оставляя им возможности мне перезвонить. Я приучаю своих клиентов, насколько это возможно, общаться со мной с помощью факса, а не телефона, и это заранее отменяет много телефонной канители. Еще я стараюсь перезванивать из отеля, когда могу пробыть в номере хотя бы пару часов, чтобы ответить на повторные звонки. И часто выделяю два или три часа, чтобы удобно усестись в своей комнате и ответить на звонки, назначенные заранее с тем расчетом, чтобы они шли один за другим, таким образом разбираюсь с ними максимально продуктивно.

Большинство рыцарей дороги сейчас путешествуют с ноутбуками или коммуникаторами, интернет и электронная почта служат им основным видом связи. Скажу об этом то же самое, что и о мобильнике: если вы умеете использовать все эти примочки себе на пользу, превосходно. Но не давайте им управлять вами.

Если я уезжаю надолго, то по возвращении меня будут ждать горы факсов и писем. Единственный способ избежать этой устрашающей горы — чтобы раз или два за поездку входящую почту отправляли мне в гостиницу FedEx. Я так поступаю, если уезжаю на пять дней или больше. Почту нескольких дней я спокойно могу разобрать, пока смотрю в номере кино или

футбольное обозрение: много выбрасываю, на чем-то делаю пометки, а что-то отсылаю обратно в свой офис с указаниями сделать то или это на завтра.

## **Вымирание турагента**

За последние несколько лет интернет и авиалинии в своем нечестивом союзе приложили все силы для истребления туристических агентов. Оные агенты, не сведущие в позиционировании, маркетинге и не знающие, как противостоять товаризации успешными продажами (им нужно было прочитать мою книгу «Жесткие продажи»), покорно слились. Многим из них пришлось закрыться.

Авиалинии вели себя гнусно. Урезая комиссионные, не пуская агентов работать с пассажирами по бонусным милям, агрессивно направляя клиентов на веб-сайты и побуждая покупать билеты онлайн напрямую у перевозчика, они действовали в отраслевом стоворе, у которого была четкая цель — уничтожить турагентов.

Для бизнесменов, которым приходится много летать, покупка авиабилетов напрямую у перевозчика, будь то онлайн или в офисе, чревата серьезными опасностями. Хотя об этих комбинациях рассказывали в нескольких общенациональных новостных телепрограммах, мало кто знает, что в билетах со скидкой, купленных у перевозчика онлайн, и в билетах, приобретенных на сайтах независимых торговцев, часто содержится некий «секретный код», который при любой нештатной ситуации передвигает владельца такого билета в самый конец очереди. В таких билетах и в офертах интернет-продавцов попадаются по-настоящему настораживающие положения-уловки, предупреждения мелким шрифтом и оговорки. От нескольких клиентов я слышал действительно кошмарные истории о том, как они с этими билетами застревали в аэропорту на несколько дней. В то же время иные мои знакомые, к моему изумлению, готовы потратить и полчаса, и час, и даже больше на поиск дисконтных билетов в интернете. Я уж точно не желаю променять час своего времени, стоящий \$1000, на скидку \$87.

По-моему, грамотных турагентов надо ценить на вес золота. Мой агент сравнивает разные авиарейсы, отправляет мне факсом варианты, просчитывает каждую стыковку рейсов и цены, обеспечивает максимальные бонусные мили и думает за меня, чтобы я мог иногда забыть задать нужные вопросы в отеле, договориться о лимузине и т.д. Такой турагент экономит просто море времени и при подготовке поездки, и во время нее.

## **Выходя за порог**

Дорога! Отправляясь в аэропорт или выезжая на трассу, спросите себя, есть ли у вас внятная тактика сохранения максимальной эффективности и продуктивности и избавления от лишних хлопот и переживаний. Путешествие, как ничто другое, способно пустить под откос весь ваш график, пожирать время и высасывать энергию и вообще сеять хаос и создавать трудности — поэтому вы должны заранее предпринять серию действий, чтобы как можно надежнее защитить себя и свое время.

Глава 9

## **Как справиться с информационной лавиной**

Утром мне пришла в голову гениальная идея, но она мне не понравилась.

Сэм Голдвин[13]

Считается, что мы живем в безбумажную эру. Однако, по данным компании University Microfilms[14], только здесь, в Соединенных Штатах, мы производим миллиард страниц информации каждый Божий день. И мне иногда кажется, что почти все они проходят через мой стол!

Люди пытаются справиться с лавиной информации. На меня обрушивается такая же лавина, как и на любого из вас, и вот из чего она состоит. Во-первых, мне нужно просматривать все отраслевые и профессиональные журналы и вестники, новые книги, брошюры и другие материалы, относящиеся к трем моим главным бизнесам: прямому маркетингу, производству информационной рекламы и лекциям. Мне также нужно знать, о чем пишут общеделовые издания: от Entrepreneur и Inc. до Forbes, Fortune и The Wall Street Journal[15]. Как консультанту мне часто приходится «изучать» новые бизнесы, в которых подвизаются мои клиенты, значит, нужно читать их отраслевые издания тоже. Работа над рекламно-информационными роликами требует постоянно смотреть телевизор и просматривать около 20 часов видео в месяц. И

поскольку я сам занимаюсь прямыми рекламными рассылками, то читаю ВСЮ приходящую мне рекламную макулатуру. И еще каждую неделю я прочитываю хотя бы одну книгу. К счастью, я быстро читаю. Но все же...

## Как вы со всем этим справляетесь?

Уверен, вы тоже каждый день «выкапываетесь» из-под своей информационной лавины. Позвольте предложить вам кой-какой полезный инструмент.

### Повышайте скорость чтения

Многие люди плохо читают и утверждают, что им «не нравится» читать. Увы, американские университеты и школы выпускают несметные полчища молодых людей, которые не читают вообще, новости узнают по телевизору и по радио и пугающе часто едва знают грамоту. С самим собой всегда лучше быть честным. Если нужно, наймите репетитора. Или пройдите хороший аудиторный или домашний курс скорочтения. Повысить скорость чтения (и понимания!) вполне возможно.

Между прочим, я считаю, что читать ДОЛЖЕН каждый, как вы увидите в сопроводительной статье (прил. 9.1), которую я когда-то написал для своей рассылки.

### Берите только ту информацию, которая вам действительно нужна

Если вы по-настоящему занятой человек и время для вас бóльшая ценность, чем деньги, вы можете платить другим, чтобы они читали за вас. Существуют «службы вырезок», например при The Wall Street Journal, которые, перерыв сотни ежедневных газет, тематических журналов и прочей прессы, отберут материалы на заданную вами тему и вышлют вам по факсу. Можно поручить чтение и отсев кому-то из наемных работников. Неплохое занятие и для вашего ребенка или внука: пусть регулярно просматривает стопку журналов, вырезает, помечает и даже кратко пересказывает. Один мой клиент платит сыну-старшекласснику \$75 в неделю, чтобы тот просматривал для него 14 отраслевых журналов и обзоров и еженедельно записывал аудиоотчет с кратким изложением и выдержками, который отец слушает по дороге на работу.

### Откладывайте и «складируйте» несрочное — просмотрите в свободное время

В эту категорию попадают товарные каталоги, привлекающая внимание почтовая реклама и популярные журналы. Вы НЕПРЕМЕННО должны четко разделять: что заслуживает вашего внимания сейчас, что позже, а что вообще не заслуживает.

### Как насчет дайджестов?

Например, если подписаться на Executive book summaries, будешь ежемесячно получать дайджесты десяти новых, самых заметных книг о бизнесе. Это как Cliff Notes[16] для взрослых. Для любителей новостей есть похожий сервис под названием Newstrack.

### Пользуйтесь видеомэгнитофоном, DVD или TiVo[17]

Записывайте интересные и важные для вас программы и смотрите в удобное время.

### Используйте время в пути для познания

Среднее время на дорогу до работы и обратно для крупных американских городов: Нью-Йорк — 1 час 5 минут, Вашингтон — 1 час, Хьюстон — 1 час, Лос-Анджелес — полтора часа, Даллас — 48 минут, Финикс — 46 минут, Буффало — 40 минут. Обычная аудиокассета звучит примерно 40 минут, так что можно прослушивать по кассете в день. По полкассеты (одну сторону) в один конец. В наши дни в аудиоверсии можно найти все: экспертов типа меня, специалистов из разных областей. Бизнес, финансы, здоровье, секс, саморазвитие, иностранные языки, путешествия, лекции известных профессоров, классическая и современная литература чего только нет. Умножьте свои 40 минут в день на 250 рабочих дней — получится 167 «учебных часов».

### Сопровитвайтесь сладким песням сирен

Многие люди стравливают кучу своего времени на «псевдоинформацию». В сегодняшнюю газету завтра завернут рыбу, но мы все равно с головой ныряем в бесполезные новости. Круглосуточное информационное вещание: 60 Minutes, породившие 60 Minutes II, 20/20 и 20/20 Downtown, Dateline дважды в неделю, радио News-talk и т.д. и т.п. Да, вы хотите быть в курсе событий. Но точно ли вы хотите знать о последних сексуальных и криминальных скандалах вокруг знаменитостей, кто из спортсменов попал в тюрьму и какая погода в Болгарии?

Пользуйтесь технологиями, но не соблазняйтесь ими

Технологии прекрасны, пока действительно повышают эффективность. Но слишком уж часто они только создают иллюзию эффективности. Меня не обманут люди, часы напролет блуждающие в интернете или переписывающиеся по e-mail. Это еще один способ выглядеть занятым, так же как посещать одно чертово собрание за другим.

Однако практически каждая газета сейчас выходит онлайн, так что, если вы едете в отдаленный город и вам пригодится знание его текущих новостей, их легко узнать.

У большинства специализированных журналов есть удобные архивы. «Золотые», «Золотые+» и «Золотые-VIP» члены моего общества имеют доступ к закрытой секции моего сайта [www.dankennedy.com](http://www.dankennedy.com), где размещены записи интервью со специалистами, статьи, прошлые рассылки и другие справочные материалы.

Специализируйтесь. Но не слишком

Лучше всего, наверное, хорошо разбираться в одном, двух или нескольких вопросах, чем во всем понемногу. Специализация почти всегда повышает рыночную ценность. А кроме того, помогает ограничить поток информации.

В бизнесе мой профиль — реклама прямого отклика и прямая почтовая реклама, с одной узкой специализацией в информационной (текстоемкой) рекламе и с другой узкой специализацией — в продвижении информационных продуктов. Соответственно, я почти не беру в руки журнал Advertising Age, адресованный профессионалам традиционной рекламы, но всегда читаю Direct Marketing и DIRECT. Крайне полезно иметь возможность что-нибудь НЕ читать.

Однако слишком узкий фокус — это близорукость. Огульно отбрасывая всю «лишнюю» информацию, вы лишаете мозг сырья, необходимого для производства идей. В любой отрасли деятельности большинство люди настолько близоруки, что доходят до «маркетингового инцеста», как я это называю, — и результат выходит тот же, что и при инцесте обычном: через несколько поколений все кретины. Каждый в отрасли икс видит, что делают остальные в этой отрасли, все посещают одни и те же отраслевые события, читают одни и те же специальные журналы и копируют друг друга. Важно выбраться из этой обоймы.

Словом, сохраняйте баланс. Четкая специализация, но не зашоренность.

Знай что ищешь!

Разбираться в нынешних непомерных объемах информации — это как искать пресловутую иголку в стоге сена. Но в поговорке все не так страшно, потому что хотя бы знаешь, что ищешь. Хуже, если тебе говорят перерыть скирду сена в поисках чего-то.

Вот небольшой тест (прил. 9.2), который я даю клиентам, и вы можете попробовать проходить его в конце каждой недели. Он поможет вам сконцентрироваться, выбрать цели и на следующей неделе успешно отыскать все иголки в стогу.

Если вам удастся научиться хотя бы в течение года каждую неделю находить на каждый вопрос анкеты достойный записывания ответ, то через год вы будете на 624 крупных шага опережать своих конкурентов и товарищей по цеху. И очень вероятно, что эти поиски подарят вам несколько бесценных жемчужин. Все время помнить об этом списке поможет держать ухо остро и выносить из случайных и даже подслушанных разговоров что-то полезное, но иначе ускользнувшее бы от вашего внимания.

### **Как организовывать идеи и управлять ими**

Великий преподаватель успеха Эрл Найтингейл писал: «Единственная мысль способна перевернуть всю жизнь. Одна мысль может сделать тебя богатым и успешным, а может

отправить в тюрьму до конца жизни. Все вещи этого мира сначала были идеями... закон больших чисел колеблется в пользу того, кто производит идеи».

Но идеи, как говорил Эрл, «скользкие, как рыба».

И это ваша задача — хватать каждую идею, не упуская ни одной.

Многие годы я пользовался тактикой, заимствованной у Майкла Вэнса, верного помощника Уолта Диснея, так называемой раскладровкой. У себя в кабинете я повесил пробковую доску с вертикальными колонками, озаглавленными по названиям бизнеса или проекта, и всякий раз, как у меня появлялась какая-нибудь идея, я набрасывал ее на маленькой карточке размером чуть больше спичечной коробки и прикалывал в нужной колонке. Я всегда носил с собой небольшую пачку карточек, и ни одной идеи не упускал. Потом я почему-то на время забросил эту практику, но теперь снова к ней вернулся.

Я завожу на каждый проект особую тетрадь или блокнот.

Записные книжки и ручки у меня лежат повсюду. Даже в уборной.

Кому-то удобнее свои идеи проговаривать — такие люди не расстаются с диктофоном, пишут на него, а потом отдают своим служащим или стороннему сервису на расшифровку. Ну а мой мозг предпочитает в качестве медиума карандаш в руке или пальцы на клавиатуре.

Это важная часть метода: выбрать и использовать какой-нибудь способ фиксирования каждой идеи, где бы и когда бы она вас ни посетила.

