

# ПОБЕДА!

БРАЙАН ТРЕЙСИ

Минск 2004

УДК 650.1 ББК  
65.050  
Т66

Серия основана в 1998 году

Перевела с английского Е. А. Бакушева по изданию:  
VICTORY! (Appfying the Proven Principles of Military  
Strategy to Achie Greater Success in Your Business and  
Personal Life) by Brian Tracy- N4Y: "AMACOM", 2002.

Оформление М. В. Драко

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

**Трейси Б.**

Т66 Победа! / Пер. с англ. Е. А. Бакушева.— Мн.: 000 «Попурри»,  
2004.- 236 с- (Серия «Успех!»).

ISBN 985-483-131-0.

Продолжая исследовать психологические аспекты успеха в бизнесе и личной  
жизни, автор предлагает воспользоваться принципами военного искусства, чтобы в  
повседневных сражениях со сложными обстоятельствами одерживать победу за  
победой. Для широкого круга читателей.

**УДК 650.1**  
**ББК 65.050**

ISBN 985-483-131-0 (рус.)

Перевод. Издание на русском языке.  
Оформление. ООО «Попурри», 2004

ISBN 0-8144-0750-1 (англ.)

2002 Brian Tracy

*Эта книга посвящается Эдвину Д. Фолнеру,  
моему дорогому другу,  
мудрому руководителю, великому патриоту  
и человеку, сделавшему для процветания  
американских ценностей свободы,  
равных возможностей и преуспевания  
больше, чем кто-либо.*

## ПРЕДИСЛОВИЕ

С пятнадцати лет я неизменно восхищался полководцами, которые смогли одержать невероятные победы, зачастую вдали от родного дома, несмотря на многочисленные трудности. Ходили слухи, будто Наполеон Бонапарт во все военные походы брал с собой книгу Сунь Цзы "Искусство войны" и что именно в этой книге крылся секрет его потрясающих военных побед, принесших Бонапарту славу одного из величайших полководцев в истории.

В результате многолетней работы с сотнями компаний и тысячами руководителей и предпринимателей я обнаружил, что все преуспевающие люди обладают качествами, присущими великим полководцам и военным. Они во многом похожи на генералов, ведущих за собой огромные армии: они также используют практичные и проверенные принципы достижения успеха вопреки всем немыслимым трудностям и препятствиям, добиваясь значительно большего, чем те, кому эти принципы неведомы, или те, кто их попросту игнорирует.

Критерием эффективности всегда являются результаты. Но одних результатов, как правило, недостаточно. Следует учитывать и временной фактор. Время бесценно. Оно невосполнимо и невозместимо. Это материя, из которой соткана жизнь, ее следует беречь и расходовать с величайшей осторожностью.

Цель данной книги — познакомить вас со всеми полезными идеями и стратегиями, используемыми преуспевающими людьми самых различных профессий: дать вам в руки особые ценные инструменты, благодаря которым вы сможете одерживать блестящие победы и в личной жизни, и в делах.

Точно так же как полководец, располагающий обученными солдатами, лучшим оружием и боевой техникой, имеет колоссальное преимущество перед противником, так и человек, взявший на вооружение все самое лучшее, что было создано человеческим интеллектом, в состоянии выиграть любую битву.

# **МОЯ ЗАДАЧА ПРИ НАПИСАНИИ ДАННОЙ КНИГИ - ПОМОЧЬ ВАМ СЭКОНОМИТЬ ДРАГОЦЕННОЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ САМЫХ ВАЖНЫХ И ЗНАЧИМЫХ ЦЕЛЕЙ ВАШЕЙ ЖИЗНИ.**

На последующих страницах я познакомлю вас с военными принципами и расскажу о самом мощном интеллектуальном оружии, когда-либо открытом человечеством. Они останутся с вами до конца жизни, чтобы помогать одерживать удивительные победы во всем, за что бы вы ни взялись.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Однажды в Нью-Йорке жил один молодой человек, приехавший со Среднего Запада. Он снимал комнату в дешевом пансионе и занимал довольно низкооплачиваемую должность в крупной компании. Все, что у него было, это среднее образование и неуверенность в собственных силах и своих возможностях когда-нибудь достигнуть большего. В течение трех лет молодой человек рано вставал, уходил на работу, по вечерам общался с друзьями, которых было не так уж много, и полагал, что все так и должно быть.

В один прекрасный день в пансионе появился пожилой незнакомец. Тот путешествовал по миру, и говорили, что он не только умеет предсказывать будущее, но и видит, кем люди были в прошлых жизнях. Молодой человек познакомился с путешественником, и они часами разговаривали почти каждый день. Однажды странник сообщил юноше, что ему было видение о его прошлой жизни, а уж в таких вещах он никогда не ошибается.

И он поведал молодому человеку, что в прошлой жизни тот был Наполеоном Бонапартом — одним из величайших государственных деятелей и полководцев в истории. Сначала он вел скромную жизнь на острове Корсика, но благодаря упорному труду и неимоверным усилиям стал подниматься все выше и выше, от офицера французской армии до императора Франции.

Казалось, пожилому страннику была известна вся жизнь молодого человека как Наполеона Бонапарта, до мельчайших деталей. Он рассказал, как великий полководец возглавлял свою армию в сотнях сражений в Европе и Египте, как он одерживал блестящие победы

вопреки всем, казалось бы, непреодолимым препятствиям. Наполеон сумел полностью изменить правительство Франции и оставить в истории след одного из величайших лидеров всех времен.

Молодой человек слушал со все возрастающим недоверием. Он не поверил старику, хотя его и будоражила мысль о славе и могуществе, сопутствовавших ему в прежней жизни. Но шли недели, постоялец раскрывал все новые и новые подробности о Наполеоне Бонапарте, описывал его качества, характер и личность. В конечном итоге рассказы незнакомца и его абсолютная уверенность в том что юноша в прошлой жизни был не кем иным, как Наполеоном Бонапартом заставили того поверить в истинность этого утверждения.

С тех пор молодой человек стал пристально изучать себя, пытаясь найти хоть малейшее указание на то, что он обладает качествами великого лидера. Он занялся изучением деяний и подвигов Бонапарта, и чем больше читал, тем больше убеждался, что в нем самом глубоко кроются качества, отличавшие Наполеона.

Юноша начал изучать жизнь и других полководцев, военную историю, книги по лидерству и управлению. Он стал отмечать проявления многих из тех качеств, что отличали великих лидеров во все времена. Чем больше он об этом думал, тем чаще вел себя как прирожденный лидер.

Он добровольно готовил новые проекты, брал на себя дополнительные обязанности, свободное время, проводя за книгами и совершенствуя свои способности. Он по собственной инициативе решал проблемы и принимал решения в компании, где работал, ничего не откладывая на потом. Постепенно его страхи и сомнения уступили место уверенности и мужеству.

Руководство заметило перемены, произошедшие в молодом человеке; ему стали поручать задания, соответствующие его растущей компетенции. Каждый раз, когда ему поручали дополнительную работу, юноша вкладывал все силы и душу в ее выполнение, стараясь во всем добиваться совершенства. Вскоре он стал больше получать и быстрее продвигаться по карьерной лестнице. К тридцати годам в нем уже было не узнать того скромного робкого юношу, который приехал в Нью-Йорк из провинции. Его место занял уверенный в себе, амбициозный руководитель, чей вклад в успех компании становится все более значительным. В конечном итоге он занял ведущее положение не только в своей компании, но и во всей отрасли.

## **Занимая место в авангарде**

Неважно, насколько правдива эта история. Мораль ее такова: если вы будете думать и вести себя как истинный лидер, если приобретете качества, присущие великим лидерам, и сможете проявлять их в ежедневной жизни, вы непременно займете лидирующие позиции во всем, за что бы ни взялись. Взяв на себя ответственность за собственное будущее, вы начнете стремительное продвижение по карьерной лестнице.

На протяжении всей истории выдающиеся полководцы демонстрировали незаурядные лидерские способности в самых, казалось бы, безвыходных и драматичных ситуациях. Зачастую единственное решение одного командира определяло исход сражения и даже судьбу целой империи. Напряжение и стресс военных кампаний выявляют в человеке все самое лучшее.

Современная жизнь — то же сражение. Каждый день человек вынужден бороться с какими-то неведомыми силами, постоянно находясь в эпицентре бурных событий. Всем нам постоянно приходится лицом к лицу сталкиваться с нескончаемой чередой проблем и кризисов. И если солдаты за всю жизнь участвуют лишь в нескольких битвах, вашим битвам нет конца.

Сегодня наш беспокойный мир нуждается в лидерах острее, чем когда бы то ни было. Стать лидером — это, вероятно, идеальное решение лидером на работе, в семье, обществе и личной жизни. Пришло время взять бразды правления в свои руки. Ваша задача — принять на себя ответственность и выкладываться "на все сто".

Жизненный успех во многом обусловлен способностью добиваться результатов, идти вперед и продолжать бороться вопреки всем несчастьям и бедам. Чем сложнее, тем важнее ваши результаты, тем серьезнее награда, которую вы получаете за их достижение.

Качество вашей жизни зависит от качества вашего мышления. Чем положительнее вы думаете, тем положительнее получаемые вами результаты. Чем чаще вы отождествляете себя с лидерами нашего времени и прошлого, тем больше вы становитесь похожими на них. Если вы думаете, как истинные лидеры, поступаете так, как поступают они, то и результаты вам обеспечены поразительные.

## **Полководцы в истории**

На протяжении многих столетий ученые пристально изучали

анализировали военные подвиги и деяния великих полководцев. Тысячи историков и исследователей посвятили свои труды поиску некоего общего знаменателя, определяющего победу или поражение в войне. Они пришли к выводу, что все удачные военные кампании имели успех благодаря смелости полководцев, быстроты, неожиданности и твердой решимости одержать победу.

Со времен Тацита и его "Истории Пелопоннесской войны" основные принципы военной стратегии остались неизменными. С тех пор этим принципам обучают все поколения офицеров в военных школах и училищах.

Существует двенадцать основных принципов военной стратегии, которые обеспечивают победу и спасают от поражения. Каждый из данных принципов сам по себе обуславливает победу или поражение. Каждый из них применим равно к бизнесу и к военным сражениям.

Предлагаемая вам книга посвящена описанию принципов цели, наступления, концентрации, маневренности, информативности, согласованных действий, единоначалия, простоты, безопасности, экономии, неожиданности и эксплуатации. В суровой борьбе нарушение или пренебрежение любым из вышеприведенных принципов может привести к бесславному поражению.

Ваша задача как предпринимателя, бизнесмена, руководителя, торгового агента, служащего, родителя — овладеть данными принципами и научиться применять их на практике. Эта книга покажет вам, как можно пользоваться стратегическими идеями для получения лучших результатов, и главное, гораздо быстрее, чем вы можете себе представить. Она научит вас побеждать!

## **Использование множителей силы**

Двенадцать принципов военной стратегии объясняют большинство побед, все поражения, успехи или неудачи — на поле брани, в бизнесе и в жизни. Кроме всего прочего, они являются множителями силы, могущими разительно изменить перевес в ту или иную сторону, повлиять на исход любой борьбы. Множители силы в решающий момент во сто крат увеличивают мощность удара и приносят победу.

Воспользовавшись одним из таких множителей силы в конкретной ситуации, вы приобретаете преимущество, позволяющее вам одержать победу над врагом или превзойти соперника. Вот некоторые примеры подобных множителей силы:



- ◆ Глубокие знания.
- ◆ Совершенные умения.
- ◆ Оптимизм.
- ◆ Уверенность.
- ◆ Высокие моральные качества.
- ◆ Творческий подход.
- ◆ Способность сосредоточиваться на главных задачах и целях.
- ◆ Тесные контакты с ключевыми людьми и организациями.
- ◆ Положительные отношения между вовлеченными людьми.

Все вышеприведенные факторы могут найти свое применение и в бизнесе, и в личной жизни. Сколькими из них вы пользуетесь в настоящий момент?

### **Ваше будущее безгранично**

Вы в состоянии овладеть любым принципом военной стратегии и любым множителем силы, повышая таким образом свою эффективность и эффективность работы вашей компании.

Точно так же как в военных академиях молодых офицеров обучают действовать и принимать решения, опираясь на вышеуказанные принципы и множители силы, так и вы можете взять их на вооружение в жесткой суровой борьбе современной жизни.

Несомненно, в бизнесе ставки все-таки не так высоки, как на поле битвы, где на чаши весов положены жизнь и смерть. Тем не менее успеха достигают лишь те, кто серьезно и ответственно относится к своим обязанностям, кто ничего не оставляет на волю случая, кто живет в постоянной готовности к любым неожиданностям и любым сражениям.

Ваша цель — не просто прожить жизнь, а жить ярко. Ваша цель — реализовать свой потенциал как личности во всех областях, воплотить в действительность самые смелые и удивительные свои мечты, стать тем, кем вы хотите быть. Как гласит надпись на призывном плакате: "Будь тем, кем можешь быть". Вине Ломбарда, тренер команды "Грин Бэй, Пэкерз", говорил: "Если ты победитель, ты победитель не на один раз, ты побеждаешь всегда".

Серьезная ошибка, подстерегающая многих людей, — отказ признавать тот факт, что нежелание стремиться к совершенствованию, к

победе приводит к подсознательной готовности смириться с посредственностью и в конечном итоге — с поражением.