Многие из нас сталкиваются с проблемой нагромождения бумаг. Моя хорошая подруга Ли Милтир держит архив документов в огромных прозрачных мешках и всегда видит, где что искать. У меня каждая пачка бумаг снабжена карточкой-ярлыком с названием. На моих полках больше тысячи книг, но если мне попадается такая, где лишь несколько достойных внимания страниц, я вырываю их, подшиваю в папку, а книгу выбрасываю. Определенно отличный способ уменьшить бумажные завалы — хранить информацию на компьютере и на дисках. Грамотный тайм-менеджмент здесь состоит в том, чтобы в нужный момент быстро находить все необходимые материалы — это моя ахиллесова пята.

### **Как натренированное, подготовленное и настроенное подсознание помогает справиться с информационной лавиной**

Доктор Максвелл Мальц с середины 1950-х до 1960 года занимался разработкой и совершенствованием практических методов использования подсознания и управления им. Результат этой работы представлен в знаменитом бестселлере Мальца «Психокибернетика» и в дополненной второй части, где один из соавторов — я, «Новая психокибернетика». Открытия и методы доктора Мальца сильно повлияли на всю мою жизнь, и я настоятельно рекомендую вам тоже с ними познакомиться. В плане личной эффективности и продуктивной работы с информацией вы можете своей волей заставить подсознание более эффективно отыскивать, упорядочивать и выдавать все, что нужно для создания презентации, написания рекламного письма и пр. Это больше, чем просто память. Это творческий поиск.

Например, у меня, как и у многих копирайтеров рекламы прямого отклика, целая комната набита так называемыми «нарезками». Это папки с примерами по разным категориям. Например, папка «Заголовки. Реклама снижения веса» или вот: «Заголовки. Реклама бизнес-возможностей». В других папках собраны первые предложения текста, в третьих — формулировки гарантии, в четвертых — предложения и т.д. и т.п. Их сотни и сотни и сотни. Это гигантские записные книжки. Или справочники. Когда готовишься писать рекламный текст для клиента, куча времени уходит, чтобы руками перебрать все относящиеся к задаче материалы. Иногда этого не избежать, но мне довольно часто удается обойтись без «нарезки».

Вместо этого я даю своему подсознанию задание порыться в его собственной «нарезке» и найти нужную идею, «зацеп» или отправную точку для заказанной мне рекламы — во время сна! Я просыпаюсь с зудом в кончиках пальцев и сливаю готовую идею на компьютер. Это не счастливое совпадение и не странная мутация моего мозга. Это результат осознанного изучения психокибернетики. Думаю, она освобождает меня как минимум от 20 часов напряженной работы каждый месяц.

## Безжалостная Истина № 7

Кто не упорядочивает информацию, тот не может  
заработать на информации.

### Приложение 9.1

Похоже, в наши дни всякий читающий человек — забавный уродец вроде трехголовой коровы. В первую субботу после Рождества я работал у себя в кабинете, по телевизору шло субботнее Today Show, и я чуть не подскочил на стуле, когда ведущий с восторженным придыханием объявил: «Далее в нашей программе: интервью с женщиной, которая читала по книге в неделю целый год и написала об этом собственную книгу!»

Как это?! Я уже больше тридцати лет с небольшими случайными перерывами читаю минимум по книге в неделю. Что в этом особенного? А ведь выходит, это и впрямь достижение. Зайдя последний раз в Barnes & Noble, я купил биографию Бена Франклина, новую книгу Тома Питерса, парочку других книг о бизнесе, книгу о профилактике инсульта, три романа в мягкой обложке для чтения в самолете и около 20 журналов. Продавец сказал: «Что, на всю жизнь запаслись?» Мрак.

Чтобы добиться успеха в жизни, НЕОБХОДИМО много читать. Вот почему:

1) Приток разнообразной, разноплановой информации, идей, мнений, историй, примеров — это необходимое сырье для работы подсознания: мозг просеивает и сортирует все поступившее, пытается сложить из находок общую мозаику, и время от времени — эврика! — он выдает ценную идею. Без ежедневного притока новой информации он просто спит. Вот секрет благополучия: невозможно производить без сырья. Даже деньги.

2) Без знакомства с чужими идеями сужается круг твоих собственных. Не успеешь оглянуться, и ты интеллектуальный пигмей. Широта мысли сокращается точно так же, как подвижность тела без упражнений и растяжки.

3) Не читая, ты не знаешь, что происходит вокруг. Я читаю кучу всего и все равно не успеваю ориентироваться. Если не прочитывать каждую неделю одну-две книги, дюжину журналов, несколько газет и несколько рассылок, то скоро весьма далеко отстанешь от жизни. И вот уже люди, заговорив с тобой, понимают, что ты ископаемое.

4) Если у вас есть дети, им нужно подавать хороший пример. Пусть видят, что вы читаете. Пусть слышат, что вы говорите о прочитанном. Когда я был мальчишкой, мы несколько лет прожили в жестокой бедности, так вот, все эти годы мы всей семьей — отец, мать и я — раз в неделю отправлялись в библиотеку, где проводили около часа. Каждый выбирал три-четыре книги, дома мы их читали и обсуждали. Теперь я предпочитаю ходить в книжный магазин, поскольку деньги у меня есть и мне нравится иметь книги. Но я благодарю родителей за те библиотечные годы. Сегодня многим семьям было бы полезно заменить библиотекой походы в кино, игровые автоматы или торговый центр.

В книге, которую я написал в 1985 году, есть историческая справка: отцы города Франклин (штат Массачусетс) однажды написали Бену Франклину письмо с просьбой о пожертвовании на колокол для церкви. Он послал деньги с припиской: «Для меня честь, что вы назвали город моим именем, пожертвование прилагаю. Однако советую лучше основать на эти деньги библиотеку. Для меня важнее смысл, чем звук».

### Приложение 9.2

Что нового вы узнали на этой неделе о:

1. Своем бизнесе? \_\_\_\_\_

2. Своей отрасли в целом? \_\_\_\_\_

3. Конкурентах? \_\_\_\_\_
4. Ваших покупателей или клиентах в целом? \_\_\_\_\_
5. 10, 20 или 30 ваших главных покупателей или клиентах? \_\_\_\_\_
6. О среднем клиенте? \_\_\_\_\_
7. Об одном из лидеров вашей отрасли? \_\_\_\_\_
8. Общественных, культурных, экономических тенденциях, которые могут повлиять на ваш бизнес? \_\_\_\_\_
9. О каком-нибудь из «направлений успеха»: личные финансы, мотивация, тайм-менеджмент? \_\_\_\_\_
10. О каком-нибудь из «маркетинговых предметов»: реклама прямого отклика, создание коммерческих предложений, продающие тексты, рекламные рассылки, интернет? \_\_\_\_\_
11. О человеке, событии или теме, о которых сейчас говорят в новостях и которые представляют интерес для ваших клиентов/покупателей? \_\_\_\_\_
12. О «методиках»: алгоритмах, техниках и практиках выполнения чего-то полезного для вашего бизнеса, будь то ускорение производства товаров или создание эффективной презентации? \_\_\_\_\_

Глава 10

## **Уволь себя, найди себе замену, делай больше денег и живи веселей**

Мне кажется, вы тут все счастливики. Вы всем довольны и никогда не будете тужить.

Вице-президент Дэн Куэйл группе самоанцев

Предпринимателю всегда есть от чего затузить. Нас бесит, что государство лезет в наши дела, бесят его бюрократизм и тупость. Нас расстраивают поставщики, нарушающие обязательства и запарывающие качество. Массу головной боли доставляют банкиры и юристы. (Анекдоты про террористов рассказывать нынче опасно, но, может, вы слышали, как экстремисты захватили целый самолет адвокатов, возвращавшихся с конференции, и угрожали, что, если их требования не выполнят, они будут отпускать по десять адвокатов в час.) Но самые горькие страдания предпринимателю причиняет — хоть он не всегда это осознает — рутина.

Из предпринимателей получаются паршивые руководители и администраторы, потому что это слишком рутинная работа. Это сразу задает направление, в котором вам нужно двигаться, чтобы достигать наивысшего успеха, максимально полезно тратить время и жить самой счастливой жизнью: постоянно и упорно уклоняйтесь от дел, в которых вы не мастер, которые не приносят радости, а нагоняют тоску, чтобы постоянно вкладывать собственное время (талант, знания, умения и другие ресурсы) в то, что получается лучше всего, приносит удовольствие и занимает разум.

Я только что дал вам формулу максимальной личной эффективности для специалиста. А вы учтите, что в любой сфере деятельности узкие специалисты зарабатывают в десять раз больше, чем широкопрофильные. Сравните доходы кардиохирургов и терапевтов, разработчиков сложных баз данных и рядовых программистов, экспертов по утилизации радиоактивных отходов и мусорщиков и т.д.

Но сказать — это одно, а как этого добиться? Что нужно сделать? Сказать здесь определенно легче, чем сделать. Но двинуться в нужном направлении вы можете прямо сегодня: шаг за шагом, как делал и я.

### **«Мы ему переплачиваем, но он этого стоит»**

Так выразился однажды киномагнат Сэмюэл Голдвин, известный своим калечным слогом. А вообще-то, ваш бизнес переплачивает вам за какие-то дела, изрядно недоплачивая за другие.

### **Шаг первый: честный самоанализ и рефлексия**

Типичный предприниматель — я тоже вхожу в их число — верит, нет, знает, точно знает, что он может все и решит любую задачу: просто потому, что убедился в этом на опыте. Но даже при том, что могу-то я все, лишь немного я умею делать так здорово, что даже за все деньги мира не нанял бы никого другого делать это за меня. Лишь немного я умею делать лучше всех в мире. И вы тоже, сказать по правде, лишь немного умеете лучше всех. Кроме этого мы с вами еще кое-что умеем делать просто хорошо — лучше, чем остальные дела, — но уже не считаем это

своей «специализацией». Наконец, много всего мы делаем по необходимости, не слишком хорошо, но делаем все равно. Глядя на вещи непредвзято, вы можете сесть и написать три этих списка. (Сесть в одиночестве и написать их — весьма полезное упражнение.)

## **«Делегируй или топчись на месте» Шаг второй: передача полномочий**

Разумеется, для предпринимателя делегировать кому-то полномочия так же трудно, как для политика говорить правду. Это противно его природе. Почему? Во-первых, привычка. Ты создаешь бизнес с нуля, делаешь все сам, нарабатываешь методы и техники, на которые полагаешься, и обнаруживаешь, что эту привычку труднехонько сломать. Ведь никто не будет делать все точно так же, как ты сам.

Много лет назад на меня произвела глубокое впечатление речь Джея ван Эндела, одного из основателей гигантской Amway Corporation, озаглавленная «Делегируй или топчись на месте». Бесспорно, у Amway весь бизнес основан на умножении усилий: человек получает набор навыков, а потом клонирует себя снова и снова. Джей с партнером Ричем Девосом сразу создавали предприятие, которое росло как сумасшедшее. Чтобы успевать управляться с ним, они постоянно делегировали свои полномочия и раз за разом вообще заменяли себя другими, и до этого мы дойдем через минуту. Джей научил меня, что в любом бизнесе можно продвигаться, если постоянно делиться полномочиями.

Быть правым можно разными способами

Однажды Брендан Сур, второй тренер «Детройтских поршней» в их чемпионские 1980-е, сказал: «Знаешь, сколько главных тренеров в НБА? Вот как минимум столькими способами можно правильно тренировать команду, потому что каждый все делает по-своему, и все равно все они входят в лучшие 0,1% тренеров. На место каждого из них — очередь в тыщу человек. И по крайней мере сотня из этой тыщи вполне бы стодилась на это место. В общем, все тренируют правильно, хотя и все по-разному». Это ценное наблюдение.

Невозможно делегировать, если думаешь, что сделать все правильно можно только одним способом.

Вполне нормально — уже хорошо

Приведу пример: у меня был партнер по бизнесу, ключевая фигура в компании, парень на \$100 000 в год, время которого стоило больше \$250 в час. Но так уж случилось, что у него был бзик насчет упаковывания коробок. Когда мы собирались на неделю ехать с семинарами, он откладывал любые важные дела и часами зависал в отделе отправки, выполняя работу клерка ценой \$10 в час. Должен признать, паковал он гениально. Его коробки были произведениями искусства. Все тщательно уложено, набито доверху, так что в углах не оставалось пустот. Скотч наклеен идеально ровно. И с боков, и на дне, и сверху. Каждый ярлык по струнке. Однако за те много лет, что он с нами уже не работает, наши служащие отправили к моим семинарам тысячи коробок. Не так идеально упакованных. Бывают замятые углы, завившийся скотч. Ярлыки наклеены криво. Но каждая из этих коробок дошла до места назначения. И содержимое не пострадало. В общем, тот же результат. Нормально — и уже хорошо.

Многое, многое можно препоручить людям, которые будут делать все не так, как вы, и не настолько идеально, но результат от этого не изменится. И все это нужно препоручить. Даже так: вы ОБЯЗАНЫ все это делегировать. Чтобы двигаться вперед, необходимо отстреливать старые обязанности и задачи, освобождая место для новых, более насущных.

И совсем необязательно строить гигантскую управленческую бюрократию. В наши дни можно делегировать задачи аутсорсерам, фрилансерам и дилерам. Об аутсорсинге не зря так много нынче говорят. И еще: если у вас есть умные и талантливые люди, постоянно давайте им новые, все более важные обязанности, чтобы они тоже делегировали.

# Безжалостная Истина № 8

Вполне нормально — уже хорошо.

## Магистр делегирования

Вы ДОЛЖНЫ освоить трудный навык делегирования. Чтобы делать это эффективно, используйте следующий семишаговый алгоритм.

1. Поймите, что нужно сделать.
2. Убедитесь, что исполнитель понимает, что нужно сделать.
3. Объясните ему, почему необходимо сделать именно так, как вы предписываете.
4. Научите его, как все сделать без надзора и диктовки.
5. Убедитесь, что исполнитель усвоил технологию.
6. Назначьте срок завершения работы или даты отчетов о проделанной работе.
7. Убедитесь, что день и час, а также форма отчета согласованы.