Я писал эту книгу для амбициозных, энергичных, активных, целеустремленных людей, жаждущих успеха и достижений, — руководителей, предпринимателей, бизнесменов, истинных профессионалов в любой области, людей, решительно настроенных завоевать свое место под солнцем и играющих по крупному.

На последующих страницах вы узнаете, как применять упомянутые военные принципы ко всему, что вы делаете. Вы научитесь думать и просчитывать на ход вперед, планировать и предугадывать, сосредоточиваться на самом главном, определять свои сильные стороны и способности, пользоваться возможностями. Вы защитите себя от неудач и провалов, узнаете, как эффективно работать в коллективе и эффективно использовать свои таланты и способности для достижения необычайного успеха. Вы узнаете, как одерживать главные победы, те, что действительно имеют значение. Вы научитесь за несколько лет добиваться намного большего, чем другие добиваются за целую жизнь.

## **ГЛАВА ПЕРВАЯ**

### **ПРИНЦИП ЦЕЛИ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО ЯСНОСТЬ**

Преследуйте одну существенную цель с упорством и устремленностью.

*Генерал-майор Карл фон Клаузевиц*

**Л**юбая война, любое сражение, любое начинание должны иметь четкую, ясную задачу. Каждый, кто несет ответственность за достижение результатов, обязан точно знать, что это за результаты и как их можно оценить. Чем яснее будет это представление, тем больше вероятность достижения результатов.

## СРАЖЕНИЕ ПРИ ГАВГАМЕЛАХ

Первого октября 331 года до н.э. битва между полной сил, опытной армией Александра и уставшими, измотанными персами под предводительством Дария III должна была решить судьбу империи. Александр позволил персам схватить и допросить нескольких его лазутчиков. Те рассказали Дарию, что Александр собирается напасть на его армию ночью. Дарий поверил и заставил всю армию бодрствовать целую ночь в полной боевой готовности. Чтобы создать у противника полную иллюзию, Александр посылал небольшие отряды, то и дело атакующие персидские флансы на протяжении всей ночи. На противоположном конце равнины, вблизи города Арбела на реке Тигр в Ассирии, македонская армия отдыхала, отсыпалась и набиралась сил. Однако усталость персидской армии является лишь одним из факторов, обеспечивших Александру блестящую победу.

Надо отметить, что персидская армия намного превосходила армию Александра по численности. Из множества описаний этой битвы оставленных греческими историками, такими как Арриан Флавий и Плутарх ("Жизнеописание Александра Великого"), известно, что численность персидской армии составляла около 200 тысяч человек. Вся пехота и кавалерия Александра не превышала 50 тысяч. Персам всего лишь нужно было растянуть фронт и атаковать оба фланга, чтобы разбить македонцев и покончить с ними раз и навсегда. Александр уже одержал верх в двух предыдущих сражениях, и персы жаждали мести.

На рассвете македонская армия выстроилась на равнине Гавгамел; острым треугольником, прикрыв кавалерией каждый угол строя, пехоту (щитоносцев и гоплитов) сосредоточила в центре. Александр как всегда, ехал на своем черном Буцефале, в блестящем инкрустированном драгоценными камнями шлеме и красном развевающемся плаще. Не только его собственная армия, но и противники моментально его узнавали.

Дарий послал вперед триста боевых колесниц с острыми, как бритва косами на осях. Александр предвидел подобное нападение и немедленно выставил вперед метателей копий. Колесницы, лошади и возничие были практически разорваны обрушившейся на них лавиной копий и перестали представлять собой какую-либо реальную силу.

Между тем кавалерия персидской армии атаковала правый и левые фланги македонцев. Сражение было в самом разгаре, но укрепленный

центр македонской армии держался стойко и постепенно начал продвигаться вправо, к левому флангу персов.

Как только те сдвинулись в сторону для отражения удара, в персидском строю прямо в центре открылась брешь. Александр не мог упустить такую возможность и, издав громкий воинственный клич, ринулся вместе с элитной кавалерией в самую гущу сражения.

Он несся во главе самой лучшей кавалерии в мире. Они разрезали фронт персов, как нож масло, прорываясь прямо к командному пункту Дария.

Цель Александра была очевидной с самого начала. Он знал, что персидская армия состоит из солдат, призванных на военную службу со всей империи. Они были верны лишь Дарию, своему царю, но никак не друг другу. Александр был уверен: если ему удастся убить Дария или захватить его в плен, оставшиеся войска утратят взаимодействие. Военная философия Александра состояла в следующем: полководец — это тот стержень, на котором держится вся армия. Поэтому каждое сражение он планировал с таким расчетом, чтобы иметь возможность, как копьё, выпустить свою элитную кавалерию в самый центр вражеской армии, туда, где находится полководец. Каждый раз, когда полководца убивали или обращали в бегство, остатки армии теряли свою сплоченность и распадались. Победа не заставляла себя долго ждать.

Когда Александр и его элитная кавалерия клином врезались в персидскую армию, Дарий потерял самообладание, вскочил на коня и помчался прочь с поля боя. Его военачальники последовали этому примеру и помчались за ним. Среди воинов пронеслось: "Дарий сбежал, македонцы прорвались! Сражение проиграно!"

Потеряв полководца, персидская армия перестала быть единой силой. Персы пытались сражаться еще два часа, ожесточенный бой велся на обоих флангах и в центре. Но македонцы под предводительством Александра все-таки одержали верх. Сокрушительное поражение, беспорядочное бегство, резня. К концу дня персы потеряли около 90 тысяч человек, количество убитых у македонцев составляло не более 500 человек. Эта победа принесла Александру господство над Персией — величайшей империей того времени. Ему было двадцать пять лет.

Вероятно, Александра можно с полным правом назвать величайшим полководцем в истории, не проигравшим ни одного сражения. Одной из

причин его успеха являлось четкое представление цели каждого сражения.

### **Принцип цели:**

сосредоточьте все усилия на четко сформулированной, определенной и достижимой цели.

Конечная цель войны — установление того порядка, ради которого эта война велась. Достижение данной цели связано с поражением армии противника и уничтожением его средств и воли к сопротивлению. Принцип цели применим на любом уровне. Цели менее крупных подразделений могут претерпевать изменения в ходе военных действий и кампаний, но крайне редко — в разгар сражения.

### **Формулируйте просто и четко**

Когда генерал Дуайт Д. Эйзенхауэр был послан генералом Джорджем С. Маршаллом принять командование союзными войсками в Лондоне во время второй мировой войны, его приказ и цель отличались особой четкостью: "Переместиться к Лондону. Высадиться на континенте. Разбить немцев".

Когда генерал Норман Шварцкопф был послан в 1991 году командовать союзными войсками в войне с Ираком, его приказы характеризовались не меньшей четкостью: "Убрать иракскую армию из Кувейта".

Перед воздушными силами, обеспечивающими прикрытие армии в Персидском заливе, была оставлена единственная цель в отношении иракских воздушных сил: "Если они взлетают, им конец".

Военная цель, как и любая другая, должна обладать пятью характеристиками. Вот они:

1. **Ясность.** Цель должна быть предельно ясна всем, кто будет задействован в её реализации. Когда требуется достичь определенной цели, всем участвующим следует знать, как конкретно звучит цель, как и когда её нужно достичь.

2. **Достижимость.** Цель должна быть реальной и находиться в пределах контроля той группы, которой поручено ее достижение.

Реализация цели не должна требовать сверхчеловеческих усилий или способностей; она должна быть доступна при помощи ресурсов, имеющихся в распоряжении данной группы.

3. Убедительность. Цель должна быть значимой и вносить существенный вклад в достижение целей более высокого порядка. Для достижения целей, не имеющих большой значимости для успеха мероприятия в целом, люди не должны рисковать жизнью.

4. Точность. Цель должна быть такова, чтобы ее возможно было оценить. Ее следует формулировать таким образом, чтобы было понятно, достигнута она или нет. Это должна быть в состоянии сделать третья независимая сторона.

5. Временные рамки. На достижение цели следует отвести конкретное время. Необходимо установить точную дату и время, когда будет достигнута ясная, четкая и конкретная цель.

Четкие цели, подкрепленные подробным планом, к которым идут с упорством и настойчивостью, неизменно ведут к успеху. Неясные, расплывчатые цели, сопровождаемые противоречивыми поверхностными планами, ведут лишь к поражениям и разочарованиям.

### **Принцип цели применительно к бизнесу**

Принципы, применяемые для достижения военных целей, находят свое место и в бизнесе, на конкурентных рынках. Вы обязаны точно представлять, сколько необходимо продать того или иного товара или услуги, кем, по какой цене, какой группе потребителей, каким образом этот товар будет оплачен, произведен и доставлен. В каждом случае ключевым словом является слово ясность. Чем яснее вы представляете себе, чего пытаетесь добиться, тем больше вероятность того, что вам это удастся сделать в поставленные сроки.

Военное стратегическое планирование аналогично стратегическому бизнес-планированию и личностному стратегическому планированию. Успех в любой сфере деятельности напрямую зависит от четкого представления того, чего вы хотите, а затем — от определения оптимального способа реализации своих замыслов. Когда у вас перед глазами четкая цель и вы тщательно продумали каждый шаг к поставленной цели, вы сможете за более короткий период времени достигнуть намного большего, чем при отсутствии детального плана.

Практически все, о чем идет речь в данной книге, может быть воплощено вами в любой области для повышения эффективности и улучшения качества достигаемых вами результатов.

## **ИДЕАЛИЗАЦИЯ**

Чтобы разобраться в целях своего бизнеса или компании, попробуйте мысленно перенестись на пять лет вперед и представить себе идеальное будущее. Сначала решите, что есть правильно, а уж потом думайте, возможно ли это. Если бы через пять лет ваш бизнес находился в идеальном состоянии во всех отношениях, как бы вы его описали?

Представьте, что вы можете взмахнуть волшебной палочкой, и работа во всех отделах компании будет доведена до совершенства. Представьте, что в вашем распоряжении имеются необходимые деньги, человеческие и материальные ресурсы для воплощения самых смелых замыслов и проектов.

Если через пять лет ваши дела будут находиться в идеальном состоянии, какими будут объем продаж, рентабельность и репутация на рынке? Какую прибыль будет получать ваша компания и лично вы?

Любое бизнес-планирование начинается с представления идеального будущего. Ключевая обязанность лидера — разъяснять и распространять это представление. В Библии сказано: "Без откровения свыше народ необуздан". Если у компании нет четкого видения собственного будущего, ее деятельность в конечном итоге сведется к бесполезным, ненужным операциям, а работники просто привыкнут отсиживать положенные часы, исполняя рутинный ритуал.

### **Цепи компании**

Цель бизнес-стратегии — разработать план, который бы позволил организовать и использовать имеющиеся ресурсы таким образом, чтобы увеличить рентабельность капитала, вложенного в бизнес, то есть тот капитал, который его владельцы задействовали на свой страх и риск в расчете на последующую прибыль.

Вторая цель бизнес-стратегии заключается в снижении издержек путем поиска лучших, более быстрых и дешевых способов производства тех же товаров или услуг и достижения таких же результатов.

Третья цель состоит в определении и использовании завтрашних возможностей при одновременном снижении сегодняшнего риска.

Существуют четыре ключевых вопроса, сопутствующих постановке целей. Эти вопросы вам необходимо задавать постоянно и постоянно отвечать на них, в особенности когда вы сталкиваетесь с препятствиями или разочарованиями. Вот они:

1. Что мы пытаемся сделать? Каковы конкретно наши цели? Оформлены ли они письменно, достаточно ли четко сформулированы? Возможно ли их будет оценить впоследствии? Разработан ли график их достижения? Отсутствие ясности при постановке целей ведет к отсутствию результатов — как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане.

2. Каким образом мы пытаемся это сделать? Всегда будьте готовы к тому, что есть иные, возможно, лучшие пути достижения той же цели — с меньшими затратами, меньшим риском и большей вероятностью.

3. Каковы наши предположения? Какие сегодняшние ваши предположения о настоящем положении дел могут оказаться совершенно ошибочными? Любое решение принимается на основе определенных предположений, уверенных или неуверенных. Как писал Алекс Маккензи, автор "Ловушки времени": "Ошибочные предположения лежат в корне всех неудач". Например, во время второй мировой войны крепость Сингапура считалась неприступной, но британцы исходили из того, что любая атака может быть направлена только с моря. Когда же японцы напали с суши, с севера, британцы были моментально разгромлены и вынуждены сдать гарнизон в 62 тысяч человек 15 февраля 1942 года. Уинстон Черчилль описал это событие как "самое худшее бедствие и самую быструю капитуляцию в британской истории".

4. Что если наши представления неверны? Что если сегодня вы предпринимаете некие действия, не подходящие для достижения определенных целей, в случае неверных представлений? Будьте готовы к тому, что вы можете жестоко ошибаться в своих предположениях и убеждениях. Если вы ошибаетесь, какие изменения вам необходимо предпринять, чтобы удержаться и продолжать процветать на рынке?



## МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ GOSPA

Предлагаю вашему вниманию простую формулу, состоящую из пяти элементов, которая окажет вам неоценимую помощь при стратегическом планировании. Вы должны пользоваться этими принципами так же регулярно и естественно, как вы дышите.