Кстати, вам потребуется изрядная сила воли, чтобы не вмешиваться и не диктовать исполнителю. Я ведь еще и потому старался как можно реже появляться в собственном офисе, а работать дома, что не мог не вмешаться в каждый телефонный разговор, который слышал, не хватать каждый листок, выскочивший из факса, и не совать свой нос во все дела — до такой степени, что сводил на нет производительность труда всех работников, ну и свою собственную. Теперь я в офисе не бываю вообще. Работаю чаще всего дома, на другом конце страны от офиса, где все делает моя единственная помощница.

Это не бином Ньютона. Но требует расчета и терпения. Более того — времени. Однако потратить время, чтобы научиться хорошо делегировать и чтобы подобрать людей, которые умеют отозваться, — единственный способ высвободить время для более ценных дел.

## Дальше делегирования

Как бы трудно ни было делегировать, это только начало. Настоящий, грандиозный, сверхмощный секрет предпринимательского успеха и счастья — это переход от делегирования к замене.

## Шаг третий: найди себе замену

Мой «платиновый» клиент Рори Фэтт, президент Restaurant Marketing Systems, консультирует тысячи рестораторов и каждого увещевает: «Увольте себя! И заработаете больше, и жизнь пойдет веселее». Такая болезнь есть в любом бизнесе, но, по словам Рори Фэтта, рестораторов она косит непременно и повально: каждый из них неизлечимо убежден, что собственной персоной должен готовить соус, встречать посетителей у дверей и считать ложки. Ресторатор вечно занят работой на \$10 в час и никак не может приступить к работе на \$100 в час: маркетингу, привлекающему в ресторан новых посетителей и побуждающему старых приходить снова и снова. Рори говорит: «Можно хоть кого нанять протирать стаканы и без особого труда найдешь человека готовить соус, но вряд ли есть шанс нанять того, кто сможет успешно продвигать твой ресторан».

**«Мне предложили пожизненный контракт — то есть официально признали мертвым»**

Я согласен с Рори: многие владельцы бизнесов должны уволить себя с этих бесчисленных час-за-десять-долларов работ. Выше вы видите заголовок книги покойного баскетбольного тренера Джима Валвано, которую он написал задолго до своей смерти от рака. Ядовитый упрек спортивным менеджерам. Говорят, есть только три вида тренеров: только что нанятые, только что уволенные и те, которых собираются уволить. Джимми Джонсон два раза подряд довел «Далласских ковбоев» до Суперкубка, потом его уволили. Незаменимых людей нет, поверьте, это так. В день ухода на пенсию Джонни Карсона вся страна гадала, зачахнет ли после этого Tonight Show. И люди из NBC тоже гадали. Но мы привязались к Джею Лено, и многие теперь даже не узнали бы Джонни Карсона, столкнусь они с ним на улице. А Джека Паара даже не пустили бы на студию без пропуска.

### **Шаг четвертый: цените собственную заменимость**

Людам по большей части не нравится идея собственной заменимости. Предприниматель на отдыхе превращается в шизофреника: надеется, что в офисе все в порядке, но огорчается, когда позвонив, узнает, что там и правда все в порядке. Разве работа может идти гладко без его участия? Я попробую научить вас ценить собственную заменимость. Предприниматели быстро набираются опыта и знаний. Легко усваивают новое. Вероятно, вы сумели бы за пару месяцев наладить большой кусок бизнеса, и при этом, скорее всего, годами выполняете одни и те же функции. Такое положение дел когда-нибудь обернется застоем и неудовлетворенностью. Не исключено, что вы перестанете справляться даже с тем, что отлично умеете, — потому что вам будет неинтересно. Наилучшее решение здесь — замена. Вы берете кого-то на свое место, а сами переходите к новому спектру возможностей и к новой зоне ответственности. Подготовьте кого-нибудь вместо себя.

Заметьте, что управленцы в корпорациях делают наоборот. Там управленец смертельно боится новых людей, которые смогут сделать его работу. Он исполнен решимости защищать свою территорию. Засекречивая все что можно, намеренно запутывая дела, ведя подковерную борьбу и хватаясь за любые мыслимые возможности, менеджер пытается сделать себя незаменимым. А вот рассудительный и прозорливый предприниматель делает с точностью до наоборот и старается обеспечить свою полную заменимость.

За свою деловую жизнь я испробовал много разных сценариев. У меня было 42 работника, потом, довольно долго, 5, теперь только один. Я делегировал все что мог; я почти ничего не делегировал и все делал сам. Признаюсь, я и до сих пор грешен: какие-то мелочи делаю сам, вместо того чтобы кому-нибудь поручить. Но с 1999 года я настойчиво стараюсь, где можно, не делегировать, а заменяться. В тот год я продал свой инфобизнес. А в 2003-м продал свою рассылку. Я пришел к своей, как я ее называю «Дэн-центричной стратегии». Я в центре Вселенной, а вокруг вращаются бизнесы, которыми владеют и управляют другие, но которые не смогут крутиться без меня — без того, что я пишу, что предлагаю, — и все платят мне. Вот сейчас у меня четыре таких спутника.

А вот хороший вопрос для обдумывания: каким образом вы планируете сократить зависимость своего бизнеса и дохода от вашего собственного времени и усилий?

### **Что делать с высвобожденным временем?**

Во-первых, можно пользоваться плодами собственного успеха. Играйте в гольф, заведите лошадей и пропадайте на ипподроме (моя страсть), пишите, займитесь общественной деятельностью или политикой, да, в общем, чем хотите.

Если же вам нужен ответ который еще больше повысит ваши доходы и благополучие, то плотно займитесь маркетингом. Насколько сможете, избавьтесь от других задач в своем бизнесе и страстно заинтересуйтесь маркетингом и хорошенько его изучите.

Зачем? А затем, что бесконечно проще найти и обучить человека рулить текущими операциями, чем найти того, кто сможет обеспечивать вашему бизнесу маркетинг. Маркетинг — самое ценное и самое высокооплачиваемое занятие в бизнесе. «Приносит в клюве» тот, кто создает эффективные и рентабельные системы привлечения новых покупателей, клиентов, пациентов и пр. Этот человек — как забивала-профессионал в любительской футбольной команде.

Приведу короткий пример: крупный издатель серии информационных бюллетеней нанимает и оплачивает лишь четверых-пятерых копирайтеров в год, которые пишут продающие письма,

привлекающих новых подписчиков для бюллетеней. Копирайтер, способный написать для этой компании успешное продающее письмо, редко имеет меньше \$250 000 в год гонорарами и роялти — и это всего за один короткий текст! Покажите мне другого писателя, который получает \$250 000 за восемь страниц. Ни один романист. Ни один сценарист. Ни один технический писатель. Ни один журналист. Не получает \$250 000 за 8 страниц.

В книге «Заработайте миллионы на своих идеях» я рассказываю историю превращения ныне знаменитого тренажера Thighmaster из катастрофически провального товара в хит продаж, приносящий миллионы и миллионы. Тот, кто придумал три «небольшие» поправки, чтобы «выровнять» маркетинг этого продукта (они описаны в моей книге), заработал на этом миллионы долларов.

А теперь волнующая новость: большинство виртуозов и асов маркетинга — это предприниматели, выросшие в маркетинговых гуру; самоучки, причем большинство превратились в маркетологов за весьма короткое время. Шаги, сделавшие из этих людей специалистов, зарабатывающих тысячи долларов в час, можете повторить и вы. Именно так: говорю вам, что, потратив от 2 до 5 лет, вы можете довести стоимость часа вашей работы до \$1000 или даже выше.

Присоединяйтесь ко мне. Освободитесь от скучной рутины и низкорентабельных занятий и станьте мастером маркетинга, сертифицированным самой жизнью.

## Безжалостная Истина № 9

Освобождение — высшее достижение  
предпринимателя.

Глава 11

### **Чертова дюжина идей и подсказок для повышения продуктивности**

Прошло уже 24 часа с моего последнего разговора с кредиторами, а кажется, это было вчера. Джордж Марентис в журнале Quote

Есть вещи, под которые ни к чему делать целую главу. Было бы преступлением в книге о личной эффективности тратить время, раздувая эту тему до целой главы, верно?

#### **С кем поведешься, от того и наберешься**

На самом деле это не я опаздываю, это остальные всегда спешат.

Мерилин Монро

Конечно, важно, с кем ты водишь компанию. И положительно важно, кого ты нанимаешь. Какой бы сильной личностью вы себе ни казались, любой поневоле испытывает влияние тех, кто его окружает большую часть дня. Именно поэтому, когда впервые осужденных сажают в тюрьму вместе с закоренелыми рецидивистами, они гарантированно становятся только более злостными и сознательными преступниками. «Общность» — одна из самых мощных сил в этом мире. Не считаясь с ней, можно жестоко поплатиться.

Так что если вы упорно водите дружбу с условно порядочными людьми, то не в долгом времени и сами начнете врать, жульничать, мошенничать, красть и плевать на других все охотнее и все меньше терзаясь совестью. Общаться с бедняками — не путь к богатству. Вращаться среди тех, кто ни в грош не ценит время — свое, окружающих или уходящее время вообще, — поставить крест на собственной продуктивности.

Любой теннисист, гольфист или вообще спортсмен скажет вам: если хочешь улучшить свою игру, играй с теми, кто на одну-две ступеньки выше тебя.

И точно так же полезнее поддерживать связи с занятыми, эффективными, успешными людьми. И исключать из своего круга общения тех, кто тратит время попусту.

### **Mañana[18]**

Я верую в пунктуальность, хоть это и делает меня очень одиноким.

Эдвард Веррал Лукас

Когда будете в Мексике, а лучше — в Нассау (мой фаворит по этой части), вам придется снять часы и заставлять себя двигаться плавнее, потому что там у людей нет абсолютно никакого чувства срочности. И этого ничем не изменить. Если не можешь войти в такой ритм и в нем жить, нипочем не ездите в Нассау. А то, чего доброго, прикончишь там кого-нибудь.

Конечно, на отдыхе это нормально. Но меня убивает, что и в бизнесе на каждом шагу приходится сталкиваться с людьми, ровно так же чуждыми всякой срочности. Большинство рассуждает по принципу: не сделали сегодня, доделаем завтра, что такого?

Прививать другим устойчивое и постоянное чувство срочности ужасно трудное дело. Некоторым прививается. Большинству — нет. Здесь одна из многих причин, что вопреки всем бесполезным стараниям робингудов из правительства 95% всех денег оседает у 5% людей. У нас есть чувство срочности, которого нет у остальных 95%.

Если вам не все равно, отослать письмо сегодня или завтра и успеет ли почта отправить его в пятницу или оно будет ждать понедельника, если вам не все равно, завершится ли проект в намеченный срок, вы так или иначе сделаете больше других, потому что других такие вещи не волнуют.

Люди по большей части работают медленно. Поглядите на них. Есть старая аксиома тайм-менеджмента: работа растягивается, стремясь заполнить все отведенное для нее время. У большинства людей это именно так. Редкий человек заканчивает работу досрочно и идет искать новое занятие. Когда моя мать отошла от дел, чтобы ее заменить, потребовалось бы три «обычных» работника — если бы на ее место не заступила моя жена. Но как правило, люди работают медленно. Меня они всегда удивляют. То позвонить, то передохнуть...

## **Безжалостная Истина № 10**

**Учитесь работать как можно быстрее. Так лучше  
соображаешь.**

Чтобы делать больше, я предпочитаю работать под прессом жесткого дедлайна. Может быть, я научился этому еще ребенком, в конюшнях при ипподроме. Если ты конюх, то у тебя есть не больше 15 минут, чтобы, пока тренер работает очередную лошадь на утренней тренировке, убрать навоз, устлать стойло свежей соломой, почистить ясли, налить свежей воды, а потом еще запрячь следующую лошадь. Если все делать быстро и не останавливаясь, уходит примерно 13 минут. Это жесткий дедлайн. Сегодня во многих случаях я заранее знаю, сколько времени займет у меня выполнение проекта, и именно столько на него отвожу.

### **Как использовать домашний офис для повышения личной эффективности**

Нельзя иметь все. Куда ты его положишь?

Стивен Райт, комик

Мой клиент, друг и с недавних пор компаньон Джефф Пол написал чудную книжицу: «Как зарабатывать \$4000 в день, сидя дома в трусах». Она разошлась тиражом более 300 000 экземпляров. Вообще-то, эта книга о том, как успешно торговать по почте, но ее название зацепило сотни тысяч американцев. Реклама этой книги в национальных журналах вызвала море откликов. А почему? Да потому что у всех уже в печенках сидят эти часовые, если не

двухчасовые, поездки на работу — с работы, бампер к бамперу, дюйм за дюймом, в ядовитых облаках выхлопов.

Сегодня около 65 миллионов человек работают на дому: кто полный день, кто часть дня. И таких все больше: работодатели переходят на гибкие схемы, растет число предпринимателей, развиваются технологии, а дорожная ситуация ухудшается. Маркетологи даже придумали термин SOHO Market[19], отразивший стремительное распространение мелких и «микро» бизнесов и домашних офисов. Последнее время девелоперы включают в проекты жилищ помещения для домашнего офиса.

Когда я писал эту книгу для первого издания, журнал Home Office Computing выяснил, что 96–98% людей, работающих на дому, стали гораздо счастливее, сменив присутствие в магазине или офисе на удаленную работу, и всем рекомендовали бы поступить так же. Мои клиенты высказывали разные мнения. Некоторые не могут работать дома — главным образом потому, что они неспособны в такой обстановке работать не отвлекаясь. Но большинство все же предпочитают работать на дому и считают, что так больше успеваешь. Консультант по удаленной работе, цитируемый в книге Пола и Сары Эдвардс[20], утверждает, что с переходом на домашний режим производительность труда возрастает на 15–25%.

Я могу полноценно работать через пять минут после утреннего душа

Если до работы вы добираетесь 45 минут, значит, ежедневная 90-минутная дорога туда-обратно забирает 9 потенциально продуктивных рабочих недель каждый год. Первого января вы можете вычеркивать два месяца плюс еще неделю. Чтобы наверстать эти потери, понадобится гораздо больше времени. Не говоря уже о новых страданиях от дорожной вони, грязи и нервозности, а то и опасностях, поджидающих на пути.