Шаг первый. Первая буква G означает "цели" (Goals). Цели в бизнесе — это конечные финансовые результаты. Все бизнес-цели можно определить в финансовых терминах. Данные цели должны быть сформулированы четко, однозначно и в письменном виде. Они должны поддаваться оценке и выражаться предельно конкретно. Кроме этого, нельзя забывать о временных рамках.

Вот некоторые примеры финансовых целей: объем продаж, чистая прибыль, прибыль на акционерный капитал, прибыль на инвестированный капитал, темп роста и доля компании на рынке. Цифры, на которых вы сосредоточитесь, во многом определяют то, как вы сумеете организовать и использовать людей и ресурсы.

Шаг второй. Вторая буква O означает "задачи" (Objectives). В данном случае задачи являются более мелкими подцелями, которые необходимо реализовать для достижения конечной, серьезной цели. Некоторые из задач, которые вам придется реализовать, чтобы добраться до конечной цели — рентабельности и прибыли на инвестированный капитал, — заключаются в следующем:

1. Вам следует изыскать, организовать и рационально пользоваться финансовыми ресурсами, необходимыми для проведения деловых операций.
2. Вам следует нанять, обучить, руководить и мотивировать нужных людей, которые будут выполнять требуемую работу.
3. Вам придется рекламировать, продвигать, реализовывать конкретный объем товаров или услуг в течение ограниченного времени по конкретной цене, выручая при этом конкретную прибыль.
4. Когда вы справитесь с первыми тремя задачами, вам предстоит произвести, распределить и доставить товары и услуги, которые вы продали.
5. Вам следует разобраться со всеми административными и финансовыми деталями, для того чтобы работать с информацией, документами, собранными данными — всем тем, что является прочным фундаментом любого процветающего предприятия.

Как только цели и задачи станут предельно ясны не только вам, но и всем, на ком лежит ответственность за их выполнение, настанет время переходить к третьему шагу модели GO SPA.

Шаг третий. Третья буква S означает "стратегии" (Strategies). Они представляют собой различные способы или пути достижения поставленной цели. Чтобы попасть из пункта А в пункт Б, вы можете пойти разными дорогами. Выбор оптимальной стратегии скажется на вашей удаче или вашем поражении. Поэтому выбор правильной стратегии имеет жизненно важное значение.

Начните с такого вопроса: "Каковы все возможные способы достижения данной цели?" Помните: недостижимая цель — это просто нерешенная проблема. Подойдите к вопросу достижения цели так же, как вы подходите к решению любой проблемы. К примеру, Александр Македонский всегда задавал себе вопрос: "Каким образом я могу подорвать моральный дух армии противника?" Ему удавалось заставить поверить врага в недостижимость, нереальность поставленной цели, именно в этом и кроется успех Александра. Будьте открыты оригинальным и необычным решениям.

Остерегайтесь целей и задач, для реализации которых имеется только один путь. Остерегайтесь проблем, у которых имеется лишь одно решение. Будьте осторожны с вопросами, на которые можно дать лишь один ответ. Все время спрашивайте себя: "Какой еще можно найти ответ?" Нельзя останавливаться на первом же решении, перед вами всегда должен быть выбор самых разнообразных вариантов. Несомненно, это требует огромной умственной работы и является неотъемлемой обязанностью лидера, человека, принимающего решения.

После того как вы выработали целый ряд возможных стратегий и подходов к реализации цели или решению проблемы, следует тщательно оценить каждый вариант, исходя из следующих факторов:

1. Каковы ваши потенциальные возможности?

То, что вы хотите что-то сделать, вовсе не означает, что вы способны на это. Желание и энтузиазм, несомненно, ценные качества, но они не обеспечат эффективные результаты до тех пор, пока не будут подкреплены компетентностью и потенциальными возможностями.

В книге Джима Коллинза "От хорошего к лучшему" автор подчеркивает такой ключевой момент. Процветающие компании — это

те компании, которые перед принятием финальных решений о целях, задачах и стратегиях расставляют на ключевые должности правильных людей. Есть ли у вас люди, на которых вы можете положиться? Если нет, можно ли их заполучить себе?

2. Обладаете ли вы необходимыми ресурсами, как внутренними, так и внешними, для реализации выбранной стратегии? Фельдмаршал Бернард Лоу Монтгомери, известный как "Мартини Монтгомери", всегда требовал запасы оружия, боеприпасов и боевой техники в количестве, намного превышающем необходимое. Это и принесло ему победу над генералом-фельдмаршалом Эрвином Роммелем в боях под Эль-Аламейном в 1942 году. Располагаете ли вы всеми требуемыми финансовыми ресурсами? Имеете ли вы необходимые связи и контакты в деловом мире? Владеете ли вы необходимыми знаниями, умениями и опытом для реализации задуманного? Если нет, можете ли вы их приобрести? Если ответ отрицателен, какова будет альтернативная стратегия, более отвечающая наличествующим ресурсам? Вышеперечисленные вопросы являются ключевыми, на них вы обязаны ответить, перед тем как перейти к конкретным действиям.

3. Какова ситуация на рынке? Популярны ли ваши товары и услуги на современном рынке? Падает или растет объем продаж? Можно ли говорить о благоприятных для вас тенденциях или, наоборот, о тенденциях, не предвещающих для вашего бизнеса ничего хорошего? Хороший лидер всегда очень чутко реагирует на любые изменения в деловой активности и постоянно проверяет свои предположения о существующей ситуации на рынке.

4. Кто ваши конкуренты и что они могут предпринять в ответ на ваши действия? В своей книге "Конкурентное преимущество" Майкл Портер подчеркивает, что чрезвычайно важно учитывать реакцию конкурентов на все предпринимаемые вами шаги. Существует военная аксиома: "В первом сражении с врагом не спасает ни одна стратегия". Вы обязаны тщательнейшим образом планировать все возможные детали и шаги, но при этом быть готовыми моментально внести изменения в свои планы в ответ на неожиданные действия, предпринятые конкурентами для защиты своего рынка или захвата вашего.

Что бы ни представляла из себя ваша стратегия, не следует забывать о том, что конкуренты обязательно постараются нейтрализовать ее

действие. Чем больше прибыли приносит вам стратегия, тем активнее и агрессивнее стараются конкуренты копировать ее. Поэтому, выбрав способ действий, держите его в тайне как можно дольше. Приступая же к реализации, постарайтесь успеть как можно больше за минимально короткий период, пока конкуренты еще не успели отреагировать.

Граф Отто фон Бисмарк, прозванный "железным канцлером" Германии, считался самым выдающимся дипломатом и политиком своего времени. Он был известен благодаря своему "плану Б" — "плану Бисмарка", который у него всегда был наготове. Это был резервный план на случай, если первый по каким-то причинам не сработает. Неважно, что случалось, неважно, какие неудачи приходилось ему терпеть в том или ином европейском посольстве, у него всегда имелся про запас тщательно продуманный, подробный альтернативный план.

Вы должны следовать его примеру. Выбрав одну стратегию, продумайте запасную на случай непредвиденного поворота событий. Наличие альтернативного плана придаст вам уверенности, мужества и смелости для воплощения первоначального. Это довольно мощный психологический фактор, используйте его в свою пользу.

Шаг четвертый. Четвертая буква Р значит "планы" (Plans). Ваши планы — как ступеньки на лестнице, ведущие оттуда, где вы находитесь в настоящий момент, туда, куда вы стремитесь попасть. Это настоящий ключ к вашему успеху. Как говорил генерал Паттон: "Не жалейте времени на подготовку сражения. Чтобы подготовить пехотный батальон для скоординированной атаки, требуется, по меньшей мере, два часа. Слишком раннее их выступление приводит к ненужным потерям".

"На войне ничего нельзя добиться одними домыслами и предположениями. Все, что не спланировано в мельчайших подробностях, обречено на провал".

Процесс планирования рекомендуется начинать с составления списка абсолютно всех вещей, которые вам понадобятся сделать, чтобы дойти до поставленной цели. Постарайтесь ничего не упустить из виду, будьте максимально скрупулезны. Когда вам пришли на ум новая идея или новый вариант, сразу же запишите их. Продолжайте работать с этим списком до тех пор, пока он не вберет в себя все до последней мельчайшей детали, от самого первого шага до финальной победы.

Далее, составьте список всего, что вам может понадобиться для реализации каждого шага, отмеченного в плане. Внесите всех людей, знания и умения, которые вам потребуются, не забудьте о приборах, оборудовании и аппаратуре, рассчитайте все требуемые финансовые ресурсы. Помните: детали решают все. Самые популярные лидеры, как и самые эффективные военные командиры, — это те, кто заранее продумывает все детали, ничего не оставляя на волю случая.

Получив списки действий и ресурсов, организуйте их по двум параметрам:

1. Расставьте приоритеты. Какие пункты имеют первостепенное значение, какие второстепенное? Воспользуйтесь "правилом 80/20". Двадцать процентов каких действий определяют восемьдесят процентов полезности всех ваших действий? Для расстановки приоритетов воспользуйтесь методом ABC. "А" — это самые важные действия. Пренебрежение ими приводит к серьезным последствиям. Действия категории "В" — действия значимые, но не настолько жизненно важные, как действия группы "А". Действия под буквой "С" было бы замечательно выполнить, но они не имеют такого значения, как действия первых двух категорий.

Ваше умение анализировать список действий и верно расставлять приоритеты есть необходимое, насущное умение, неотъемлемое условие успеха и лидерства. Зачастую оно оказывается решающим фактором, обуславливающим либо победу, либо поражение.

2. Организуйте списки по временному параметру, то есть определите четкие временные рамки, в пределах которых задания должны быть завершены. Какое-то задание может оказаться приоритетом номер один, но при этом с его выполнением вполне можно подождать пару недель или даже месяцев. Каждое задание обладает собственными специфическими временными требованиями и ограничениями. Расставьте пункты по порядку и соедините оба списка. У вас получится законченный цельный план.

Решите, какие виды деятельности параллельны и могут выполняться одновременно с другими. Выполняйте одновременно сразу несколько вещей. Вы можете невероятно повысить скорость достижения цели, распределив части работы между несколькими людьми или организациями.

## "САМАЯ НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНАЯ ТРАТА ВРЕМЕНИ - ХОРОШО ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ДЕЛАТЬ ВООБЩЕ НЕ СЛЕДОВАЛО БЫ".

*Бенджамин Трегоу*

Когда началась вторая мировая война, американский флот сильно нуждался в кораблях для транспортировки людей, материалов и продовольствия в Британию. Военный отдел поручил Генри Д. Кайзеру в минимальные сроки сконструировать "корабли свободы", чтобы восполнить огромные потери кораблей, потопленных немецкими подводными лодками.

До сих пор на постройку и спуск корабля уходило два года. За год Кайзеру удалось сократить срок строительства одного корабля до двух месяцев. А однажды он смог построить "корабль свободы", готовый к спуску, всего за четыре дня, и все благодаря невероятному американскому трудолюбию и мастерству!

Генри Кайзер и его помощники обнаружили, что планирование и выполнение параллельных заданий позволяет добиваться колоссальных результатов всего за долю того времени, которое потребовалось бы на выполнение одного задания строго по завершению предыдущего.

Существуют и последовательные задания. Это виды деятельности, которые зависят друг от друга. Нельзя выполнить одно, полностью не покончив с другим. Зачастую именно последовательные задания обуславливают скорость завершения работы, достижения цели и выполнения проекта.

Планируя проект или мероприятие, определите ключевые последовательные задания и убедитесь, что вы начали работать над ними своевременно, чтобы эти задания не задерживали выполнение целого проекта.

Шаг пятый. Последняя буква А означает "деятельность" (Activities). Сюда относятся задания, которые вам необходимо выполнить, чтобы реализовать ваши планы. Ваша задача — исключительно четко представлять, какие специфические действия вам предстоит выполнять каждый день для реализации разработанной стратегии.

Работая с людьми, возьмите за правило управлять при помощи указания целей. Никогда не жалейте времени объяснять, обсуждать и договариваться о предстоящих заданиях. Проверьте, чтобы все имели четкое представление, как будут оценены в конце их результаты и когда они должны быть получены. Приучите людей сообщать вам обо всех задержках, постоянно поддерживайте с ними связь и следите, чтобы выполнение проекта шло по намеченному плану.

Еще один способ управлять процессом работы — управление при помощи ответственности. Этот метод хорош в работе с людьми, которых вы знаете и которым доверяете, с теми, кто показал высокий уровень компетентности и профессионализма. Чтобы достичь максимальных результатов при использовании данного метода, занятые в проекте люди должны быть наделены как определенной властью, так и определенной ответственностью. Определите крайние сроки всех без исключения заданий с тем, чтобы остальные строго придерживались графика. Будьте готовы оказать помощь и поддержку тем, кто попал в затруднительное положение или столкнулся с проблемами.

Наконец, управляете ли вы при помощи целей или при помощи ответственности, помните, что передача прав и ответственности не означает сложения полномочий. Держите руку на пульсе. Чем большее значение имеет задание для конечной цели, тем больше внимания вам следует уделять этому заданию. Не надейтесь, что все сделается само собой, без вашего постоянного участия. Как доктор, имеющий дело с тяжело больным пациентом, вы обязаны время от времени устраивать "выборочную проверку" основной, ключевой, части штата — так вы будете уверены, что все идет должным образом и по плану.