Когда я могу весь день работать дома, мне не нужно тратить час-полтора на ланч, я иду на кухню, готовлю себе (чаще всего какую-нибудь здоровую еду) и с удовольствием жую, продолжая работать. Я могу говорить по телефону из массажного кресла, массируя себе спину, или с веранды. Меня ничего, или почти ничего, не отвлекает, я втягиваюсь в работу и много успеваю: так что даже могу вздремнуть часик после обеда и все равно сделать больше, чем получилось бы в конторе.

Почему бы и вам так не работать?

Конечно, есть и минусы. Домашний офис неизбежно разрастается за пределы отведенной ему комнаты, расплываясь по дому. Может быть, вас бизнес больше напрягает (хотя отчего бы?). Для меня дело того стоит.

У разных людей производительность труда повышается в разной обстановке. Генри Торо нужно было уйти подальше от всех и сесть у пруда. Если вам кажется, что это ваш способ, берите побольше крема от комаров, грузите в машину мобильник и факс, пакуйте провизию и вперед, к горизонту. Моего друга Джеффа Пола тошнит от одного вида галстука, и лучше всего ему работаетея дома, в старых растянутых трениках. Прекрасно. Другие нуждаются в обществе, им нужно с кем-то делить офис или хотя бы офисное здание. Если это ваш случай, тогда идея домашнего офиса вам вряд ли подойдет, хотя и тут можно добавить общения: в кофе-брейк позвонить другу, например. Тут надо слегка поэкспериментировать, установить, что для вас лучше, и делать так.

## **Как утонуть в возможностях и успехе**

Просто говорите «нет».

Нэнси Рейган

Чтобы достичь того, что стороннему наблюдателю кажется «мгновенным успехом», большинство предпринимателей проходит через долгие годы упорного труда и лишений. Меня много лет никто не замечал и даже презирали. У меня изымали за долги машину, на меня охотились кредиторы, я банкротился, мне приходилось выскребать мелочь из-под диванных подушек, чтобы купить еды, я ездил на раздолбанных драндулетах. Надо мной смеялись, со мной не хотели иметь дел, меня унижали. Я довольно нахлебался этого всего и потому очень благодарен судьбе за возможности и за удачу. И потому тревожусь, как бы эта удача не испарилась наутро. И знаете, в этой паранойе есть свой смысл. Я не раз видел обратное: парень, которому повезло, покупается на собственную легенду, и уверенный, что удача навсегда, сорит

деньгами, как пьяный матрос, грузит выше бортов и плюет на всех вокруг. А потом все враз испаряется. И падение бывает жестким.

С другой стороны, моя параноя мешает мне говорить «нет». А самая главная работа предпринимателя, дорожащего временем и стремящегося к высокой производительности труда, — это говорить «нет».

Отказываться от новой возможности трудно. Но необходимо. Дело в том, что с новым успехом приходят и новые возможности. Люди выстраиваются к тебе в очередь. Но если всем и всему говорить «да», скоро утонешь в собственном успехе.

Важно понимать, чего ты сегодня не будешь делать. Дел всегда будет больше, чем времени. Слишком много звонков, встреч, поездок, деталей для уточнения, а времени слишком мало. Успех не уменьшает, а только увеличивает ворох дел.

Человеку, стремящемуся все сделать правильно, добиться «совершенства», эмоционально тяжело бросать незаконченные дела и знать, что надо бы еще заняться тем-то и тем-то, а он не занялся. Однако приходится мириться с этим или до времени состаришься. Вы можете делать только то, что можете, и не больше. Не проходит ни дня, чтобы я не мечтал получить ответ на звонок или два, которых так и не сделал, отправить письма, которых не написал, закончить проект-другой, к которым даже не приступал. Все, что я могу, — это с утра свериться с планом, уточнить список приоритетов, подкорректировать его по ситуации и дальше приниматься сначала за вопросы жизненной важности, потом переходить к остальным. Имейте развитое чувство срочности и делайте все, что в ваших силах, но когда ваше рабочее время вышло — расслабьтесь. Кстати, составляя «список дел», важно не перегрузить его до невозможного. Желание забить туда больше, чем можешь сделать, вполне объяснимо. Я нередко ловлю себя на том, что беру в дорогу столько работы, что не справлюсь и за три поездки. И здесь то же самое. И если так каждый раз, это угнетает. Снижает работоспособность. Повторю: крайне важно понимать, чего ты не будешь делать.

### **Краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное мышление**

Если не знаешь, куда идешь, можешь зайти не туда.

Йоги Берра

На заре моей лекторской карьеры мой коллега и друг Кит Дегрин сказал мне, что у лектора должен быть краткосрочный рынок, на котором ты много работаешь, получая опыт и зарабатывая на оплату счетов, среднесрочный рынок, на котором за 2–5 лет ты становишься известным и успешным, и долгосрочный рынок, где ты должен поддерживать свою карьеру на протяжении 5–15 лет. И работать сейчас нужно одновременно на каждом из рынков.

Я применил эту стратегию и как лектор, и в более широком плане. И по-моему, ее должен взять на вооружение каждый предприниматель. В данный момент ваше краткосрочное мышление должно быть занято тем бизнесом, которым вы рулите сейчас, и тем, каков он сейчас есть: как поднять продажи, привлечь новых клиентов, крепче удерживать и мотивировать больше покупать старых, увеличить маржу, отладить менеджмент, заставить сотрудников лучше работать, подстегнуть оперативность дилеров, найти средства?

Но в то же самое время вы должны мыслить и среднесрочно: каким я хочу видеть этот бизнес через два, три, четыре года? Что за перемены, от которых не следует отставать, идут в моей отрасли, в моем городе, у моих покупателей? Покойный Айра Хэйс, великий лектор, назвал это «не отставать от завтра».

Наконец, нельзя забывать и о долгосрочном мышлении, интегрирующем бизнес и ваши жизненные планы: какой вы хотели бы видеть свою жизнь через пять или десять лет? Я считаю необходимым тратить время (и деньги) на долгосрочные затеи, которые должны принести плоды только через годы и годы.

### **Устраните помехи**

Ничто так не изматывает, как бесконечный скулеж несделанного дела.

Уильям Джеймс

Время от времени жизнь подбрасывает вам какую-нибудь зубодробительную работенку. Бухгалтерская путаница, проблемный работник, официальный отчет, что угодно. И вы ловите себя на том, что снова и снова отодвигаете это дело подальше. Не надо! Лучше заняться им сразу и как можно скорее свалить эту гадость с плеч долой. Это ведь не вино и лучше от времени не

станет. Чем дольше вы даете такому делу висеть у вас над душой, тем меньше хотите им заниматься.

Между прочим, лучший управленческий совет, который я когда-либо слышал, был такой: нанимай долго, увольняй быстро. Если у вас заведется «трудный» работник, то это знаете и вы, и он, и, поверьте мне, все остальные. Чем решительнее вы от него отделаетесь, тем меньше проблем вас ждет в будущем с другими работниками. Вырезать опухоль надо как можно раньше и быстрее.

Если вы, как я, работаете с клиентами, то вам нужно жестко и быстро избавляться от досаждающих клиентов. Скип Росс, успешный дистрибьютор из компании, занимающейся прямыми продажами, убедил меня, что пустоты всегда заполняются. Скип сказал: природа не терпит пустоты. И пойдет на все, чтобы ее заполнить. Если вам хочется новой красивой одежды, прошерстите свой шкаф и отдайте все, что не носите, на благотворительность. Решительно освободите две трети пространства. И вы поразитесь, как быстро оно снова заполнится. Этот «принцип вакуума» служит мне верой и правдой долгие годы. Практически каждый раз, когда я говорю «нет» или увольняю проблемного, слишком досаждающего мне клиента, его место быстро занимает другой клиент, лучший. Я знаю, что вы тоже убедитесь в истинности этого принципа.

### **Дареному коню в зубы не смотри. А садись, держись и мчи галопом**

Долг человека — поступать так, будто его возможности безграничны.

Пьер Гейяр де Шарден, французский гуманист

Какие чертежи были бы сейчас на твоём столе, если бы ты знал, что успех гарантирован?

Преподобный Роберт Шуллер

Бывают такие времена, такие дни, такие «всплески», когда и захочешь, а не сможешь отступить.

Каждый болельщик помнит знаменитый проход в американском футболе — удивительный рывок и занос Джона Элзуэя в сезоне 1986 года, в последние минуты матча принесший победу его команде и отобравший у Кливленда билет на Супербоул. Но Элзуэй повторял его и после. А еще это умели Штаубах и Стэблер. И Джо Монтана. И даже рядовые квотербэки типа Дэйва Крига. В наши дни то и дело какой-нибудь квотербэк возьмет да и покажет класс. Вот играет команда три четверти ни шатко ни валко, а потом неожиданно просыпается и наколачивает за 4 минуты больше очков, чем за предыдущие 40. И если вы смотрите игру с таким феерическим финалом в компании, кто-нибудь обязательно задаст логичный вопрос: «А чего же он раньше-то? Где он был весь матч?»

Просто на ребят неожиданно «находит», и начинается волшебство. В такие минуты нельзя ошибиться. В такие минуты получается всё.

Эрл Найтингейл однажды заметил, что «для любого из нас может прийти время, когда за полгода произойдет больше, чем за пять лет перед этим. Большие события в нашей жизни упаковываются в удивительно короткое время». Есть такое явление. Для предпринимателя это часто итог нескольких лет тяжелой работы, борьбы и жертв. Продуктивность достигает пика. Все работает. Возможностей тьма. Все двери распахиваются. Приходит известность, даже слава. Взлетают доходы.

Когда это происходит, все ускоряется. Если обычно у вас в неделю разрабатывается несколько клиентов, то тут хлынут в разы больше. А достойные цели, претендующие на ваше время, размножатся не хуже кроликов. И вот как нужно себя вести. Сказать спасибо. Меньше спать, глотать больше витаминов и держаться на волне. Всегда будьте готовы к такому повороту и сразу принимайтесь раздувать пламя. На время забудьте про осторожность и беритесь за все, что вам под силу и что не под силу.

И когда это волшебство творится, вдвойне берегитесь людей, которые могут задуть ваш огонь. Не позволяйте себе отвлекаться на высасывающих время и энергию, завистливых, беспомощных, неумелых, ленивых, паразитов и недовольных. Давите их, как тараканов.

Есть люди, которые просто не выносят процветание. Если что-то хорошее начинает поступать в их жизнь слишком быстро, внутренний эмоционально-психологический разлад заставляет их выставлять себе препятствия, чтобы замедлить движение. Если это деловой партнер, друг или — не дай Бог — жена, угадайте, что нужно делать? У меня есть знакомый, имя которого я не буду

называть: вот у него жена из этой самой породы как огня боящихся успеха. Пока его карьера не начинает переть в гору, жена ему идеальная пара. Но едва дела ускорятся, заболевает таинственными болезнями. Она начинает искать поводы для ссоры. Разбивает машину. Я не один раз видел, как этот парень на полном ходу врезался в выставленные его женой надолбы. Остерегайтесь таких людей.

Что ж, вернемся к нашему явлению. Я не могу вам сказать, как его включить. Но могу назвать несколько факторов и условий, которые, кажется, сопровождают его появление. Во-первых, похоже, что явление это чаще случается с и без того гиперпродуктивными людьми. Во-вторых, оно посещает тех, кто настойчиво преследует большие и четко очерченные цели. В-третьих, оно может свалиться на вас, если вы «хорошо наращиваете» связи с другими высокопроизводительными людьми. И в-четвертых, он часто начинается с одного-единственного «большого прорыва» — не упустите его и как следует развейте.

В ваших силах создать условия, которые, очень вероятно, запустят «волшебство Элуэя». И едва оно явится, седлайте его — и вперед!

Глава 12

## **Внутренние процессы пиковой личной эффективности**

Мать говорила: «Если ты пойдешь в армию, станешь генералом; пойдешь в монахи — станешь римским папой». Но я пошел в художники и стал Пикассо.

Пабло Пикассо

Ты можешь обложиться толстыми модными ежедневниками и органайзерами, компьютерными приложениями, блокнотами, разноцветными ручками и стикерами, рисовать на ладонях кресты и накручивать нитки на пальцы, использовать миллион иных «методик» и все равно оставаться при самой жалкой продуктивности, если не умеешь управлять внутренними процессами. Личная эффективность — это то, что растет изнутри вовне.

### **Психокибернетика, или Как повысить ценность своего времени**

Термин «психокибернетика» вам, вероятно, знаком. Книга под таким названием разошлась по всему миру 30-миллионным тиражом и в нескольких аудиоверсиях, продававшихся через знаменитый каталог Nightingale-Conant, каталог и телепрограмму Sybervision и через сеть магазинов Audio Renaissance. Придуманная доктором Максвеллом Мальцем психокибернетика — это техники умственной тренировки, которые опробовали и использовали многие знаменитые профессиональные спортсмены и тренеры, крупные управленцы, виртуозы продаж, звезды шоу-бизнеса и я. А Сальвадор Дали в благодарность за психокибернетику, что так помогла его карьере, подарил доктору Мальцу свою картину.

Записывать свои идеи Мальц начал в 1960-х, и в тот момент он был настолько впереди своего времени, что люди, знакомящиеся с его техникой сегодня, удивляются ей и крупно выигрывают от нее.

Какое отношение это все имеет к вашей личной эффективности?

Есть определенное состояние ума, лучше всего помогающее достичь наивысшей личной эффективности. Освоение определенных техник психокибернетики лучше всего поможет вам сознательно включать это состояние когда нужно и как нужно.

Вот, например, «обнуление калькулятора», о котором пишет доктор Мальц. Если у вас под рукой есть обычный калькулятор, возьмите его и пощелкайте кнопками. Вы обнаружите, что там есть кнопка сброса, которую надо нажать перед тем, как решать новую задачу, чтобы записать в память либо полностью стереть прошлое решение. Изучая поведение людей, доктор Мальц заметил, что мы часто пытаемся использовать свой разум для решения сразу нескольких проблем, даже не думая нажимать кнопку сброса.