## **БИЗНЕС-ЦЕЛИ ЕСТЬ РЫНОЧНЫЕ ЦЕЛИ**

В бизнесе любое стратегическое планирование представляет собой рыночное планирование. Покупатель — это не только король, на покупателе следует сосредоточивать все помыслы и внимание при постановке и достижении целей. Что клиент желает, в чем клиент нуждается, что ему нравится, что не нравится, за что он готов платить и что ему могут предложить ваши конкуренты — вот решающие факторы, обуславливающие победу или поражение, успех или неудачу. Особенно это актуально в жестких условиях конкурентного рынка.

Вот к какому выводу пришли Дан и Брэдстрит, пятьдесят лет изучающие деятельность самых разнообразных фирм и компаний. Всю деловую мудрость можно выразить в одной фразе: "Компании процветают благодаря высокому объему продаж; компании терпят крах из-за низкого объема продаж. Все остальное второстепенно".

Я основал и управлял двадцатью различными компаниями, и при этом в основе моей деловой философии всегда находился объем продаж. Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с финансовыми трудностями, сразу начинайте думать об увеличении объема продаж и получении большей прибыли. Поток прибыли — это законодатель в финансовом мире, умение им управлять — решающее умение в современном бизнесе.

Во время недавно проведенного исследования членам правления был задан один вопрос: "Насколько важен для вашей организации объем продаж?" Практически все опрошенные ответили, что объем продаж для них имеет огромное, просто первостепенное значение, это наиболее значимый элемент их бизнеса.

Затем членам правления был задан следующий вопрос: "Сколько времени вы тратите на решение вопросов, касающихся объема продаж и маркетинга?" В среднем владельцы бизнеса и управляющие затрачивают на них примерно одиннадцать процентов своего времени! Все остальное время поглощала дела, не связанные с продажей.

Единственный путь выжить и процветать на рынке — сосредоточить все внимание исключительно на производстве и продаже товаров и услуг, которые люди готовы покупать и которые приносят компании прибыль.

## АНАЛИЗ ТОРГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

При стратегическом планировании для организаций следует обращать внимание на главные вопросы: "Что продается, кому, кем, по какой цене, каким образом это предполагается доставлять и оплачивать?"

Пренебрежение подобного рода вопросами служит основной причиной снижения доходов и замедления движения наличности, а зачастую и банкротства компании. Умение верно задавать и отвечать на эти вопросы — ключ к успеху в делах. Вот ключевые вопросы, на которые регулярно и скрупулезно обязан отвечать любой торговый



агент, владелец предприятия или управляющий.

1. Кто наш клиент? Определите своего идеального клиента по критериям возраста, образования, доходов, положения в обществе, вкусов, предпочтений, опыта и психологических особенностей. Как вы представляете себе завтрашних клиентов? Что вам необходимо предпринять, чтобы сделать ваш товар или услугу более привлекательными для идеального клиента?

2. Что ценит наш клиент более всего? Сколько готов заплатить клиент за ваш товар или услугу в условиях конкурентного рынка? Каких выгод он ожидает от совместной работы с вами? Из всех преимуществ, что вы ему предлагаете, какое окажется наиболее убедительным и заставит клиента принять положительное решение? Если вы не в состоянии дать ответы на вышеприведенные вопросы, вам следует вернуться на несколько шагов назад.

3. Кто является нашими конкурентами? Какие компании соперничают с вами? Поскольку клиенты могут приобрести лишь ограниченное количество товаров и услуг, кто пытается заполучить вашего клиента и чем отличается их тактика от вашей?

4. Почему наши предполагаемые клиенты покупают у наших конкурентов? Какие преимущества они получают при работе с ними? Что их привлекает в предложении ваших конкурентов, что заставляет предпочитать их товар вашему?

5. В чем заключается наше конкурентное преимущество? Что мы делаем лучше, чем все остальные? Что предлагаем мы и только мы? Любой процветающий бизнес строится на основе уникального конкурентного преимущества, которым не может похвастаться более ни один бизнес. Что это в вашем случае? Что это должно быть? Что это может быть? Это ключевой вопрос для достижения успеха в делах.

6. Какие изменения нам следует внести, чтобы привлечь новых клиентов в будущем? Помните: того, что позволило вам добраться туда, где вы находитесь в настоящий момент, недостаточно, чтобы удержать вас там. Что вам следует делать быстрее, лучше, дешевле, чтобы переманить покупателей у ваших конкурентов? Ваше умение беспристрастно ответить на этот вопрос определяет ваше деловое будущее.

7. Какую пользу вы приносите? Что бы сказали о вас ваши бывшие

клиенты, если бы им задали такой вопрос? Каким образом они бы вас охарактеризовали? Какими словами они описали бы ваш товар или услугу или свой опыт работы с вами? Более важный вопрос звучит так: как вы можете повлиять на будущих покупателей с тем, чтобы они отзывались о вас наиболее благоприятным образом?

Процесс продажи можно назвать источником жизненной силы любого бизнеса. Каково бы ни было ваше положение в бизнесе, вы все равно, так или иначе, занимаетесь коммерцией. Чем большее влияние вы оказываете на уровень продаж и доходность компании, тем больше вы повышаете свою ценность как работника. Чем больше времени вы посвящаете маркетингу, объему продаж и прибыльности, тем больше вероятность того, что вы займетесь именно теми вещами, которые повысят ваш статус в компании.

### **Личностное стратегическое планирование**

Принцип цели в военном контексте — захватывать стратегически важные объекты, занимать важные позиции и выигрывать сражения и войны. Принцип цели в контексте бизнеса — удерживать клиентов, получать прибыль, выживать в условиях конкурентного рынка. Принцип цели в личностном контексте относится к вашей способности определяться в своих желаниях, разрабатывать планы по достижению поставленных целей, воплощать свои планы в действительность.

Умение ставить цели для своей жизни — решающее умение для успеха. Те, кто ставят четкие цели и точно знают, чего они хотят, всегда добиваются намного большего, чем те, кто на ощупь пробирается вперед, не будучи уверенным, кто они есть и куда идут. Сам процесс постановки целей переворачивает вашу жизнь на сто восемьдесят градусов и обеспечивает прочное будущее.

В процессе постановки целей начинать всегда следует с идеализации. Все преуспевающие люди, высокоэффективные работники позволяют себе мечтать. Они мысленно переносятся на пять-десять лет вперед и представляют, как выглядела бы их жизнь, если бы осуществились все, даже самые смелые их мечты.

Ваша способность рисовать идеальное будущее имеет колоссальное значение для постановки целей в настоящем. Как только вы определили для себя идеальное будущее, задайтесь таким вопросом: "Что должно

было бы случиться, чтобы это будущее стало явью?" Я называю это "думать в сослагательном наклонении прошедшего будущего времени". Это высшая форма теоретического и творческого мышления, это ключ к созданию вашего будущего.

Оглянитесь вокруг и попробуйте применить метод идеализации. Определитесь, чего вы в действительности хотите, прежде чем приводить всевозможные доводы в пользу нереальности своего замысла.

Представьте, что вы можете взмахнуть волшебной палочкой и стать кем угодно, обладать, чем пожелаете, и делать все, что вы захотите, без ограничений. Какие цели вы бы поставили перед собой?

Вообразите, что вы освободили джинна из волшебной лампы, и тот предложил вам исполнить три любых желания. Что бы вы попросили? Запишите эти три желания.

Большинство людей при ответе на подобной вопрос, как правило, отмечают здоровье, личные отношения и финансы. Это происходит потому, что здоровье, отношения и деньги являют собой "золотой треугольник" личностного успеха и благополучия. Каковы ваши желания?

## **СЕМЬ ОСНОВНЫХ ЖИЗНЕННЫХ СФЕР**

Постановка и достижение целей в семи ключевых областях гарантирует ваше счастье и полноценную, гармоничную жизнь. На каждом этапе на первый план выходит одна или несколько областей, которые на данный момент имеют для вас наибольшее значение. Если вы потеряли работу, то она приобретает первостепенное значение. Если у вас сложились неудачные отношения или вы одиноки, то личная жизнь превосходит по важности все остальные сферы. Если вы остались без средств к существованию, все силы будут брошены на решение финансовой проблемы. По мере изменения ситуации меняется и настоятельность целей.

Карьера и бизнес. Это ваши цели на трудовой период. Они включают работу, которой вам хотелось бы заниматься, количество денег, которое вам хотелось бы зарабатывать, требуемые умения и навыки, достижения, к которым вы стремитесь, и ваше представление идеального будущего.

Чем четче и определеннее ваш" ответы на вышеперечисленные вопросы, тем быстрее вы достигнете всех поставленных целей.

Семья и личные отношения. Согласно доктору Сидни Жерарду, восемьдесят пять процентов счастья обуславливается благополучными личными отношениями. Даже если ваши цели эмоционально окрашены и нематериальны, оформите их письменно точно так же, как вы оформляете финансовые или карьерные цели.

Какого рода отношения сделали бы вас счастливым? Какого рода семейную жизнь вы бы хотели построить? Чего бы вы хотели достичь для своей семьи и вместе с ней? Что бы вам хотелось изменить в семейной жизни или личных отношениях? От чего вам следует избавиться, а что начать делать, чтобы наслаждаться счастливой, благополучной семейной жизнью? Если бы вы могли взмахнуть волшебной палочкой, что бы вам захотелось изменить?

Деньги и вложения. Каковы ваши финансовые цели, краткосрочные и долгосрочные? Сколько вы хотите зарабатывать? Сколько вы хотите иметь, уйдя на пенсию? Каковы ваши планы касательно доходов на ближайшие три, пять и десять лет?

Что вам придется делать по-другому, чтобы достичь поставленных финансовых целей?

Здоровье и физическая форма. Каковы ваши цели в контексте здоровья и физической формы? Сколько вы хотите весить? Сколько времени вы планируете тратить на физические занятия ежедневно и еженедельно? Сколько часов вы отводите себе для сна? Сколько дней и недель вы собираетесь отдыхать каждый год? Особенно важный вопрос: как долго вы собираетесь жить, и что вам предстоит для этого сделать, начиная с сегодняшнего дня?

Личностное и профессиональное совершенствование. Определите, какого рода знания и умения вам понадобятся как в личностном плане, так и в профессиональном, чтобы стать ведущим специалистом в своей области. Какие книги вам придется изучить? Какие курсы и семинары предстоит посетить для повышения квалификации и уровня профессионализма?

Социальная жизнь. Что вы хотите изменить в мире, в котором живете? Какую пользу вы стремитесь принести своему народу? Какие социальные, религиозные, политические объединения и группы вы

поддерживаете? Чем бы вам хотелось заниматься более активно, чтобы изменить этот мир к лучшему?

Внутренний мир и духовное развитие. Величайшее человеческое благо — душевное спокойствие.

Вспомните, когда в своей жизни вы пребывали на вершине блаженства, когда вы были наиболее счастливы? Что приносит вам душевное спокойствие? Если бы у вас была волшебная палочка, какой образ жизни вы бы выбрали для себя как идеальный? Лишь три процента взрослых людей имеют четкие, конкретные, письменно изложенные цели. Ваша задача — стать одним из тех, кто входит в эти три процента, ибо они зарабатывают в пять и десять раз больше, чем все остальные. Они контролируют свою жизнь в отличие от остальных, они добиваются намного большего, и их жизнь полнее, и ярче.

## **КАК СТАВИТЬ И ДОСТИГАТЬ НУЖНЫЕ ЦЕЛИ**

Существует весьма эффективный процесс, состоящий из семи шагов, который поможет вам воплотить в жизнь любой, даже самый невероятный замысел. Как писал Наполеон Хилл, автор книги "Думай и богатей": "Человек в состоянии достичь всего, что примет и во что поверит его разум".

**Шаг первый.** Прежде всего, четко определите для себя, чего вы хотите достичь в каждой из сфер жизни; логично и четко сформулируйте свои мысли. Письменное изложение целей делает вас одним из тех, кто входит в три лучших процента.

**Шаг второй.** Определите крайние сроки реализации цели; в случае необходимости установите еще и промежуточные сроки, с тем, чтобы вы всегда могли оценить объем и скорость выполнения работы.

**Шаг третий.** Определите все препятствия, стоящие между вами и желанной целью. Выберите одно, самое серьезное, и разработайте план по его преодолению или устранению в кратчайшие сроки.

**Шаг четвертый.** Определите людей, организации или группы, чья помощь или содействие вам потребуется для достижения цели. Что они приобретут, помогая вам? Любой человек, стремящийся к великим свершениям и серьезным достижениям, нуждается в помощи многих людей. Кто эти люди?

**Шаг пятый.** Какие дополнительные знания и умения потребуются

вам для достижения цели? Помните слова Леса Брауна, автора книги "Воплотите свои мечты": "Чтобы получить то, чего у вас никогда раньше не было, вам нужно стать тем, кем вы никогда раньше не были". Решите, какое из умений окажется самым существенным, и продумайте, каким образом вы можете им овладеть в самом скором времени.

**Шаг** шестой. Соберите ответы на первые пять вопросов, и включите их в план действий. Составьте список всех, даже самых мелких, шагов, которые в итоге приведут вас к поставленной цели. Определите приоритетность каждого пункта, параллельные и последовательные задания. Установите точный срок выполнения каждой части плана. Оформите готовый план письменно, и регулярно с ним сверяйтесь.

**Шаг** седьмой. Без промедления принимайтесь за реализацию плана. Каждый день должен приближать вас к намеченной цели; нельзя сидеть без дела ни единой минуты. Как сказал Роберт Шуллер: "Осилить ярд сразу очень сложно, но дюйм за дюймом его возможно преодолеть".