Чтобы достичь максимальной личной эффективности, человек должен развить особую способность останавливаться и записывать или стирать, чтобы 100% своих умственных мощностей направлять на один предмет, на задачу, которая решается сейчас. Один мой клиент, директор корпорации, делающей 20 миллионов в год, страдает обсессивно-компульсивным неврозом. Он заведомо позволяет доброму десятку забот и тревог одновременно терзать его ум, пока он чем-то занят, и постоянно жалуется, что его отвлекают собственные мысли. Он

восхищается моими способностями и в разговорах удивляется, «как это Кеннеди удается изолировать проблему и отложить ее на дальнюю полку, чтобы полностью сосредоточиться на другой задаче, а к той проблеме вернуться, когда он сам этого захочет». А это удастся мне потому, что я тренировал, и тренировал, и тренировал технику «обнуления калькулятора», пока она не стала моей второй натурой.

Одно из главных объяснений моей писательской плодовитости — в том, что мне не приходится ждать вдохновения или настроения для работы. Многие авторы проходят через миллион терзаний, моральных и физических, еще на самых дальних подступах к письменному столу. А я — нет. Я сажусь, кладу пальцы на клавиши, за минуту или меньше обнуляю свой калькулятор, и — писать.

Это только одна из многих простых, но действенных техник психоканбергетики, и она иллюстрирует важную мысль: если не можешь контролировать свои мысли и управлять своим разумом, не сможешь управлять и своим временем.

Именно поэтому настоятельно советую вам получить дополнительную информацию на сайте [www.psychocybernetics.com](http://www.psychocybernetics.com) (бесплатно).

### **Создайте стимулирующую среду**

Окружающая среда должна стимулировать вашу производительность, а не тормозить ее, и чтобы это обеспечить, вы можете сделать целый ряд шагов. Вот ключевые идеи, которые вы можете рассмотреть и поэкспериментировать.

- Психологические триггеры.
- Организация против беспорядка.
- Фэн-шуй.

Повторю, я убежден, что нужно насыщать рабочую среду «психологическими триггерами» — предметами, которые задают определенное направление моим мыслям. Вот, например, я мысленно создаю благосостояние, и потому среди предметов, окружающих меня за работой, по последним подсчетам, 27 разных объектов в поле зрения имеют отношение к материальному благополучию. Поскольку я очень слежу за временем, вокруг меня находится 8 часов. И модель виселицы, напоминающая о дедлайнах. Картина на стене, где черный тигр в дебрях джунглей пожирает человека, приводит мне на ум изречение «Последним в джунглях умрет от голода тигр» и дает понять, что следует быть жестким и агрессивным.

У моего хорошего друга, очень успешного в делах, в машине на приборной доске привинчена табличка, которая гласит: «Люди милашки, бизнес прет, жизнь прекрасна!» Он смотрит на нее всякий раз, когда в дороге говорит по телефону или перед тем, как выйти из машины, приехав на деловую встречу.

По-моему, «создавать обстановку» можно тремя различными способами:

1. В случайном порядке, как сложится, без мыслимой цели и без критериев.
2. Сознательно или бессознательно, вещами, которые вызывают негативный отклик: раздражение, гнев, отвращение, подавленность.
3. Целенаправленно вещами, отобранными для усиления позитивных — повышающих производительность — откликов.

### **«Чистый рабочий стол — знак умственного нездоровья»**

А все же не будем слепо верить стереотипу. Подозреваю, что человек, у которого на столе и вообще на рабочем месте постоянно флотский порядок и ни пылинки, — конченный зануда, — запросто может быть невротиком. И даже мне хочется так думать. С другой стороны, человек, окруженный беспорядком и хаосом, — полный разгильдяй — поневоле тратит время на рысканье и поиски, неминуемо отвлекается от работы. Но есть широкий диапазон приемлемых значений между этими крайностями.

Сам я, к счастью, могу успешно работать и в любом бардаке — в основном благодаря умению «обнулять калькулятор». Но, признаюсь, лучше всего мне работает в «недоорганизованной среде», как я это называю. Скажем, как писателю, мне, наверное, не обойтись без наваленных

всюду стопки бумаги, справочных материалов, документов и пр., но я считаю весьма полезным упорядочивать эти стопки по темам или по проектам.

По-настоящему творческое, новаторское мышление, кажется, чаще рождается в хаосе, чем там, где все разложено по полочкам. Но воплощение инновационных идей, кажется, бывает успешнее всего, если за дело берутся организованно и дисциплинированно.

Перефразируя гуру менеджмента Питера Друкера, можно сказать, что нам важен результат, а не высокие показатели. Приставлять к среднестатистическому предпринимателю нормировщика бессмысленно. Что можно подсчитать, если человек сидит на полу в своем кабинете, смотрит дневные ток-шоу и часами листает журналы, пока его не осенит идея «цепляющей» рекламы для нового фитнес-продукта его компании?

Здесь важнее всего не врать самому себе. Помогает ли тебе та степень беспорядка и дезорганизации, в которой пребывает окружающее пространство, или, наоборот, мешает? Управляешь ты ею или просто ничего не можешь поделать?

## Безжалостная Истина № 11

Отличный совет, который сэкономит вам немало времени: сомневаешься — выбрасывай!

Некоторые люди патологически не могут выбрасывать. А я считаю, что с бумагами, например, лишние церемонии только во вред. Если вы совсем не уверены, что этот листок вам когда-нибудь еще пригодится, — выбрасывайте его немедленно. А окажется важным — вам напишут новый. Как минимум раз в году, обычно в декабре, я произвожу безжалостную чистку в папках с письмами, в клиентских досье, в ящиках стола и во всех бумагах, выкидывая все, на что хватит духу. За все годы лишь пару раз выброшенное вернулось и напомнило о себе.

Важно еще, чтобы ваше «рабочее пространство» облегчало работу. У меня в домашнем офисе рабочее место чем-то напоминает пилотскую кабину: не вставая со своего вращающегося кресла, я могу работать с компьютером, телевизором и видеоманитофоном, магнитофоном и калькулятором, дотягиваюсь до книг, которые постоянно нужны, а для бумажной работы у меня две отдельные поверхности. Разумная организация — это когда не приходится за работой поминутно вскакивать, чтобы взять нужный предмет или чтобы его потом убрать на место.

Не так давно я перевез из одного дома в другой свой домашний кабинет: папки, записи и всю библиотеку. Вышло больше ста коробок. Человек я занятой, так что и через два года после переезда некоторые коробки стоят нераспакованными — потому что у меня не было нужды в них что-то поискать. Несомненно, к тому времени, когда у меня дойдут руки открыть их, все, что в них лежит, спокойно можно будет снести на помойку. А это значит, что, может быть, мне вообще не стоило их хранить. Делаю себе пометку: быть ЕЩЕ беспощаднее.

Еще одно прекрасное изобретение — беспроводной телефон. Если вы, как и я, много говорите по телефону, эта штука позволит вам во время разговора пройти по комнате, откинуться в кресле, сходить за нужной папкой и даже выйти на улицу.

### **А теперь о том, что это за штуковина — фэн-шуй**

Чтобы никто не мог упрекнуть меня, будто я не сообщаю читателю ничего нового. Фэн-шуй — восточная философия, модная нынче у организаций и частных лиц на Западе. Дословно это название переводится как «ветер и вода», а в более широком смысле — искусство повышать личную эффективность, оживлять творческое начало и привлекать удачу путем гармонизации отношений между человеком и окружающими его предметами. Это вроде иглоукалывания для офиса — способ высвободить заблокированную энергию. Например, перестановка мебели или замена глухой стены на прозрачный аквариум может создать хороший фэн-шуй.

Уильям Спир, автор книги *Feng Shui Made Easy: Designing Your Life with the Ancient Art of Placement*, любит рассказывать, как его позвали проконсультировать владельцев отеля *Kings Cross Hyatt* в Сиднее, у которого плохо шли дела. Спир передвинул эскалатор в фойе отеля, чтобы помещение «приманивало», а не «отталкивало» деньги, и приток постояльцев резко вырос, хотя больше никаких мер для этого не принималось. Эксперты по фэн-шую уверены, что можно создать «уголок благосостояния» в комнате или придать помещению «настрой», способствующий чрезвычайно эффективной работе. Они также считают, что в случае с гостиницами и ресторанами фэн-шуй может сделать заведение более привлекательным и удобным для посетителей и гостей.

Может, вам покажется, что все это немного «ку-ку». Но некоторые крупные бизнес-лидеры придерживаются иного мнения. В Гонконге крупные высоко котирующиеся корпорации типа *Jardines* и *The Hong Kong Bank* тратят на фэн-шуй целые состояния. Привычно берут консультации по фэн-шую архитекторы. И, по некоторым данным, проектировщики игорных домов пользуются фэн-шумом, создавая для клиентов «зоны невезения».

Как можно использовать фэн-шуй, обходясь без штатного консультанта? Знаете, когда я впервые услышал о фэн-шуме, я сразу увидел, как он удивительно согласуется с моим давнишним убеждением, что окружающая среда влияет, и влияет по-разному, на разных людей. Это значит, что у вас есть не только самое рабочее (и самое нерабочее) время суток, но, возможно, есть и обстановка, в которой вам работается лучше всего. На вас может по-разному влиять цветовая гамма помещения, стиль мебели, есть ли там большое окно, есть ли живая природа (цветы, чижик в клетке и пр.). По-моему, немногие вообще придают этому какое-то значение, а ведь следовало бы. Теперь, если хотите углубиться, одна практическая техника. Принимаем входную дверь за 7 часов и начинаем осматриваться: 11 часов — это зона денег; 12 часов — зона репутации; час — зона отношения. Предположим, в зоне денег у вас стоит старый щербатый книгодержатель, подпирающий пачку пыльных книг и журналов. Если вы протрете книги от пыли, уберете часть журналов и купите новый книгодержатель, то это может высвободить «энергию денег» и улучшить ваши финансовые дела.

А в общем, резюмировать можно так: пространство, в котором мы работаем, и то, как оно организовано, инструменты, которые мы используем, предметы и цвета, которые мы видим, звуки, которые мы слышим, запахи, которые чувствуем, — все это в совокупности влияет на производительность нашего труда и на способность продуктивно трудиться. В принципе, это обычный здравый смысл. И когда долго не можешь раскрутить маховик, значит, пора задуматься о своих реакциях на разные стимулы. Так что, если хотите поближе познакомиться с теориями типа фэн-шуй, — не стесняйтесь. Зачем отказывать себе в выгодах, которые несет стимулирующая и приносящая успех среда?

### **Наконец, воинственный настрой**

Сегодня меня сразу и до глубины души бесит любая бесцельная трата моего времени. Я очень и очень высоко ценю его и считаю, что цена, которую вы честно назначаете своему времени, диктует другим, как относиться к вашему времени и вам.

Выше я уже говорил об этом и не собираюсь пережевывать мысль заново, но подобная решимость крайне важна. Вы сами назначаете цену. И от вас зависит, будут ли ее принимать и уважать.

Когда-то в прямых продажах я рулил и мотивировал людей, стараясь помочь другим отстроить бизнес, и меня постоянно удивляло и расстраивало, как мало люди ценят свое время и как позорно не хотят его защищать и разумно тратить. Чего я только не слышал: «Я не сделал, потому что... теща приехала, не предупредив», «Мой приятель Боб заскочил на минутку и остался на весь вечер», «Крыша потекла, и пришлось с ней возиться» и т.д. Но если вы уже заняты чем-то важным и не намерены бросать дела, то теще придется сидеть дома перед телевизором, приятель Боб получит от ворот поворот, под худой потолок вы подставите ведро и не станете отвлекаться от своего занятия.

Насколько жестко вы обходитесь с теми, кто не ценит ваше время? Насколько жестко вы обходитесь с собой?

Глава 13

## **Почему год проходит, а прогресса никакого**

Есть люди, у которых одно занятие — стареть.

Эдгар Хоу, американский журналист

Сколько же раз мне приходилось слышать разные варианты этой фразы: «У меня тридцатилетний опыт — я должен процветать», или: «Я работаю очень усердно — я должен процветать», или «У меня же докторская степень — я должен процветать» и т.д.

Я знаю многих лекторов, уверенных, что они выступают куда лучше меня. Некоторые из них правы, и неспроста их озадачивает и огорчает, как хорошо у меня идут дела; они гадают, почему меня зовут выступать перед огромной аудиторией на важных событиях, а их не зовут. «Я лучше» или «Я этим занимаюсь дольше» — значит «Это я должен быть на его месте».

По-моему, здесь главный затык — в слове «должен». Оно подразумевает «мне положено». Моровое поветрие «мне положено» разлагает Америку.

Похоже, здесь каждый думает, что ему автоматически что-то положено. Индейцы думают, что обиды, нанесенные предкам, дают право не платить налоги с игорных домов и наживать так миллионы. Сексуальным меньшинствам кажется, что их обязаны принимать в колледж и на работу по квотам, независимо от знаний и квалификации. Женщины уверены, что работодатель должен им во всем потакать, чтобы они могли рожать детей, строить семью и одновременно делать карьеру — «и невинность соблюсти, и капитал приобрести».

Пенсионеры свято верят, что государство должно им куда больше, чем они заработали, что им положена бесплатная медицинская помощь до конца их дней, неважно, сколько они проживут и кто будет за нее платить. Один наш придурочный конгрессмен даже заявил, что каждому американцу должны быть гарантированы жилье и работа и что правительство должно это обеспечить. А так называемое «поколение X», кажется, вообще думает, что им положено все и прямо сейчас, а делать для этого ничего не нужно. И я мог бы продолжать. (Я уже кого-нибудь обидел?)

## Безжалостная Истина № 12

На самом деле никому ничего не положено,  
кроме возможности. Даже равных условий  
не положено. Ничего. Nada. Только возможность.

И тут кроется одна из причин, почему дела у человека из года в год идут без улучшений: этот человек слишком занят нытьем, как несправедливо все устроено, и слишком поглощен жалостью к себе, вот у него и нет времени где-то что-то сдвинуть с мертвой точки.