## **В НАЧАЛЕ ПУТИ**

На листе бумаги отметьте все-все цели, которых вы хотели бы достичь в ближайшие три-пять лет, как будто вы не ограничены абсолютно ничем. Представьте на мгновение, что в вашем распоряжении время, деньги, друзья, знания, умения, таланты, ресурсы и возможности — все, что может вам пригодиться. Не обуздывайте свою фантазию. Теперь запишите все, что вы мечтаете иметь, делать или кем хотите быть, если бы ваши возможности и ресурсы были неограниченны.

Вполне естественно, если ваш список разрастется до пятидесяти-ста целей. Закончив его составлять, пройдитесь по нему еще раз от начала до конца, задавая один-единственный вопрос: "Какая одна цель, если мне удастся ее осуществить, коренным образом изменит мою жизнь?" Всегда найдется одна цель, как правило, финансовая, которая в случае осуществления окажет на вашу жизнь больше влияния, чем все прочие. Как только вы выяснили для себя, в чем она заключается, ваша основная задача — записать ее на отдельный лист бумаги.

Далее, определитесь со сроками ее реализации и подумайте, какие преграды могут поджидать вас на пути к этой цели. Решите, помощь и содействие каких людей вам понадобятся; без каких знаний и умений вы не дойдете до конца. Соедините все ответы в единый план и приступайте

к работе над ним. Обязуйте себя ежедневно, начиная прямо с этого момента, не сворачивая идти к своей цели.

Когда вы начнете ежедневно работать над четкими, ясными целями, то несказанно удивитесь, как быстро ваша жизнь будет меняться к лучшему и как быстро вы будете двигаться навстречу желаемому.

Вероятно, наиболее значимым качеством истинного лидера является ориентация на действие. Тех, кто совершает великие дела, можно назвать проективными, нежели реактивными. Другими словами, они энергичны и действуют инициативно, занимают активную жизненную позицию, а не идут пассивно, на поводу у происходящих событий. Они управляют своей жизнью, контролируют все, что в ней происходит, следят за целями и задачами своей компании. Они находятся в постоянном движении, как вечный двигатель. Они работают изо всех сил, упорнее, напряженнее, чем остальные, и в результате получают намного больше, чем те.

### **Повторение принципа цели**

Примите решение, невзирая на то, чем вы занимаетесь на сегодняшний день, добиться полной ясности в отношении целей в каждой жизненной сфере. Нельзя попасть по мишени, которой не видно. Чем яснее вы представляете, куда идете, тем быстрее вы туда попадете. Никто не сможет вас остановить!

## **ГЛАВА ВТОРАЯ**

### **ПРИНЦИП НАСТУПЛЕНИЯ НЕ БОЙТЕСЬ ИДТИ ВПЕРЕД**

Раз война объявлена, ее нужно вести беспощадно, агрессивно. Враг не просто должен быть отражен, он должен быть уничтожен. *Альфред Тайер Мехен*

**Д**ействие — это все! Человек, постоянно находящийся в движении, непрерывно пытающийся добраться до поставленной цели, обладает колоссальным преимуществом перед тем, кто пассивно сидит сложа руки в ожидании, пока что-нибудь подвернется. Как говорил Наполеон: "Возможности? Я сам творю свои возможности!"

## **БИТВА ЗА СЕВЕРНУЮ АФРИКУ**

В 1941 году итальянская армия потерпела серьезное поражение от Англии. Муссолини попросил помощи у Гитлера. Для противостояния английской армии и возвращения захваченных территорий были посланы генерал Эрвин Роммель, ставший позднее фельдмаршалом, и немецкий африканский корпус.

Англичанам было известно, что немецкие экспедиционные войска направляются в Африку. Но они рассудили, что обладают достаточным запасом времени, пока немцы не высадят людей и танки и не укрепят свои позиции. Но Роммель был известен как мастер наступательной войны, поэтому, как только корабли пристали, а люди, танки и грузовики переправились на сушу, Роммель немедленно пошел в атаку.

Англичане были захвачены врасплох. Они отступили назад, отчаянно пытаясь перегруппироваться и отразить стремительные атаки. Но Роммель не давал им времени на передышку. Он теснил их через всю Северную Африку, пока они не оказались в шестидесяти милях от Александрии. Роммель мог бы прорваться и захватить Египет, если бы обладал достаточным запасом топлива и боеприпасов. Дерзость и стремительность наступлений Роммеля принесли ему славу одного из величайших боевых генералов двадцатого века. Наступательная сила всегда мощнее и имеет преимущество перед силой, вынужденной отступать или защищаться.

### **Стратегия наступления**

Армия Наполеона выигрывала сражение за сражением, сметая все на своем пути, используя принцип наступления, непрерывные атаки, рассредоточения, перегруппировки и новые наступления. Часто, когда Наполеону приходилось противостоять двум армиям, он заходил флангом и атаковал одну из них, пока вторая не успела подойти на выручку. Затем разворачивался и набрасывался на вторую армию, полностью ее уничтожая.



В восемнадцатом веке Фридрих Великий объединил Пруссию в единое королевство и расширил его территорию в два раза. Его девизом служили слова: "L'audace, l'audace, et toujours l'audace" ("Дерзость, дерзость и еще раз дерзость").

Его излюбленной стратегией являлась атака противника, в любом месте и в любое время. Хотя он и проиграл довольно много мелких сражений, из всех крупных битв он выходил победителем и прославился как один из самых великих полководцев в европейской истории.

## "ВЕЛИКИЕ БИТВЫ НЕЛЬЗЯ ВЫИГРАТЬ, ОТСТУПАЯ".

*Наполеон*

В книге Роберта Грина "48 законов силы" автор пишет: "Если сомневаетесь, смело бросайтесь в бой. Дерзость обычно навлекает на вас неприятности, но еще большая дерзость, как правило, помогает вам из них выпутаться".

### **Принцип наступления:**

завладевай, удерживай и используй  
инициативу.

Отличительной чертой великого полководца, грамотного лидера, невероятно преуспевающего человека является мужество, а мужество обычно проявляется в готовности идти вперед, смотреть в лицо опасности, рисковать, не будучи убежденным в благоприятном исходе. Любой успех есть результат наступательного действия, результат подхода, отличного от других, и более быстрой работы. К счастью, мужество — это такое качество, которое вполне под силу развить любому из нас путем упражнений и применения в тех случаях, где без него не обойтись.

Удерживая инициативу, полководец сохраняет свободу маневров и поддерживает боевой дух своих солдат. Принцип наступления применим не только к наступательным операциям, но и оборонительным. Любая оборонительная операция должна быть проникнута наступательным духом, ибо затянувшаяся пассивная оборона порождает беспокойство и снижает боевой дух. Активная

оборона выбивает противника из равновесия, ограничивает его возможности атаковать и укрепляет безопасность. Придерживаясь принципа наступления, полководец задает темп и определяет ход сражения, использует слабые места противника и лучше может извлекать выгоду из неожиданного поворота событий.

## **МУЖЕСТВО - ЭТО ПРИВЫЧКА**

Мужество необходимо для успеха во всех начинаниях, требующих отваги и риска. Генерал Генри де Йомини как-то сказал: "Обязательные качества генерала следующие: во-первых, высокое душевное мужество, невероятная решительность и твердость, и во-вторых, физическое мужество, которое не обращает внимания на опасность". Марк Твен писал: "Мужество — это сопротивление страху, а не его отсутствие".

Во время второй мировой войны Уинстон Черчилль писал: "Мужество истинно считают главнейшей добродетелью, ибо от нее зависят все остальные". Если бы Дарий не испугался, а твердо удерживал свои позиции, то смог бы воспользоваться численным преимуществом и разбить войско Македонского. Ведь зачастую герой — это тот, кто оставался смелым на пять минут дольше.

Мужество — это привычка. Можно научиться бесстрашию, отваге и смотреть в лицо опасности и риску, действуя бесстрашно. Ральф Уолдо Эмерсон писал, что самый ценный урок, который он получил в юности, заключался в следующем: "Возьми за правило всегда делать то, чего ты боишься; если ты будешь делать это, несмотря на страх, его смерть обеспечена".

## **Принцип наступления применительно к бизнесу**

Цель бизнеса заключается в заключении сделок, получении дохода и обеспечении движения денежной наличности— все это обуславливает процветание и развитие предприятия. В деловом мире напряженная борьба с мощной конкуренцией является эквивалентом наступления армии на укрепленные позиции противника. В обоих случаях возможны как победа, так и поражение, успех или неудача. В обоих случаях приверженность тактике наступления исключительно важна для долгосрочного успеха.

Бизнес — это не только получение прибыли. В основе любого бизнеса

лежит стремление привлечь и удержать клиента. Если компании удастся привлечь достаточное количество клиентов и обеспечить их товарами и услугами, грамотно организовав дело, прибыль неизбежна. Решительное наступление в бизнесе, привлечение и удержание клиентов, подкрепляемые тяжелой артиллерией рекламы, маркетинга, связями с общественностью, мероприятиями по продвижению товара, есть неотъемлемые условия победы.

Отсюда следует, что стратегическое планирование есть планирование работы с клиентами. Все активные наступательные действия на рынке (в контексте проактивности и борьбы за победу) направлены на завоевания клиента. Залог успеха — стратегия безупречного качества при обслуживании клиентов на более высоком уровне, чем конкуренты.

## **ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ**

Предпринимателем, как правило, называют человека, идущего на риск организации нового бизнеса с целью получения прибыли. Предпринимательство рискованно изначально, поскольку никаких гарантий успеха не существует. Предпринимательские начинания требуют недюжинного мужества, отваги и готовности идти вперед, невзирая на возможные потери. Преуспевающие деловые люди привыкли думать, как истинные предприниматели, ведь даже в крупной компании в условиях постоянно меняющегося рынка это умение приобретает чрезвычайно важное значение для роста и процветания.

Предприниматели и бизнес-лидеры обладают тремя особыми свойствами мышления, отличающими их от обычных людей. Это проактивность, ответственность и ориентирование на результат.

Бизнес-лидеры никогда не бывают реактивны, они всегда проактивны. Они всегда думают, планируют и действуют решительно. Они не ждут, пока все случится само собой, они делают так, чтобы все получалось, как им надо. Они берут на себя инициативу, если это необходимо, и никогда не бросают дело на полпути.

Обычный человек пассивно склоняет голову перед неприятностями и переменами. Большинство людей просто сидят сложа руки в ожидании, пока кто-нибудь не придет и не скажет, что им делать, и не выручит их. Они чрезмерно осторожны, ужасно боятся рисковать и

никогда не берут на себя добровольно никакой работы. Таких людей Теодор Рузвельт называл "смиренные души, не ведающие ни победы, ни поражения".

Вторая особенность предпринимательского мышления — ответственность. Такие люди всегда берут на себя полную ответственность за себя и свои поступки, за свою компанию, за все, что они делают. Вместо того чтобы оправдываться, они идут вперед; они не винят в собственных проблемах других людей, не жалуются, не критикуют и не осуждают. Вместо этого они говорят: "Я несу за все ответственность!" Они не боятся работы, а с готовностью засучивают рукава. Джордж Вашингтон как-то заметил: "Девяносто девять процентов неудачников — это люди, которые оправдываются и ищут отговорки".

Все лучшие специалисты в любой области исходят из того, что они работают сами на себя, действуя так, как будто компания, на которую они работают, принадлежит им. Всё, что в ней случается, они воспринимают, как будто это затрагивает их лично. Они эмоциональны, настойчивы и преданны успеху своей фирмы. Они верят в победу и решительно настроены приложить все усилия к тому, чтобы победить.

Третье качество лидеров — это ориентация на результат. Постоянное сосредоточение на результатах заставляет вас неустанно двигаться вперед, расставлять приоритеты и - работать над задачами первостепенной важности. Вы должны постоянно задавать себе вопрос: "Какие результаты от меня ожидаются?" Каков бы ни был ваш ответ, вы обязаны работать над этим каждую минуту, каждый час.

Все величайшие полководцы во все времена отличались предпринимательским, авантюрным духом. Исторический пример. Во время Гражданской войны армия Конфедерации отрезала от реки Миссисипи армию Союза около Вicksberga, Миссисипи. Генерал Грант сперва атаковал город, пытаясь захватить и стратегически важные утесы Чикасоу, но получил жестокий отпор. В 1863 году Грант предпринял еще четыре неудачные попытки завладеть городом. Генерал не сдавался, пробуя все новые и новые способы. В конечном итоге Грант решил по западному берегу Миссисипи, вдали от батарей Вicksberga, продвинуться значительно южнее города, а затем переправиться на восточный берег и атаковать. После ряда маршей, контрмаршей и

нескольких мелких и крупных сражений в мае Грант осадил город. 4 июля 1863 года Висксберг пал, открыв войскам Союза путь на запад. Эта битва изменила ход войны.

Самые преуспевающие бизнес-лидеры также отличаются рискованностью и предприимчивостью. Как и мужество, предприимчивость можно развить регулярной практикой.

## **РЕГУЛЯРНО ПРОВОДИТЕ АНАЛИЗ SWOT**

Поскольку вы активны, ответственны и ориентируетесь на результат, вам необходимо регулярно анализировать настоящую ситуацию, исходя из реальной действительности текущего момента, а не на том, как она складывалась вчера или может сложиться завтра.

SWOT является акронимом из слов Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (опасности). Постоянная оценка ситуации, как если бы вы находились в чужой стране, окруженные враждебными силами, поможет вам принимать верные решения и сосредоточить усилия на тех действиях, которые принесут желанные результаты. Удачливый полководец — тот, кто может обнаружить самые слабые места противника и ударить по ним изо всех сил. В начале второй мировой войны французы чувствовали себя весьма уверенно за "линией Мажино" — системой французских укреплений, протянувшихся на четыреста километров вдоль восточной границы и построенных в 1929—1934 годах. Основными преимуществами немецкой армии являлись скорость и подвижность. Используя данные преимущества, они обошли укрепленную линию и атаковали со стороны Бельгии, не разрешившей в свое время Франции протянуть "линию Мажино" вдоль франко-бельгийской границы. Развернув наступление против Франции, немцы заставили французское правительство сдаться меньше чем за шесть недель.

1. Сильные стороны. Каковы ваши личные достоинства, сильные стороны? Каковы достоинства ключевых людей, работающих под вашим началом? Каковы преимущества вашего товара или услуги, делающие их конкурентоспособными на современном рынке? Вы должны отчетливо представлять себе, в чем заключаются ваши достоинства, каковы области компетенции, и всегда искать способы извлечения из них максимальной выгоды.

2. Слабые стороны. В чем ваши слабости? В чем слабые стороны ваших сотрудников? Каковы недостатки вашего товара или услуги, исходя из отзывов покупателей? В чем вы видите слабые места условий, в которых вы ведете дела, и как эти условия возможно сбалансировать? Это ключевые вопросы, ответ на которые вам следует давать регулярно.

3. Возможности. Какие возможности есть у вас для увеличения объема продаж, снижения расходов и укрепления позиций на рынке? Каковы перспективы? Что покупатели хотят сегодня и чего они захотят завтра такого, что вы пока не можете им предложить? Извлекая выгоду из завтрашних возможностей, вы получите намного больше, чем, если будете забивать себе голову проблемами прошлого.

4. Опасности. Что представляет опасность для вашего бизнеса? Что может пойти не так? Что вы в состоянии сделать, чтобы упрочить свое положение и процветать, несмотря ни на какие потрясения? Пренебрежение вероятной опасностью или угрозой может оказаться губительным как для бизнеса, так и для армии. Проводите анализ SWOT регулярно, анализируя все аспекты бизнеса — как внутренние, так и внешние. Убедитесь, что все, работающие с вами, мыслят теми же категориями, что и вы. Это заставляет всех и каждого постоянно быть наготове и предпринимать молниеносные решения в тех случаях, когда это необходимо.

## **ВОЗМОЖНОСТИ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ**

Что бы это ни было, все уходит в прошлое. Через пять лет восемьдесят процентов всех выпускаемых сегодня товаров либо безнадежно устареют, либо претерпят значительную модификацию. Если товаром пользуются, он уже устарел. Ваши конкуренты выбрасывают на рынок новые товары и услуги намного быстрее, чем вы можете уследить. Вы не можете позволить себе довольствоваться тем, что имеете. Вы должны активно искать и разрабатывать товары и услуги, которые будут пользоваться повышенным спросом и через несколько лет. Если это не под силу вам, это под силу вашим конкурентам. Ваш успех полностью зависит от умения извлекать выгоду из возможностей сегодняшнего и завтрашнего дня. Что из себя представляют эти возможности? Иногда незначительные преобразования могут привести к значительной победе и даже к

крушению целой империи. Изобретение большого лука в средние века полностью изменило приемы ведения войны, позволив крестьянам защищаться от дворян. В результате в 1139 году папой Иннокентием III был издан указ о запрете луков из-за их опасности для человечества. Стремя, служащее рыцарю или вооруженному воину прочной опорой, когда он сражается верхом на лошади, стало решающим изобретением давшее Вильгельму Завоевателю — герцогу Нормандии — огромное преимущество перед войсками английского короля Гарольда II в битве, близ города Гастингса в 1066 году, которая стала последним решающим этапом завоевания Англии.

Сегодня бомбы, наводящиеся по лазерному лучу, позволяют наносить удар по противнику с такой невероятной точностью, что для полного уничтожения требуется лишь один удар. Это в корне изменило принципы ведения военных действий и сыграло существенную роль в удивительных победах в Ираке в 1991 году и в Афганистане в 2001—2002 годах.

1. Какие новые товары и услуги вы бы могли разработать и выпустить на рынок? Как бы вы могли улучшить существующие товары и услуги, чтобы сделать их качественнее, дешевле и привлекательнее для покупателей и сегодня, и завтра? А может, для более качественного служения вам следует освоить новую область? На эти ключевые вопросы вы обязаны отвечать регулярно.

2. Есть ли в вашей компании системы, процессы, процедуры и виды деятельности, которые можно было усовершенствовать, сократить или полностью ликвидировать? Перемены все равно наступят, хотите вы того или нет. Вопрос лишь в том, сумеете ли вы управлять этими переменами и направлять их по собственному желанию, или же они будут происходить спонтанно и случайно.

Оглядываясь вокруг себя в поисках возможностей для совершенствования процесса управления бизнесом.

3. Стратегические союзы: каким образом вы можете сотрудничать с людьми, исповедующими те же принципы и обслуживающие тех же клиентов, что и вы?

Одна рекомендация, полученная от старого клиента, равносильна пятнадцати звонкам. Каким образом вы можете воспользоваться доверием покупателей к другим компаниям, чтобы продавать больше своих товаров или услуг той же категории клиентов?

4. Каналы сбыта: существуют ли дополнительные возможности для увеличения сбыта либо по вашим собственным, либо по иным каналам?

В состоянии ли вы производить новые товары или услуги, которые затем будут распределяться по новым каналам, на сегодняшний день для вас недоступным? Каким образом вы можете доставлять максимальное количество товаров и услуг к максимальному количеству покупателей наиболее выгодным способом?

## **НЕ НАДЕЙТЕСЬ НА МОМЕНТАЛЬНОЕ УЛУЧШЕНИЕ**

Вам придется перепробовать множество различных подходов. Согласно исследованиям американской ассоциации менеджмента, семьдесят процентов всех управленческих решений оказываются неверными. Две трети нанимаемых сотрудников не оправдывают возлагаемых на них ожиданий. В общем-то, все удачливые люди, включая полководцев, так или иначе принимали неверные решения и терпели неудачи. Тот, кто ни разу не ошибся, — это тот, кто ни разу не пытался. Самое главное — учиться на своих ошибках. Затем начинать все сначала. Будьте готовы к ошибкам; будьте готовы пробовать раз за разом, пока, наконец, не прорветесь.

Джордж Вашингтон проиграл почти все сражения во время войны за независимость 1775—1783 годов. В течение первых лет Гражданской войны Север не выиграл практически ни одной битвы. Уинстон Черчилль нес ответственность за провал операции с целью захвата Галлипольского полуострова в первой мировой войне: она потерпела полное фиаско. Он же ответственен за неудачное вторжение в Норвегию во время второй мировой войны. Первая попытка союзных войск высадиться на континенте около Дьепа 19 августа 1942 года потерпела неудачу. Но извлеченные уроки сослужили им хорошую службу при Нормандской десантной операции в 1944 году. Люди, завоевавшие популярность, не один раз до этого терпели поражения, но они всегда были готовы встретить неудачу лицом к лицу, чтобы впоследствии насладиться заслуженной победой.

## **ПОСТОЯННЫЕ НОВШЕСТВА**

Наиболее процветающие компании — те, что постоянно занимаются



Каким оно могло быть, если бы вам пришлось изменить стратегию и приемы в будущем? Выгодное отличие вашего товара от товаров конкурентов есть обязательное условие процветания и прочного положения компании.

3. Сегментация. На каких конкретно сегментах рынка вы можете занимать лидирующие позиции со своим товаром или услугами? Кто ваш идеальный клиент, который может получить наибольшую выгоду от пользования вашим товаром? Умение верно разделить рынок на сегменты и определить идеального клиента поможет вам направить усилия в области рекламы и маркетинга точно в цель.

Предлагаю одно упражнение: представьте, что вам нужно подготовить рекламное объявление для вашего идеального клиента. Как бы вы его описали? Если для характеристики вам пришлось бы выбрать лишь одно качество, что бы это было?

Когда вы научитесь точно сегментировать рынок, вы сможете сосредоточить все внимание на маркетинговой, торговой и рекламной деятельности и в конечном итоге расширить свой бизнес, снизив при этом расходы.

4. Концентрация. Это ваша способность сосредоточивать внимание на самых лучших потенциальных клиентах, основываясь на первых трех тактиках маркетинговой стратегии. Кто является вашим идеальным потенциальным клиентом?

В конечном счете, умение думать лучше, чем конкуренты — самое главное ваше стратегическое преимущество. Способность планировать, принимать решения и действовать, извлекая максимальную прибыль из своего товара, есть высшая форма ведения бизнеса и предпринимательского мышления. Как сказал Наполеон: "Сущность стратегии кроется в том, чтобы, возглавляя даже слабую армию, всегда обладать большей силой в решающий момент, чем противник". Сконцентрируйте все свои усилия и ресурсы на том, чтобы убедить клиента, что предлагаемый вами товар намного превосходит всё, предлагаемое вашими конкурентами. Это залог несомненного успеха,

5. Положение на рынке, или позиционирование. В торговле и маркетинге восприятие определяет всё. Как вы представлены на рынке? Что люди думают о вас и что они говорят о вашей компании в ваше отсутствие? Какими словами описывают вас?

Положение компании на рынке во многом влияет на представление покупателей о ее товарах, другими словами — на узнаваемость брэнда. Положение, которое вы занимаете в сердцах и умах настоящих и потенциальных покупателей, обуславливает то, будут ли они приобретать ваш товар, сколько они готовы за него платить, долго ли они ведут переговоры и долго ли обдумывают ответ, как часто они предлагают заключить повторные сделки, рекомендуют ли они вас другим потенциальным клиентам. Положение, вес вашей компании среди прочих настолько важны, что это ни в коем случае нельзя оставлять на волю случая.

Причина жестокости монгольской осады, описанной выше, после всего сказанного становится очевидной. Это обычное позиционирование, вопрос "узнаваемости брэнда". Поскольку новости разлетались довольно быстро, то вскоре всем было известно: лучше добровольно сдаться монголам, чем сопротивляться и на себе испытать их беспощадность и жестокость.

Чингисхан дал понять, что если город или целая империя добровольно сдадутся, он не тронет их, позволив управлять и собирать налоги, как и раньше, доколе те будут выплачивать монголам ежегодную дань. Казалось, это гораздо выгоднее и безопаснее, чем пытаться с ними воевать. Этот ход можно по праву считать одной из величайших маркетинговых стратегий средних веков.

### **Принцип наступления применительно к личной жизни**

Чтобы идти в наступление, необходимо обладать немалым запасом мужества, поэтому страх перед поражением есть самый большой камень преткновения на пути к успеху. Наверняка, вы не один раз терпели неудачу. Именно боязнь неудачи не пускает вас вперед. Страх парализует вас, вынуждая запереть свой потенциал в глухом чулане.

Страх подрывает уверенность в собственных силах и снижает самооценку.

Начальным этапом развития мужества может послужить постановка четких целей, составление подробного плана, выбор наиболее важных задач — и вперед!

Мужеством называется готовность вступить на новый путь, без всяких гарантий успешного его завершения. На самом деле вам следует

Каким оно могло быть, если бы вам пришлось изменить стратегию и приемы в будущем? Выгодное отличие вашего товара от товаров конкурентов есть обязательное условие процветания и прочного положения компании.

3. Сегментация. На каких конкретно сегментах рынка вы можете занимать лидирующие позиции со своим товаром или услугами? Кто ваш идеальный клиент, который может получить наибольшую выгоду от пользования вашим товаром? Умение верно разделить рынок на сегменты и определить идеального клиента поможет вам направить усилия в области рекламы и маркетинга точно в цель.

Предлагаю одно упражнение: представьте, что вам нужно подготовить рекламное объявление для вашего идеального клиента. Как бы вы его описали? Если для характеристики вам пришлось бы выбрать лишь одно качество, что бы это было?

Когда вы научитесь точно сегментировать рынок, вы сможете сосредоточить все внимание на маркетинговой, торговой и рекламной деятельности и в конечном итоге расширить свой бизнес, снизив при этом расходы.

4. Концентрация. Это ваша способность сосредоточивать внимание на самых лучших потенциальных клиентах, основываясь на первых трех тактиках маркетинговой стратегии. Кто является вашим идеальным потенциальным клиентом?

В конечном счете, умение думать лучше, чем конкуренты — самое главное ваше стратегическое преимущество. Способность планировать, принимать решения и действовать, извлекая максимальную прибыль из своего товара, есть высшая форма ведения бизнеса и предпринимательского мышления. Как сказал Наполеон: "Сущность стратегии кроется в том, чтобы, возглавляя даже слабую армию, всегда обладать большей силой в решающий момент, чем противник". Сконцентрируйте все свои усилия и ресурсы на том, чтобы убедить клиента, что предлагаемый вами товар намного превосходит всё, предлагаемое вашими конкурентами. Это залог несомненного успеха.

5. Положение на рынке, или позиционирование. В торговле и маркетинге восприятие определяет всё. Как вы представлены на рынке? Что люди думают о вас и что они говорят о вашей компании в ваше отсутствие? Какими словами описывают вас?