Но, как писал Эрик Хоффер: «Для многих надежное оправдание лучше всякого успеха, потому что успех ничего не закрепляет навечно. Все равно придется доказывать, что ты и сегодня тот же молодец, каким был вчера. Но когда у нас есть достойное оправдание, почему ничего не достигли, это, можно сказать, уже навечно. Больше того, когда есть оправдание, почему ты не написал книгу, не снял фильм и т.п., — оно объясняет, почему ты не написал великую книгу и не снял великое кино. И нечего удивляться, что ради хорошего оправдания люди нередко готовы больше страдать и больше трудиться, чем ради успешного завершения дела»[21].

Это одно из самых красивых, точных и глубоких наблюдений, что я встречал.

## Безжалостная Истина № 13

Не заблуждайтесь: тот, кто хорошо умеет находить оправдания, не может хорошо уметь делать деньги. Это взаимоисключающие умения.

Бесконечные оправдания. «Я бы сделал это, ЕСЛИ БЫ... дети были уже взрослые / я не уставал так после работы / жена меня поддерживала / я получил образование получше / я жил не в этом кошмарном районе». И так далее, до бесконечности.

Написать бы книгу? Скотт Туроу, один из богатейших и популярнейших беллетристов нашего времени, первый роман писал карандашом в электричке, по дороге с работы и на работу, по странице за поездку. Мои друзья Марк Виктор Хансен и Джек Кенфилд написали и издали (в том числе за свой счет) Бог знает сколько книг, аудиокассет и целых учебных курсов, которые едва ли кто-то замечал. ВСЕ крупные издательства успели отказать их «лучшему творению», но одна мелкая фирма согласилась взяться за серию *Chicken Soup for the Soul*, и сегодня это непотопляемый дреднуот, суперимперия, тысячи книг и миллионные тиражи. Стать бы актером? Сильвестр Сталлоне, приехав в Голливуд, хранил свои вещи в камере хранения на автостанции, спал в парке на скамейке и искал еду по помойкам.

Так что главная ваша причина — это «оправданчество». Выбрать изящное оправдание вместо трудной тропы, ведущей к подлинным достижениям. Именно поэтому кое-кто год за годом озирается вокруг и видит, что по-прежнему не двинулся с места.

### Специализация на мелочах

Не устаю удивляться, как люди умудряются тратить свое время, энергию и деньги на любые дела, кроме тех немногих, что по-настоящему важны для их бизнеса, тех, что приносят доход.

Недавно один парень, послушав мой семинар, бросился к стенду с книжками, купил мою *Magnetic Marketing System*, подскочил ко мне, восхищенно разливался, как много он почерпнул из моего выступления и как ему не терпится воплотить мои идеи, потом потряс мне руку, чуть не оторвав ее, и в секунду слинял, что твой тасманийский дьявол. Примерно через неделю купленная им книга вернулась в мой кабинет по почте и с робкой просьбой вернуть деньги. Дома бедолага обнаружил, что у него на полке уже стоит эта книга, еще в пленке — он купил ее на другом семинаре год назад. То есть я не говорю сейчас о своей системе, но просто у этого парня целый год день за днем и час за часом находились дела поважнее, чем помочь собственному бизнесу привлекать и удерживать больше клиентов.

Однажды я консультировал хозяина небольшой сети розничных магазинов. Он практически умолял меня помочь. Говорил, что у него не клеится дело и нет денег на рекламу и маркетинг. Я подал ему простую, легко исполнимую идею — изменить порядок обработки входящих звонков, — которая с легкостью удвоила бы его продажи. Я точно это знаю. Это проверено. Прошло несколько месяцев, и я спросил у того парня, помог ли мой совет. Он ответил, что был слишком занят и еще не успел его применить. Слишком занят чем? Он не смог сказать. Просто слишком занят.

Если у вас тоже проблемы по этой части, я научу вас не упускать из виду главное: определите и запишите три самых важных, самых значительных, самых плодотворных и ценных дела, которые вы можете сделать, чтобы повысить успешность своей компании. Всего три. Запишите их. Каждый пункт затем переведите в действие, которое можете делать каждый день. Запишите их.

У меня, например, одна из самых важных задач — это постоянный поток новых клиентов, нуждающихся в моих услугах. До тех пор пока спрос на «меня» превышает имеющееся

предложение «меня», я могу запрашивать и получать высокие гонорары, летать бизнес-классом, выбирать клиентов, отшивая непонравившихся, браться только за интересные мне проекты, уверенно отказываться от сделки, зная, что дыра на ее месте скоро заполнится, и вообще работать так, как мне, черт возьми, заблагорассудится. Но если я позволю спросу упасть настолько, что предложение его превысит, мне придется поджиматься по всем направлениям. Так что спрос для меня крайне важен. Что я могу делать каждый день, чтобы точно знать: соотношение спроса/предложения не качнется в другую сторону?

Я просто не позволяю себе прожить день, не предприняв чего-то для поддержания «потока сделок». Я должен сегодня отправить письмо или посылку, или кому-то позвонить, или опубликовать статью, или потрудиться, чтобы мои книги были в магазинах, или заполучить приглашение выступить на крупном событии. Неважно, насколько я занят. Или насколько устал. И неважно, что это пятница перед праздничными выходными. До заката солнца хотя бы ОДНО дело для поддержания спроса я сделаю.

Ничто и никто не может украсть у меня время, предназначенное на это хотя-бы-одно-дело. Ни в какой день. Исключений не бывает. Оправдания не принимаются.

Прямой результат этой политики — спрос на мои услуги стабильно растет, даже при том, что предложение я сознательно уменьшил; это позволило мне заметно поднять ставки и поднимать их каждый год, без колебаний увольнять проблемных клиентов и вести бизнес полностью по своим правилам, как мне удобно. Одна-единственная простая техника принесла мне миллионы.

Но могу спорить, если походить по пятам за типичным предпринимателем со списком его «большой тройки» в руках, увидишь, что у него по многу дней «не доходят руки» ни до одного из трех главных дел. Так вот, эти дни — пропащие. Если их станет слишком много —вы гарантированно встречаете Новый год на том же месте, где были 365 дней назад.

### **Чем прощиты самые успешные люди**

Мне очень повезло, что в начале своей предпринимательской карьеры я слушал нескольких великих «учителей успеха»: Эрла Найтингейла, доктора Максвелла Мальца, Наполеона Хилла и моих современников Зига Зиглара и Джима Рона. Десять лет подряд я работал в лекторских программах вместе с Роном, Зигом, Брайаном Трэйси, Томом Хопкинсом и еще несколькими учителями.

Джим Рон — необыкновенный человек. Вы, конечно, видели по телевизору Тони Роббинса. Так вот, Джим Рон — один из первых наставников, учителей и работодателей Тони. Тому, кто ищет железного, проверенного знания о личном развитии, вряд ли найти источник лучше Джима Рона. Во всяком случае есть у Рона одна мысль, которая запала мне в голову с первого раза, как я ее услышал, еще ребенком, и которая действует на меня и поныне, когда я слышу ее от Рона сегодня. Он расшифровал «программный код» высокоуспешного человека. Сорвал с успеха покров тайны и погасил мистический ореол. Когда изучишь попристальнее человека, преуспевшего на каком бы то ни было поле деятельности, непременно скажешь себе:

«Неудивительно, что у него так ладится. Посмотри, сколько всего он все делает»

Успех — вовсе не тайна. В этом смысле разочарование ждет того, кому хотелось бы, чтобы в основе успеха лежал сложный механизм, того, кто предпочитает успеху красивое оправдание. Но успех — это всего лишь отражение того, как вы распоряжаетесь своим временем.

Я бы немного продолжил формулу Рона: «...И попристальнее изучишь, какие одно-два-три дела он обязательно делает каждый день».

Я могу довольно точно предсказать, какой баланс будет на вашем банковском счету через год, если вы дадите мне следующую информацию:

- баланс на сегодня;
- список книг и кассет, прочитанных и прослушанных вами за последний месяц;
- какие-нибудь сведения о тех пятерых, с кем вы больше всего общаетесь;
- грубый расклад вашего времени в обычную неделю.

И про 90% сделать такое предсказание не требует большого ума. Правильный ответ — баланс тот же, что и в прошлом году.

Если вы «зависли», то просто предпринимать какие-то действия мало. Джим Рон говорит о «принципе массивованного действия». И если вы посмотрите на очень успешных людей, то увидите, что все они — люди массивованного действия. Любую проблему они решают не одним способом, а сразу двадцатью.

Однажды мне позвонил дантист, прослушавший мой двухдневный семинар, и сказал: «Я составил список из трехсот пунктов, что надо изменить в моей практике». Каждую неделю он выполнял по десять пунктов. И за 30 недель решил все проблемы, большие и малые. И, не потратив ни одного лишнего цента на рекламу, ни на доллар не удорожив маркетинг, в той же клинике, с тем же персоналом (почти) он увеличил свои обороты более чем в 4 раза. Он предпринял массивованное действие. Когда я рассказываю эту историю, обычная и предсказуемая реакция слушателей — изумление и смятение: «Триста изменений? Я бы никогда не смог сделать 300 дел».

У меня был интересный опыт недолгого личного общения с Ли Якокка, и я долго изучал его издали. Якокка спас Chrysler не тем, что сделал какой-то шаг. И не тем, что делал шаг за шагом. Он делал сразу много шагов. Он выбивал государственные субсидии, урезал производственные расходы, ускорил разработку и выпуск в серию новых оригинальных моделей, лично снимался в рекламе и обращался к публике; он отважно предложил клиентам самую полную гарантию в истории автоиндустрии, вел переговоры с профсоюзами и работниками. И нет ничего удивительного в том, что он спас компанию. Посмотрите, сколько он всего делал.

Глава 14

## Личная эффективность в вопросах и ответах

Хотя я уже несколько лет не веду семинары по тайм-менеджменту, вопросы, которые сегодня задают мои клиенты, подписчики и друзья о том, как работать более эффективно, не слишком отличаются от тех, что задавали мне слушатели. В этой главе я отвечаю на самые распространенные вопросы. Надеюсь, среди них попадутся те, которые хотели задать вы.

Вопрос: Я только что прочитал книгу под названием «Не ставьте целей», а вы же утверждаете, что все успешные предприниматели ставят себе цели. У меня самого с этим всегда обстояло неважно. Действительно ли это так необходимо — ставить цели?

Ответ: Понятие «цель» или «постановка целей» — весьма растяжимо. Для большинства людей ставить цели — значит записывать, обычно с подробностями, серии долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей. В системах тайм-менеджмента, как правило, используются ежедневные и еженедельные списки дел, что в действительности есть тот же самый список целей. Большинство методик целеполагания разделяют цели по категориям: карьерные/предпринимательские, финансовые, личные, социальные, семейные, романтические, саморазвивающие, духовные и т.д. И я бы сказал, что среди успешных предпринимателей гораздо больше тех, кто придерживается этого подхода, чем тех, кто его чуждается.

Кроме того, сам по себе волевой акт сосредоточения на вопросах «Чего я действительно хочу?» и «Каким я хочу видеть свой бизнес через три года?» и записывания ответов полезен само по себе. Я не знаю ни одного успешного предпринимателя, который не составлял бы списки. Поэтому мне трудно представить какие-то здравые аргументы против целеполагания. Когда ты неплохо насобачишься ставить цели, более-менее научишься управлять своими мыслями и добьешься какого-никакого успеха, можно тратить на целеполагание меньше времени, записывать задачи схематично или общо, но все равно это дело по-прежнему приносит пользу. Лично у меня есть банк кратко-, средне- и долгосрочных целей, некоторые из них вполне четкие и определенные, некоторые пока расплывчатые и не оформившиеся до конца. Я стремлюсь их дорабатывать и по меньшей мере раз в месяц проверяю, насколько продвинулся в их достижении.

Насколько я понимаю, некоторые лекторы просто не верят, что люди будут ставить себе цели: и зачем учить тому, что не будут делать? Не ахти какой довод, я думаю, если учесть, что самые успешные персоны как раз и делают то, в разных аспектах жизни, чем никак не хочется заниматься большинству людей. И лучшим аргументом в пользу подробного записывания целей служит то, что 90% или 95% случайно выбранных людей никогда этого не делают и не собираются. Когда я много выступал на эту тему (теперь у меня главная тема семинаров —

маркетинг), я делал такой опыт над слушателями: вынимал толстую пачку стодолларовых купюр и предлагал по банкноте каждому, у кого в кармане, кошельке или портфеле сейчас лежит список целей или дел. Обычно в аудитории, где сидит добрая сотня продавцов или предпринимателей, расходилось лишь несколько бумажек. Но вот что поучительно: когда я потом опрашивал слушателей, выяснялось, что получившие по сто долларов меньше всего в них нуждались, потому что были среди присутствующих самыми благополучными и успешными.

Вопрос: Что вы делаете, когда у вас не получается достичь цели? Или, более прозаично, обнаруживаете, что не успеете сделать работу в срок?

Ответ: Давайте начнем со второго случая. Весь бизнес построен на планировании и выполнении сроков. Чтобы выдерживать, сроки обычно требуется следующая комбинация качеств: нужно уметь оценить, какое время уйдет у тебя на ту или иную задачу, разбить время на блоки, как я объясняю в этой книге, затем делегировать задачи и привлекать помощь, когда это возможно, и, наконец, нужна внутренняя дисциплина на ту работу, которую необходимо сделать самому.

Если вы не успеваете к дедлайну и гадаете, что же делать, — просто сделайте то, что нужно. Делая, что нужно, можно творить чудеса. Я много раз выступал в одной программе с генералом Норманом Шварцкопфом. Он читает лекции о лидерстве, что вполне ему подходит, но каждая тема у него относится в равной мере и к личной эффективности, потому что себя мы тоже должны вести и увлекать. Как бы там ни было, одно из ключевых положений его философии таково: «Делай то, что нужно». И ведь мы почти всегда знаем, что нужно делать. Нам может это не нравиться. Мы можем этого не хотеть. Но мы знаем, что это. И когда мы это делаем, мы выглядим достойно в глазах окружающих, повышаем самооценку и приобретаем авторитет.

Что же касается недостигнутых целей, думаю, в большинстве случаев слова типа «провал» будут слишком сильными. Если бы каждый тренер и команда, игравшие в турнире на Суперкубок, после первой неудачи бросали трепыхаться, то Суперкубок каждый год разыгрывали бы две те же самые команды. Рецепт больших достижений, который я узнал в самом начале своего предпринимательского пути, вообще-то, не вписывается в обычную логику, но тем не менее работает. Вот он. Не ставь ту же самую цель снова. И не заменяй цель на меньшую. Придумай такую же, но больше и более увлекательную, и положи новый, достаточный срок ее достижения.

Неудача — часть успеха. Здесь в пример чаще всего приводят Бэйба Рута, «короля хоум-рана». На его счету 714 знаменитых ударов, но он же 1330 раз по три раза подряд не попадал по мячу (в бейсболе такая ситуация называется «страйк-аут»). Р. Х. Мэйси провалился в семи видах бизнеса, пока не выбил хоум-ран со своей ныне всемирно известной сетью универмагов. Аккумуляторы, которые стоят в наших машинах, фонариках, игрушках и электронике, появились на свет после пяти лет безуспешных экспериментов Томаса Эдисона. Чтобы достичь успеха, учитесь пользоваться неудачей.

Вопрос: Когда вы делегируете, когда перекладываете задачи на других, разве это не влечет за собой кучу проблем, ошибок и даже прямого воровства?

Ответ: Здесь многое зависит от типа бизнеса. Но есть два универсальных правила, которые стоит запомнить. Первое: ожидайте лучшего. Ожидания чрезвычайно влияют на исход дела. А высказанные ожидания повлияют и на большинство участников дела. Люди, как правило, умнее и способнее, чем мы про них думаем. Просто некоторым никогда не доводилось вполне проявиться. Второе правило, однако, гласит: помни, что ожидать приплода можно лишь от тех, кого ты пасешь. А если хотите знать, чем обернется отсутствие надзора и отчетности, перечтите «Повелителя мух». Опыт разных областей жизни — от спорта до потери веса — доказывает, что если замерять результаты и перед кем-нибудь отчитываться, дела будут идти лучше. В общем, вам нужно соблюсти тонкий баланс: поощрять и уполномочивать, но не упустить рычаги; инспектировать и поправлять, но не ходить по пятам.

Вопрос: Какова главная трудность делегирования? И как вы ее решаете?

Ответ: Самая большая проблема — мелочи. Вот, скажем, вы задаете кому-то вопрос; он должен найти ответ в каких-нибудь записях или еще где-то, но если вы не спросите его потом

еще раз, он так и не сделает этого. Как тут быть? Терпеть. Делайте заметки, чтобы вы должны спросить снова. Конечно, вы можете настоять, что ваши работники записывали такие поручения. Или всякий отчет требовать на бумаге: вас ею завалят, зато будет полный контроль. Лично для меня это самая огорчительная часть отношений с работниками и подрядчиками.

Вот как лучше всего страховать от дырявой памяти: для каждого человека, которому что бы то ни было делегируете, составляйте список всех порученных ему дел, крупных и мелких. По мере выполнения вычеркивайте пункты. Время от времени проверяйте, не зависло ли что-нибудь. Сказать по совести, система неуклюжая. Однако я за много лет не раз к ней прибежал, и это единственный надежный способ не упустить контроля, который я знаю.

Несколько лет я работал не покидая кабинета. В эти годы я пользовался методом раскадровки. Целую стену у меня занимала пробковая панель, и в одной ее части была таблица, где каждая колонка означала кого-то из тех, с кем я работал. Я держал под рукой стопку карточек размером с пакетики кофе, и когда я кому-нибудь что-нибудь делегировал, или поручал или задавал вопрос, я записывал это на карточке, ставил дату и прикалывал карточку в таблицу. Когда человек возвращался с выполненным заданием, я снимал карточку. В любой момент, только бросив взгляд, я — и кто угодно — сразу видел, кто чем занят. И это, черт возьми, прекрасно работало.

Вопрос: Как вы относитесь к идее делать только то, что по-настоящему нравится? Некоторые преподают это как стратегию успеха.

Ответ: Нет, я никогда не разделял эту идею. Я недавно видел в местной газете статью с фотографией бездомного человека, сидящего под деревом с книгой, а подпись гласила, что этот человек все время делает только то, что хочет: читает хорошие книги и играет в карты с друзьями. Но он бездомный. По-моему, делать только то, что нравится, — это гарантированный рецепт бедности. Но посвящать как можно больше времени тем немногим делам, которые тебе исключительно удаются, — это рецепт максимальной личной эффективности. Полностью устранить от занятий, которые не нравятся, и даже от тех дел, которые плохо умеешь делать, никогда не получится. Я люблю говорить, особенно перед большой аудиторией, и я люблю, когда мне за это много платят. Я ненавижу путешествовать, но дела обстоят так, что никто не приведет огромные толпы людей к моему крыльцу. Поэтому я приспособился ездить. Мне это по-прежнему не нравится, но я стал ловким и умелым путешественником с большим запасом хитростей и приемов, обеспечивающих удобство в поездке. Еще я не слишком люблю после выступления продавать свои книги и кассеты; я бы предпочел после лекции аплодирующий стоя зал, лимузин и поскорее восвояси. Но если я хочу, чтобы меня и дальше звали выступать, и, если я хочу заработать от \$20 000 до \$50 000 или больше за лекцию, тогда я должен продавать свои продукты — и делать это как можно лучше. И я неплохо научился лоточной торговле. Настолько неплохо, что другие лекторы платят мне ощутимые суммы, чтобы я научил этому и их.

Я читал нескольких действительно чудаковатых и сильно не от мира сего авторов-метафизиков, которые утверждают, что они скорее предпочли бы делать только то, что им нравится, и оставаться бедными, чем ради приобретения материальных благ заниматься неприятными заботами. Кое-кто из них просто обычные мошенники: говорят толпе лентяев именно то, что те хотят услышать, чтобы заставить их распрощаться с последними грошами. Другие действительно верят в то, что говорят, но они в глубине души люто завидуют тем, у кого дела идут хорошо. Я знаю одного такого власянично-верижного лектора и автора, который, хоть и довольно известен, из года в год едва сводит концы с концами; он настаивает, что счастлив и что счастье гораздо важнее материального благополучия. Но упомяните при нем Тони Роббинса, и он разразится обличительной речью на добрых двадцать минут. Он черной завистью завидует феноменальному финансовому успеху Тони и его славе. И это показывает, чего он в действительности хочет. В общем, я вижу, что так или иначе эти ребята — фуфло.

Самые успешные люди делают то, что нужно, — нравится им это или нет, чтобы получить плоды, которых они хотят. Они ориентируются на результат, а не на процесс. И ВСЕ ЖЕ не забудьте, что при первой возможности следует переключаться на те дела, которые вы делаете лучше всего.

Вопрос: Как вы справляетесь с прокрастинацией?

Ответ: Да если б я знал! Я просто прокрастинирую. Как, не сомневаюсь, любой из нас. К счастью, оттягиваю я дела по большей части относительно банальные. Например, я ненавижу шопинг, поэтому все, что нельзя заказать по каталогу, я не покупаю до тех пор, пока совсем не прижмет. Большинство успешных предпринимателей, которых я знаю, обычно работают продуктивнее, если поставлены жесткие сроки, и когда предстоит справиться с трудной задачей, им нередко нужно, чтобы кто-то — или они сами — их к этому вынуждал. Часто говорят: сначала делай то, что меньше всего хочешь делать. У меня это иногда так, а иногда иначе. И по-моему, есть такие дела, которые НУЖНО затягивать. Например, когда у меня возникает какая-то идея или вопрос, назревает какое-то решение, но я не могу сразу определиться, я откладываю их до поры. У меня есть «долгий ящик» для чтения, которое может подождать, и «долгая стопка» из писем и документов, не требующих срочного внимания. И я всегда удивляюсь, как много из этих дел рассасываются сами собой, если оставить их на несколько недель или месяцев.

Я думаю, тут важно быть честным с самим собой. Откладывая какое-то дело, не притворяйтесь, что занимаетесь им. И еще важно твердо следовать собственным приоритетам, расставлять их и уделять им внимание, а не отвлекаться на чужие. Слишком многие заваленные делами бизнесмены все еще «смазывают там, где громче скрипит». Понятная стратегия, и она помогает удержаться на плаву, но никак не способствует высокой личной эффективности. Вы и только вы должны решать — обдуманно и твердо, — на что тратить свое время, а затем строго держаться этих решений.

Лиза Канарек, автор прекрасной книги о том, как организовать дом и офис, чтобы успешно работать[22], использует термин «избирательное отбрасывание». Вот это «избирательное» означает, что вы делаете это осознанно и руководствуясь своими причинами.

Вопрос: Я продажник, и мне интересно: как эффективно продавать таким суперзанятым людям, как вы? Предпринимателям и управленцам, не имеющим ни одной свободной минуты?

Ответ: Пробраться к нам можно так же, как к любому другому; единственное отличие — особенно важно сразу говорить по делу. Главное, укажите, в чем моя выгода. Если сумеете идеально подогнать свое послание, свои обещания к МОИМ страхам, являющимся в ночи, к МОИМ заботам, сейчас лежащим на сердце, и МОИМ мечтам, за которые не жаль продать душу, то поверьте, вы получите столько моего времени, сколько захотите. Большинство продавцов заиклены на товаре или на процессе продажи и мало думают о клиенте.

Исходите из той безрадостной данности, что занятым выше головы потенциальным клиентам ни капли не интересен ни ваш продукт, ни ваша компания, ни ее репутация, ни ваши цены — ни-че-го. Все это можете выкинуть из головы. Вы должны составить, как я это называю, «магнетическое рыночное послание», посвященное предметам, которые непосредственно и прежде всего занимают людей, до которых вы хотите достучаться.

Например, несколько лет назад я бесплатно консультировал аризонское отделение Фонда борьбы с артритом, которому надо было привлечь больше новых фирм-спонсоров для их телемарафона. Фонд никак не мог добиться, чтобы нужные люди в корпорациях выделили время на эти переговоры. Ровно потому, что, обращаясь к ним, представители фонда говорили о фонде и об артрите. Я написал новый текст, рассчитанный на корпоративных управленцев, — рассказал им о новых, необычных и крайне недорогих возможностях получить широкую и добрую славу, заявив о себе в прайм-таймовом телеэфире за цену вчетверо меньшую, чем обходится обычная телереклама. Мое письмо вызвало к честолюбию адресата, содержало логичные аргументы, предлагало что-то новое и брало на испуг упоминанием конкурентов, которые могут перехватить уникальное предложение. Некоторые из этих занятых директоров позвонили в тот же день, когда получили письмо. Компании калибра Federal Express и Domino's Pizza рвались участвовать.

Если взять лично меня, то есть шесть или семь тем, вызывающих у меня настолько живой интерес, что ради них я готов бросить любые дела, придержать свой скепсис и готовно и внимательно выслушать любого. Если вам удастся вычислить одну или несколько из этих тем и привязать к ним себя и свой товар, я ваш. Если нет, то, вероятнее всего, в моем плотном расписании для вас не найдется ни секунды.

Вопрос: Как вы управляетесь с валом корреспонденции? Вам, наверное, приходит шквал писем, факсов и звонков.

Ответ: Это правда. Мне много пишут. Я стараюсь решать сразу и разбирать бумаги безотлагательно и быстро. Людям, с которыми я общаюсь постоянно, я нередко пишу ответ прямо в их письме или факсе, ниже или выше текста. Кроме того, я стараюсь как можно больше выбрасывать. Даже при том, что по роду профессии я читаю весь почтовый спам, в архивах я храню только отдельные образцы. Я сохраняю только нужные мне документы и выбрасываю конверты и приложения. Если я не могу что-то сделать сразу, мой следующий вариант — поместить документ в каталог событий. Если можно быстро и просто решить вопрос по телефону, я снимаю трубку и звоню. И кстати, моя входящая почта фильтруется, так что многое улаживается даже без моего ведома. К тому же какие-то реакции я могу сразу делегировать. Самое главное, чтобы у меня не росли штабеля бумаг, на которые я еще не отреагировал, которые я никуда не подшил, не знаю куда подшить, но не намерен выбрасывать.

История в тему: однажды Ли Якокку спросили, каким одним качеством должны обладать его ближайшие партнеры, и он ответил: «Решительностью». Я смотрю на сегодняшний бизнес — и правительство, — и меня убивает неспособность и нежелание так называемых лидеров принимать решения, четко их формулировать и строго придерживаться. Чем больше принимаешь решений и чем быстрее их принимаешь, тем выше твоя личная эффективность.

Вопрос: Какую худшую ошибку можно сделать в области личной эффективности?

Ответ: Потерять контроль. Отдать его кому-то или чему-то. Контроль и эффективность неразделимо переплетены. Как работать продуктивно, если не управляешь ситуацией? Чем полнее контролируешь события, тем ты эффективнее.

В тот самый миг, когда ты поступаешься своими приоритетами ради чужих, ты ступаешь на очень скользкий склон. И пусть они, сколько влезет, толпятся в дверях, бомбят факсами и трезвонят по телефону. Ни у кого нельзя идти на поводу. Когда на меня работал немалый штат сотрудников, люди, бывало, по 20 минут мялись у меня на пороге, видя, что я отказываюсь их замечать, пока наконец не сдавались и не убирались восвояси. Я привык, если я не в дороге, совмещать чтение и несложную бумажную работу с вечерним просмотром телевизора. Мне удобнее вечером сгруппироваться для завтрашних забот. Если я не успел, то первое, что делаю следующим утром, — после литературной работы — группируюсь, организуюсь, расставляю дневные приоритеты. Каждый день ближние грузят тебя своими заботами, случаются приятные и скверные неожиданности, и ты поневоле ослабляешь контроль над временем. В конце дня нужно всё снова привести в порядок, чтобы наутро хватка снова была твердой.