Положение компании на рынке во многом влияет на представление покупателей о ее товарах, другими словами — на узнаваемость брэнда. Положение, которое вы занимаете в сердцах и умах настоящих и потенциальных покупателей, обуславливает то, будут ли они приобретать ваш товар, сколько они готовы за него платить, долго ли они ведут переговоры и долго ли обдумывают ответ, как часто они предлагают заключить повторные сделки, рекомендуют ли они вас другим потенциальным клиентам. Положение, вес вашей компании среди прочих настолько важны, что это ни в коем случае нельзя оставлять на волю случая.

Причина жестокости монгольской осады, описанной выше, после всего сказанного становится очевидной. Это обычное позиционирование, вопрос "узнаваемости брэнда". Поскольку новости разлетались довольно быстро, то вскоре всем было известно: лучше добровольно сдаться монголам, чем сопротивляться и на себе испытать их беспощадность и жестокость.

Чингисхан дал понять, что если город или целая империя добровольно сдадутся, он не тронет их, позволив управлять и собирать налоги, как и раньше, доколе те будут выплачивать монголам ежегодную дань. Казалось, это гораздо выгоднее и безопаснее, чем пытаться с ними воевать. Этот ход можно по праву считать одной из величайших маркетинговых стратегий средних веков.

### **Принцип наступления применительно к личной жизни**

Чтобы идти в наступление, необходимо обладать немалым запасом мужества, поэтому страх перед поражением есть самый большой камень преткновения на пути к успеху. Наверняка, вы не один раз терпели неудачу. Именно боязнь неудачи не пускает вас вперед. Страх парализует вас, вынуждая запереть свой потенциал в глухом чулане.

Страх подрывает уверенность в собственных силах и снижает самооценку.

Начальным этапом развития мужества может послужить постановка четких целей, составление подробного плана, выбор наиболее важных задач — и вперед!

Мужеством называется готовность вступить на новый путь, без всяких гарантий успешного его завершения. На самом деле вам следует

быть готовыми к поражениям, к неудачам, к тупикам; но если вы всерьез вознамерились достичь большого успеха, без этого не обойтись. Кстати сказать, удачливые люди ошибаются гораздо чаще, чем неудачники. Но разница между ними в том, что удачливые люди готовы к своим ошибкам и готовы извлечь из них полезные уроки.

Пока у вас есть цель, каждый раз, когда вы оступаетесь и падаете, вы всегда падаете вперед. Поднимаясь на ноги, вы на один шаг ближе к цели. "В том, чтобы оступить, нет ничего позорного при условии, что вы снова подниметесь".

## "ПРИНЦИП КОРИДОРА"

Доктор Роберт Ронштадт несколько лет преподавал основы предпринимательства в колледже Бабсон, Массачусетс. В течение этого периода колледж изучал дальнейшую жизнь выпускников, получивших степень магистра экономики управления. Выяснилось, что из всех выпускников лишь десять процентов сумели основать собственный бизнес и развернуть довольно бурную деятельность. В чем же кроется причина?

Вот что было обнаружено. Главное различие между теми выпускниками, кто преуспел в делах и теми, кто не преуспел, заключалось в следующем: более удачливые выпускники обладали достаточным мужеством, чтобы начать, сделать первый шаг и открыть свое дело, пока остальные ждали у моря погоды. Все они получили одинаковое образование и одинаковые знания. Но только одни сумели **собраться с духом** и рискнуть, а другие — нет.

Они продолжали сидеть сложа руки и ждать, пока подвернется что-нибудь стоящее. К сожалению, в жизни нет ничего абсолютно идеального, и ждать чего-нибудь стоящего нет никакого смысла. Найдется тысяча причин, почему сейчас неподходящее время попробовать то или это. Удачливый человек — это тот, кто действует, рвется вперед, отдавая себе отчет в возможных неудачах.

Вот интересные данные колледжа: большинство их бывших студентов добились успеха в областях, совершенно отличных от тех, в которых **они** собирались работать. Не имеет значения, насколько подробны были их бизнес-планы, насколько тщательно взвешивали они каждый свой шаг — большие возможности поджидали их в ином месте.

В итоге они встретили успех с иным товаром, в иной области, работая с иными клиентами, которые приобретали товар по причинам, отличным от тех, на которые они рассчитывали вначале.

Когда сегодняшние процветающие предприниматели только начинали свое дело, они как будто вошли в длинный коридор, в конце которого находилась дверь, а за ней — как им казалось — их ждал успех. Но по мере продвижения на пути вставали препятствия и преграды, однако справа и слева открывались все новые двери с новыми возможностями. Зачастую не раз приходилось свернуть, прежде чем они добирались до поставленной цели — успеха в бизнесе.

Бакминстер Фуллер назвал это "теорией прецессии". Он выяснил, что успех всегда приходит с той стороны, откуда его не ждешь. Определяющим фактором служит готовность действовать и рисковать, а все остальное только следует. "Ты прыгни, а сетка потом появится сама". Подтверждений данному принципу — неотъемлемому условию успеха — великое множество. Если вы будете упрямо идти вперед, то перед вами откроются самые неожиданные способы одержать победу, такие способы, о которых вы и помыслить не могли, если бы осторожничали и избегали рискованных действий.

Вы — как управляемая ракета. Благодаря мощи вашего подсознания, определив цель, вы как бы запрограммировали механизм наведения чрезвычайно сложной ракеты. Вы выпускаете себя в жизнь, и этот механизм безошибочно направляет вас на конечную цель, даже если вы плохо представляете себя, где она находится.

Если вы точно знаете, чего хотите, то должны свято верить в то, что высшие силы указывают вам путь, приближают вас к цели, а цель — к вам. Это объясняет, почему "смелость города берет".

## **НИКОГДА НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ**

Генерал Конфедерации Томас Д. Джексон, получивший прозвище "Каменная Стена", был самым грозным генералом времен Гражданской войны. Его девиз звучал так: "сбить с толку, обмануть и застать врасплох". Во время известной кампании в долине реки Шенандо ему удалось получить огромное преимущество благодаря искусному маневрированию и в итоге разбить войска Союза, хотя последние и были многочисленнее.

Секрет его успешной кампании заключался в том, что генерал Джексон постоянно атаковал, сменяя кавалерию пехотой, не давая противнику опомниться и объединиться против него. Из-за быстроты и эффективности атак армия Союза сочла, что войско Джексона намного больше, чем их, и покинула долину Шенандо для защиты Вашингтона.

Ваш мозг содержит в себе кибернетический механизм, постоянно получающий ответные сигналы из внешнего мира и позволяющий вам корректировать свои действия по мере продвижения вперед. Чем больше вы пытаетесь, тем чаще вы побеждаете. Чем быстрее вы продвигаетесь, тем больше набираетесь опыта. Чем компетентнее вы становитесь, тем легче вам принимать решения. Неустанно двигаясь к намеченной цели, вы становитесь мудрее и опытнее.

Чем быстрее вы двигаетесь, тем становитесь энергичнее, внимательнее и счастливее. Тем увереннее вы контролируете свою жизнь, больше успеваете сделать, и тем больше перед вами открывается возможностей.

### **Повторение принципа наступления**

Все преуспевающие люди, полководцы, предприниматели, бизнесмены и торговые агенты руководствуются данным принципом в борьбе за достижение поставленной цели. Если уж вы сделали первый шаг, продолжайте идти до конца. Если этот принцип станет неотъемлемой частью вашей деловой и личной жизни, если вы откажетесь останавливаться, вас уже ничто не сможет остановить.

## **ГЛАВА ТРЕТЬЯ**

### **ПРИНЦИП КОНЦЕНТРАЦИИ СОСРЕДОТОЧЬТЕ ВСЕ СИЛЫ**

Если вы решили дать сражение, соберите все свои силы. Нам понадобится каждый солдат. Один-единственный батальон иногда решает исход битвы.

*Наполеон*

Умение сосредоточиваться и концентрировать внимание является обязательным для успеха в любом мероприятии. Великие полководцы и лидеры — это те, кто способен бросить все ресурсы для реализации замысла, который приведет их к успеху.

## СРАЖЕНИЕ У ХОЛМА ИЗАНДЛВАНА

В январе 1879 года английские экспедиционные войска численностью 2600 человек под командованием лорда Челмсфорда вторглись на земли зулусов, уверенные в победе над армией зулусского правителя Кечвайо. После трехдневного перехода армия остановилась на привал около каменистых холмов под названием Изандлвана. Нарушая одну из основных заповедей военного кодекса — "никогда не дели свою армию на глазах у противника", — лорд Челмсфорд вместе с 1600 солдатами отправился в дневной переход, после того как получил донесение о столкновении англичан с многочисленной армией зулусов.

Зулусские шпионы наблюдали за англичанами с холмов и сообщили своему предводителю о раздробленности войска. Для зулусов это была отличная возможность, и они ее не упустили. И хотя "туземные воины" — африканцы, завербованные английскими властями, — предупредили англичан о невероятной боевой силе зулусов, те легкомысленно рассеялись по обширной **территории**, не удосужившись позаботиться об укреплениях.

Внезапно зулусы напали, используя боевой порядок, известный под названием "голова бизона". При таком строе зулусская армия делилась на четыре части. Первая часть — голова бизона — атаковала англичан с **фронта**, отбрасывая их назад. Вторая и третья части — рога — обходили англичан с обоих флангов, чтобы окружить их. Четвертая часть — шея — оставалась в резерве.

1800 англичан, оставшиеся около холма Изандлвана, были уничтожены, в живых остались лишь 55 человек. Ошибка англичан заключалась в том, что они позволили себе расслабиться и отвлечься. Они не сумели сосредоточиться и противостоять нападению зулусов. Британская империя понесла самое тяжелое поражение от туземцев за всю свою историю.



## БИТВА НА РЕКЕ РОРК

Зулусская армия, вдохновленная победой у холма Изандлвана, сразу же приготовилась выступить под предводительством брата правителя, чтобы уничтожить миссионерский центр и торговое поселение на реке Рорк на расстоянии не более чем в день пути. Битва на реке Рорк продолжалась два дня. 140 солдат удар за ударом отражали атаки более 4 тысяч зулусов. В итоге зулусы отступили. После этого они не выиграли ни одного мало-мальски серьезного сражения с англичанами.

Что отличало две эти битвы, произошедших в течение одной недели? Солдаты на реке Рорк смогли собраться вместе и единой силой отбивать атаки на протяжении двух дней. Они смогли укрепить оборону миссионерского центра, поскольку сражались на небольшом участке. Более многочисленная английская армия у холма Изандлвана рассредоточилась на большой территории; в сражение им пришлось вступить разрозненно, вследствие чего они были не в состоянии концентрировать силу своих атак и огня. Дисциплинированные же зулусские воины, называемые *impis*, мобилизовали все свои силы и ударили по противнику, полностью его уничтожив. И хотя зулусы были вооружены лишь легкими копьями и щитами, им удалось победить намного лучше вооруженную английскую армию.

### **Принцип концентрации:**

соберите всю военную силу в решающем месте в нужное время.

Полководец обязан уметь выбрать должные место и время. Для этого ему понадобится здравый смысл, точный расчет времени, прекрасное владение военными стратегиями. Правильные место и время — понятия весьма расплывчатые, теряющие четкость в "тумане войны". Полководец должен четко представлять, какими силами он располагает и что ему может понадобиться. Поскольку военный потенциал складывается из материальных средств и духовных сил, его военная мощь есть результат количества, качества и состояния духа. Принцип концентрации ведет к успеху в том случае, если военная мощь одной армии превосходит таковую противника. При помощи данного принципа можно одержать победу над силами, значительно превосходящими в количественном отношении.

## Принцип концентрации применительно к бизнесу

Объем продаж и рентабельность есть двойное условие успеха в бизнесе. Ваша способность сосредоточить ограниченные ресурсы и энергию на потенциальных возможностях для повышения и первого, и второго — это ключ к успеху.

Бизнес, как правило, начинается с производства единственного товара или услуги, потребность в которых на данный момент не удовлетворена достаточным образом. Зачастую предприниматель уверен, что он может предложить покупателям товар, намного превосходящий идентичные товары конкурентов. Но в любом случае обязательным условием победы является умение полностью сосредоточиться на производстве и продаже качественного товара.

Противоположностью сосредоточенности можно назвать разбрасывание, или распыление сил. Другими словами, тенденцию предлагать слишком большое количество товаров и услуг слишком большому числу покупателей, поддерживая при этом чересчур большой разброс в ценах. Подобный подход неизбежно ведет к ненужным потерям энергии, избыточному производству, непомерным расходам и пренебрежению теми областями, работа в которых могла бы принести истинный успех.

## "СТРАТЕГИЯ ЦИТАДЕЛИ"

В те дни, когда строились города-крепости, город обычно окружался концентрическими стенами, похожими на круги мишени, — от внешних границ к внутренним. Если враг пробивал брешь в первой стене, защитники отступали за вторую. Если и эта стена рушилась, они прятались за третьей. Самое высокое и укрепленное место города носило название редут, или цитадель.

Цитадель представляла собой последний оплот защитников. Когда положение осложнялось совершенно, правитель и его семейство, важные персоны и королевская охрана прятались в цитадели, ожидая подмоги от соседей.