## Об авторе

Дэн Кеннеди — серийный предприниматель, создавший, купивший, построивший и продавший немало бизнесов разных типов и размеров. Чрезвычайно востребованный и возмутительно высокооплачиваемый консультант по директ-маркетингу и копирайтер рекламы прямого отклика, автор и ведущий групповых тренингов для предпринимателей, почти отошедший от дел профессиональный лектор, писатель, головная боль сторонников равных возможностей трудоустройства, провокатор, лошадиный и профессиональный наездник. Живет со второй и третьей женой (это одна и та же женщина) и маленькой собачкой в Огайо и Виргинии. Его офис, куда он никогда не заходит, находится в Финиксе.

Вы можете поделиться с Дэном своим мнением о его книге, но связаться с ним напрямую можно только по факсу (602) 269-3113 или по почте, адрес Kennedy Inner Circle, Inc., 5818 N. 7th Street #103, Phoenix, AZ 85014. (НЕ пишите ему электронных писем через сайты, публикующие его материалы: Дэн не пользуется электронной почтой).

Иногда Дэн соглашается выступить на каком-нибудь интересном событии и очень редко берет новых клиентов как консультант. Справиться об этом можно в его офисе в Финиксе.

Все данные о рассылках Дэна, его обучающих продуктах, других информационных источниках, ежегодной суперконференции по маркетингу и прибылям (Marketing and Money-making SuperConferences) клуба Glazer-Kennedy Insider's Circle и ежегодном инфо-саммите, где появляется Дэн, можно найти на сайте [www.DanKennedy.com](http://www.DanKennedy.com), перейдя по ссылкам на онлайн-каталог и интернет-магазин. Также по этому адресу есть список местных

отделений клуба Glazer-Kennedy Insider's Circle, открытых в более чем 80 городах, и проводящих встречи и семинары. Если вам понравилась эта книга, то вам понравится и общение с другими бизнесменами из ваших краев, тоже использующими стратегии Дэна Кеннеди! Другие интересные сайты: [www.RenegadeMillionaire.com](http://www.RenegadeMillionaire.com) и [www.NoBSBooks.com](http://www.NoBSBooks.com).

Об успехах Дэна и его лошадей на бегах рассказывает сайт [www.NorthfieldPark.com](http://www.NorthfieldPark.com).

Выборочный список писателей, бизнесменов, знаменитостей и пр., вместе с которыми Дэну приходилось выступать с лекциями

Легендарные предприниматели:

Дональд Трамп

Джим Макканн (исполнительный директор 1-800-Flowers)

Джо Шугерман (Blu-Blockers)

Дебби Филдс (основательница Mrs. Fields Cookies)

Марк Маккормак (основатель IMG Sports Management)

Писатели и лекторы:

Зиг Зиглар

Брайан Трейси

Джим Рон

Том Хопкинс

Марк Виктор Хансен (основатель книжной серии

«Куриный бульон для души»)

Тони Роббинс

Политики и общественные деятели:

президенты США Форд, Рейган и Буш №1

генерал Норман Шварцкопф

государственный секретарь США Колин Пауэлл

леди Маргарет Тэтчер

Михаил Горбачев

Телеведущие:

Ларри Кинг

Пол Харви

Голливудские знаменитости:

Билл Косби

Кристофер Рив

Мэри Тайлер Мур

Джонни Кэш

братья Смозерс

Звезды спорта:

боксер Джордж Форман

футболист Джо Монтана (амфут)

футболист Пейтон Мэннинг (амфут)

тренеры Том Лэндри, Джимми Джонсон и Лу Хольц,

олимпийские чемпионы

Мэри Лу Реттон и Бонни Блэр

## Именной указатель

Указатель содержит данные об упомянутых в книге людях, книгах и бизнесах, а также контактную информацию о людях и бизнесах. Имена и названия даны по главам и в порядке появления на страницах книги.

## Глава 1

Ямпольский, Мэйс. Телефон: 702-385-9777, факс: 702-385-3001.

Мартин, Чарльз, доктор. Телефон: 804-320-6800, факс: 804-320-1014.

Фьюри, Мэтт. Автор руководства «Боевая подготовка» и ряда популярных книг, учитель, гуру оздоровительных практик, фитнеса, боевых искусств, омоложения. Как предприниматель, Мэтт достиг небывалого успеха в продвижении целого ряда продуктов через интернет и проводит «палаточные семинары» по интернет-маркетингу, публикациям и предпринимательству в интернете.

Сайт: [www.mattfurey.com](http://www.mattfurey.com).

Примечание. Мэтт также лицензированный мастер и издатель курсов психокибернетики ([www.psycho-cybernetics.com](http://www.psycho-cybernetics.com)).

Милтир, Ли. Автор книги *Success Is an Inside Job*, лектор, бизнес-тренер. Лекции Ли на темы процветания, восприятия перемен и стратегий успеха пользуются большой популярностью, среди ее клиентов FedEx, Disney и НАСА.

Сайт: [www.leemilteer.com](http://www.leemilteer.com).

## Глава 2

Петито, Дэйв. Телефон: 760-773-9022.

## Глава 3

Роуланд, Чет. Чет обеспечивает рекламу и маркетинг тысячам компаний по уничтожению сельскохозяйственных вредителей. Веб-сайты, рассылки, тренинги, семинары и ознакомительные поездки в его собственную компанию Chetland (Тампа, штат Флорида).

Телефон: 888-444-0442, факс: 813-932-5642.

## Глава 5

Найтингейл, Эрл. Один из первых учителей успеха и саморазвития, зазвучавший с аудиокассет, автор аудиосборника *Lead the field* и соучредитель корпорации Nightingale-Conant. Сегодня Nightingale-Conant выпускает аудиокурсы сотен ведущих авторов, лекторов и экспертов — от Дэна Кеннеди до Брайана Трэйси и Ли Якокки.

Телефон: 847-647-0300, факс: 847-647-9243.

## Глава 6

Вэнс, Майк. Давний и близкий друг и соратник Уолта Диснея, участвовал в разработке проекта Эпкота — парка будущего. Майк — непревзойденный рассказчик о творческом мышлении предпринимателя и автор книги *Think out of the box*.

Телефон: 440-243-5576, факс: 440-243-8754.

Рон, Джим. Телефон: 800-929-0434.

## Глава 7

Легран, Рон. Бывший «слесарюга», превратившийся в баснословно успешного инвестора, сейчас обучает своей технике вложений в недвижимость тысячи частных инвесторов ежегодно.

Телефон: 904-262-0491, факс: 904-262-1464.

Сайт: [www.GlobalPublishingInc.com](http://www.GlobalPublishingInc.com).

Хилл, Наполеон. Рекомендуемые книги: «Думай и богатей» и *Succeed and Grow Rich Through Persuasion*.

## Глава 9

Мальц, Максвелл, доктор. Покойный доктор Мальц был отцом «психологии самооценки», и его новаторская книга Psycho-Cybernetics разошлась более чем 30-миллионным тиражом по всему миру. Дэн Кеннеди с несколькими партнерами приобрели права на все работы д-ра Мальца, а недавно Кеннеди стал соавтором книги и аудиокурса The New Psycho-Cybernetics, изданных корпорацией Nightingale-Conant, и книги Zero Resistance Selling. По сути дела, психокибернетика — это научный подход к повышению личной эффективности в любом аспекте и разработанные на его основе методы психологической тренировки.

Информация на сайте [www.psychocybernetics.com](http://www.psychocybernetics.com).

## Глава 10

Фэтт, Рори. Президент корпорации Restaurant Marketing Systems. Обеспечивает рекламу, продвижение, присутствие в Интернете и e-mail-рассылки для клиентов тысячам рестораторов и проводит ежегодный семинар.

Телефон: 604-940-6900, факс: 604-940-6902.

## Глава 11

Пол, Джефф. Автор книги How to Make \$4,000.00 a Day, Sitting at Home, in Your Underwear, посвященной бизнесу на почтовых каталогах и адресному маркетингу. Книга разошлась тиражом 200 000 экземпляров.

Телефон: 630-778-0018, факс: 630-778-0019.

## Глава 13

Хоффер, Эрик. Автор книги The True Believer.

Хансен, Марк Виктор, Кэнфилд, Джек. Основатели книжной серии «Куриный бульон для души». Телефон: 949-764-2640.

Сайт: [www.markvictorhansen.com](http://www.markvictorhansen.com).

Зиглар, Зиг. Один из самых популярных и знаменитых в США гуру саморазвития, известный трем поколениям американцев. Его книга See You at the Top — настоящая классика мотивационной литературы.

Сайт: [www.zigziglar.com](http://www.zigziglar.com).

Трэйси, Брайан. Один из самых востребованных лекторов Америки, автор десятков книг о бизнесе, включая знаменитый опус Turbo-strategy: 21 Ways to Transform your business, прозорливый мыслитель в области бизнеса, бизнес-возможностей и бизнес-стратегий.

Сайт: [www.briantracy.com](http://www.briantracy.com).

Хопкинс, Том. Всемирно известный мастер и тренер по продажам. Тренинг Тома Хопкинса и Пэта Лейби Sell It Today, Sell It Now, распространяемый на компакт-дисках, — отличный источник сведений, как понизить сопротивляемость продажам у потенциальных клиентов. Больше информации по адресу [info@tomhopkins.com](mailto:info@tomhopkins.com).

Том Хопкинс ведет бесплатную электронную рассылку о мастерстве продаж, богатую ценными советами и методиками.

Сайт: [www.tomhopkins.com](http://www.tomhopkins.com).

## Глава 14

Канарек, Лиза. Автор книги Organizing Your Home Office for Success и других книг об организаторских умениях.

# Безжалостные истины тайм-менеджмента

**Безжалостная  
ИСТИНА № 1**

Если сам не знаешь цену своему времени,  
не ожидай, что его будут ценить другие.

**Безжалостная  
ИСТИНА № 2**

Хроновампиры высосут из вас столько крови,  
сколько вы позволите. Если вы высосаны досуха  
к концу дня — это ваша вина.

**Безжалостная  
ИСТИНА № 3**

Если тебя невозможно найти —  
тебе невозможно помешать.

**Безжалостная  
ИСТИНА № 4**

Пунктуальность — источник личного авторитета.

**Безжалостная  
ИСТИНА № 5**

Обязательно суди. Но помни, что и тебя судят.

**Безжалостная  
ИСТИНА № 6**

Внутренняя дисциплина притягательна.

**Безжалостная  
ИСТИНА № 7**

Кто не упорядочивает информацию, тот не может  
заработать на информации.

**Безжалостная  
ИСТИНА № 8**

Вполне нормально — уже хорошо.

**Безжалостная  
ИСТИНА № 9**

Освобождение — высшее достижение  
предпринимателя.

## Безжалостная Истина № 10

Учитесь работать как можно быстрее. Так лучше  
соображаешь.

## Безжалостная Истина № 11

Отличный совет, который сэкономит вам немало  
времени: сомневаешься — выбрасывай!

## Безжалостная Истина № 12

На самом деле никому ничего не положено, кроме  
возможности. Даже равных условий не положено.  
Ничего. Nada. Только возможность.

## Безжалостная Истина № 13

Не заблуждайтесь: тот, кто хорошо умеет находить  
оправдания, не может хорошо уметь делать  
деньги. Это взаимоисключающие умения.

[1] Вилли Ломан — герой пьесы Артура Миллера «Смерть коммивояжера», который больше всего на свете хотел всем нравиться.

[2] Ближний круг (англ.).

[3] Сьюзан Луччи (англ. Susan Lucci, род. 23 декабря 1946 года) — американская актриса, вошедшая в историю благодаря роли в телесериале «Все мои дети», где она снимается с 1970 года. Она является самой высокооплачиваемой актрисой за всю историю дневного телевидения с зарплатой более \$1 млн в год.

[4] Пыльный котел — засушливый район на западе США, где часты пыльные бури.

[5] Кеннеди Д. Жесткие продажи: Заставьте людей покупать при любых обстоятельствах. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

[6] Теория бережливого производства Уильяма Деминга (1900–1993).

[7] «Рискни!» (Jeopardy!) — американская телеигра, где участникам предлагают ответы (из области необязательного культурного знания), к которым они должны задать верный вопрос.

[8] «Орешки» (Peanuts) — популярный в США комикс, много лет печатавшийся сразу в нескольких десятках газет.

[9] Боб и Рэй — популярный в США в 1940–1970-х комический дуэт Боб Эллиотт (1923–2016) и Рэй Голинг (1922–1990).

[10] «Детройтские поршни» (Detroit Pistons) — баскетбольная команда.

[11] 130 машин и 100 мотоциклов!

[12] Хилл Н. Думай и богатей — 2. Успех через позитивное мышление. — М.: Гранд-Фаир, 2009.

[13] Сэм Голдвин (1879–1974) — знаменитый американский кинопродюсер.

[14] University Microfilms — американская компания, с 1930 года занимающаяся созданием и хранением архивных микрофильмов, а в наше время — и цифровых архивов.

[15] Entrepreneur и Inc. — журналы о малом бизнесе; Forbes, Fortune и The Wall Street Journal — о крупнейших бизнесах, мировых рынках и экономических процессах.

[16] Cliff Notes — серия изданий, кратко пересказывающих содержание литературных произведений для школьников.

[17] TiVo — система цифровой записи телевизионных программ.

[18] Завтра (исп.).

[19] SOHO (от англ. Small office / home office — «малый офис / домашний офис») — название сегмента рынка, относится к категории бизнеса, который включает в себя от 1 до 10 работающих.

[20] Paul Edwards, Sarah Edwards. Working from Home.

[21] Eric Hoffer. True Believer: Thoughts of the Nature of Mass Movements.

[22] Lisa Kanarek. Organizing Your Home Office for Success.

Перевод А. Посредниковой

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта И. Гусинская

Корректоры С. Мозалёва, Е. Аксёнова

Компьютерная верстка М. Поташкин

Дизайн обложки Ю. Буга

© Dan Kennedy, 2004

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2018

© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2018

**Кеннеди Д.**

Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль / Дэн Кеннеди; Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

ISBN 978-5-9614-0915-4