Что в вашем бизнесе является вашей цитаделью? Если объем продаж товаров или услуг катастрофически падает, на каких из них вам следует сосредоточить все свое внимание, чтобы остаться на плаву? То, что вы назвали, и есть основной вид деятельности, та деятельность, на

которую должны быть брошены все ваши силы. Это наиболее важные предлагаемые вами товары или услуги. На их производстве вы обязаны сконцентрировать все силы, чтобы повысить и поддерживать на должном уровне объем продаж и рентабельность.

Основной вид деятельности основывается на тех товарах и услугах, что вы производите и продаете самым лучшим образом. Это товары и услуги, которые ваш клиент ценит более всего. Они приносят вам наибольший доход. Они лежат в основе вашей деятельности, в них суть вашей работы, и до сих пор они служили основной причиной рентабельности и процветания компании.

В своей книге "Прибыль от основного товара" Крис Зук и Джеймс Аллен демонстрируют, как идут в гору те компании, которые концентрируют внимание на основном виде деятельности, и как приходят в упадок те компании, что забывают о самом главном. Если по каким-то причинам ваш бизнес не приносит тот доход, на который вы рассчитывали, обратитесь к тому, что вы умеете делать лучше всего. Обратитесь к основному товару.

Гэри Хэмел и С. К. Прахалад в книге "Борьба за будущее" неоднократно подчеркивают, что стратегический успех, как в настоящем, так и в будущем, зависит от верного определения области специализации и умения сосредоточиться на совершенствовании этого основного направления.

Область специализации можно определить как особые знания и умения, позволяющие вам и компании производить образцовые товар или услугу и даже доминировать на рынке. Область специализации — это основа успеха в делах. Серьезный успех невозможен, если вы не в состоянии довести до высочайшего уровня свои знания и умения, совершенствоваться в области специализации. В чем вы сильны?

## **СКОНЦЕНТРИРУЙТЕ ВСЕ СИЛЫ НА ДОСТИЖЕНИИ ДЕЛОВОГО УСПЕХА**

По мере изменения условий рынка вам следует регулярно выяснять, какой товар или услуга являются для вас наиболее доходными? На сегодняшний день? Завтра? Какие товары могут оказаться наиболее прибыльными? Должны приносить прибыль? Если бы вам пришлось отступить в свою цитадель, какие товары вы *бы* продолжали производить и продавать?

Кто является вашим самым важным клиентом? Кто охотнее всего покупает вашу продукцию, кто приносит наибольшую прибыль? Кого вы отнесете к тем двадцати процентам, что отвечают за восемьдесят процентов всего объема вашего дохода? Как вы планируете удержать этих клиентов, и упрочить торговые отношения с ними?

Кто внутри вашей компании имеет наибольшее значение для ее деятельности? От кого из работников более всего зависит успех предприятия? Кого можно отнести к тем двадцати процентам, что выдают восемьдесят процентов результатов, от которых зависит благополучие вашей компании? Подумайте над тем, как удержать и поощрять самых ценных работников, пока кто-нибудь не переманил их к себе.

Назовите свои самые эффективные маркетинговые и торговые приемы. Какие из них оказались наиболее удачными и оригинальными? Проанализируйте, где на основе издержек в расчете на объем продаж вы получаете наибольшую отдачу в контексте продажи и расходов на маркетинговые мероприятия? Исходя из данного анализа, подумайте, к чему вам следует приложить больше усилий, а от чего отказаться?

Многие компании значительно повышают свой годовой доход при помощи переориентации маркетинговых усилий и концентрации на одном конкретном сегменте рынка. Как вы думаете, имеет ли это смысл?

## **Сражение при Аустерлице**

Сражение при Аустерлице, Моравия, 2 декабря 1805 года принесло Наполеону одну из самых ярких побед в истории. Одержать эту победу ему помог принцип концентрации. Объединенные войска российского императора Александра I и австрийского короля Франца I значительно превосходили по численности армию Наполеона и занимали выгодную позицию на поле боя. Тем не менее, Наполеон смог одержать верх, сосредоточив все силы на захвате высшей точки места сражения, Праценских высот, которые были заняты русскими. Если бы ему удалось занять Праценские высоты, то он смог бы передвинуть туда свое резервы и атаковать русско-австрийскую армию.

На начало битвы Наполеон располагал войском в 73 тысяч человек и 139 ружьями. Объединенные силы Австрии и России включали 85 тысяч солдат и 278 пушек. Сражение началось в семь утра и длилось с переменным успехом до двух часов пополудни, но в итоге французы

победили. Сосредоточив все силы на главной цели, они сумели захватить Праценские высоты и одержать верх.

Французы быстро заняли важный стратегический пункт и рассекли союзную армию надвое. Тактический гений Наполеона проявился в том, что он постоянно перемещал свое войско, обладая, таким образом, количественным преимуществом в каждый момент сражения. В половине пятого все было кончено. Потери союзных войск составили 27 тысяч человек, французы же потеряли чуть более 8 тысяч. Сражение при Аустерлице является одним из решающих сражений в европейской истории и служит классическим примером применения принципа концентрации.

Так же как Александр Великий сосредоточивал свои силы и вел элитную кавалерию в массированную атаку на врага в битвах при Иссе и Арбеле, великие полководцы одерживали победы, сосредоточивая превосходящие силы в нужное время в нужном месте. Выбор верного места и времени — это всегда вопрос здравого смысла, основанного на многих факторах. На умение сделать правильный выбор влияют опыт, навыки, интеллект и удача.

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ**

Определите, что в вашем бизнесе является приоритетными задачами. Каких результатов должна в обязательном порядке достичь ваша компания, чтобы полностью удовлетворить клиентов?

Определите, что является приоритетными задачами для каждого вашего работника, включая и вас самих. Что следует делать лично вам, в обязательном порядке, чтобы получить те результаты, которых от вас ожидают? Как только вы разобрались с личными приоритетными задачами, вам следует определиться со стандартами исполнения в каждом из установленных аспектов. Как вы собираетесь оценивать полученные результаты?

Приоритетная задача обладает тремя характеристиками. Во-первых, она отличается четкостью, конкретностью и возможностью оценки. Во-вторых, это обязанность одного человека — если он не в состоянии справиться сам, заменить его никто не сможет. И, в-третьих, приоритетная задача служит итогом работы, являющейся вкладом в работу другого сотрудника.

Приоритетной задачей можно считать, например, завершение сделки. Результат конкретен и поддается оценке, являясь при этом обязанностью определенного торгового агента. Заказ клиента является вкладом в работу людей, занимающихся сделкой, производящих товар или услугу, доставляющих, устанавливающих и обслуживающих его впоследствии.

В менеджменте приоритетной задачей можно назвать введение и развитие новых товаров и услуг. Это что-то, что должно быть сделано, что поддается оценке и входит в обязанности одного человека. По своему завершению эта идея становится исходными данными для производства, маркетинговых мероприятий, процесса продажи и доставки.

Эти задачи называются "приоритетными", поскольку, если результаты не достигнуты вовремя, то это может привести к провалу в работе или краху всей компании.

К примеру, приоритетной задачей является лидерство. Если у руля компании не стоят грамотные, компетентные лидеры, способные принимать разумные, здравые решения в нужное время, долго этой компании не продержаться.

Поскольку ключевые результаты могут быть подвергнуты оценке, для каждой задачи вы можете установить собственные стандарты исполнения. Более того, вы можете установить стандарты совершенного исполнения. То, как человек достигает ключевых результатов, и то, как его работа соответствует установленным стандартам, служит отправной точкой для вознаграждения и продвижения внутри компании. Имея четкое представление о приоритетных задачах и стандартах исполнения, люди знают, что они должны делать и в соответствии с какими нормами, какое вознаграждение или последствия следуют за успешным исполнением. В идеале все работники должны быть знакомы со стандартами исполнения и ключевыми результатами друг друга, в том числе и босса. Это залог успешной совместной работы и сосредоточенных усилий.

## **РЕШАЮЩИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА**

В любом бизнесе и в любом его аспекте выделяются несколько решающих факторов успеха, или критериев, при помощи которых вы

можете оценивать выполненную работу и полученные результаты в любое время.

Эти критерии могут быть простыми, как, например, ежедневный объем продаж, или довольно сложными, как выручка от продажи в расчете на каждого работника компании. Чтобы сконцентрировать внимание, вам следует выбрать те решающие факторы, которые быстро и точно подведут вас к пониманию основных составляющих бизнеса.

Когда я занимался недвижимостью, мне как-то пришлось строить пиццерию в одном из моих торговых центров. Владелец, преуспевающий предприниматель по имени Питер, владел на тот момент уже несколькими ресторанами в городе. Как только поступал заказ на пиццу, он тут же записывался в квитанцию, которая накалывалась на штырь, стоящий на кассовом аппарате. Для Питера это был решающий критерий. Он мог зайти в любой ресторан в любое время дня и по количеству заказов на штыре сделать вывод о работе ресторана за день.

Какими цифрами оперируете вы? Многие компании обращают внимание на ежедневный, еженедельный и ежемесячный объем продаж. Отдельные индивидуумы сосредоточиваются на заработке в день, месяц и в год. Преуспевающие предприниматели всегда исходят из ежедневной прибыли. Наиболее преуспевающие бизнесмены оперируют прибылью, которую они получают ежечасно. Подобная прибыль становится критерием их работы, личностного исполнения и финансовых результатов.

Ваша способность правильно определить решающие факторы успеха и сосредоточить все внимание на повышении данных показателей есть главнейшая обязанность любого лидера. Если цифры выбраны вами верно, то каждая из них может многое поведать вам о том, что происходит в компании.

## РАСЧЕТ ПРИБЫЛИ

Большинство компаний реализуют огромное количество товаров и услуг. Опасность превращения в мини-конгломерат заключается в том, что вы будете просто не в состоянии следить за точными цифрами расходов на производство и продажу товаров и услуг. Может получиться и так, что многие товары, которые вы считаете доходными,

на самом деле не приносят вам и половины возможной прибыли. В действительности вы можете даже терять деньги, сами того не подозревая и пребывая в полной уверенности, что зарабатываете баснословные барыши. Многие компании считают, будто точно знают, какой товар является их козырем и, следовательно, на развитие какого из них следует бросить все имеющиеся ресурсы. Однако прежде чем делать любого рода предположения, убедитесь, что данный товар действительно приносит прибыль, и что вы эффективно используете свои ресурсы.

Составьте список всех товаров и услуг, продажей которых вы занимаетесь, после чего тщательнейшим образом рассчитайте отдельно на каждый из них все расходы, связанные с их производством и продажей. Включите туда стоимость аренды, зарплату сотрудникам и административные расходы, коммунальные услуги и оплату телефонных переговоров, расходы на рекламу и продвижение товара на рынке — все до мельчайших деталей.

Сколько точно часов уходит на продажу и доставку товара? Как часто вам возвращают товар? Какова ваша средняя валовая и чистая прибыль? Когда вы сможете установить до последнего цента все расходы, связанные с каждым конкретным товаром, вы увидите, что некоторые из них, полагаемые вами прибыльными, на самом деле приносят не так уж много денег. Хуже того, многие компании работают в убыток, и убыток немалый.

Если вы обладаете предпринимательским мышлением, то, вероятно, не слишком интересуетесь бухгалтерскими расчетами и операциями, необходимыми для точного определения затрат. В таком случае возьмите на работу бухгалтера, тщательно его проинструктируйте касательно прямых и косвенных, фиксированных и переменных издержек, связанных с вашими лучшими товарами и услугами. В задачу бухгалтера входит рассчитать все затраты и прибыли вплоть до последнего цента.

Возможно, обнаружится, что товар, на который вы не обращали особого внимания, окажется самым прибыльным. В то же время товар, продаваемый в больших количествах, едва-едва покрывает расходы на свое производство. Но в любом случае следует быть в курсе и сосредоточиться на продаже именно того товара, который приносит вам наибольшую чистую прибыль.



## **Принцип концентрации применительно к личностному успеху**

Ключ к личностному успеху в том, чтобы делать больше вещей, доставляющих вам удовольствие, и получать за это деньги. Кроме того, вам следует делать меньше того, что вам не нравится и не приносит больших прибылей.

В первой главе — Принцип цели — я подробно объяснил важность постановки целей и предложил метод "семи шагов", который поможет вам достичь абсолютно любой поставленной цели. Также шла речь о главной цели — одной-единственной, достижение которой в состоянии оказать колоссальное влияние на всю вашу жизнь. Вы обязаны знать эту цель и работать над ней каждый день без исключения.

## **ЧЕТКО ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛИ**

Применительно к целям принцип сосредоточения обладает, вероятно, величайшим влиянием. Умение точно определить, чего вы хотите, и сосредоточить на этом желании все силы и энергию определяют ваш успех и процветание в большей степени, чем любое другое принимаемое вами решение.

Решите, сколько денег вы хотите зарабатывать каждый месяц и год. Запишите эти цифры. Составьте план и работайте над ним, не пропуская ни одного дня.

Решите, сколько денег вы бы хотели скопить в будущем, и пытайтесь откладывать ежемесячно запланированную сумму. Ничего не оставляйте на волю случая.

Определитесь, к чему вы стремитесь в личных отношениях, что вы хотите для своей семьи. Запишите эти цели на бумаге, и каждый день делайте что-то, чтобы реализовать их.

Подумайте, к каким целям вы стремитесь относительно здоровья и физической формы. Разработайте план по поддержанию диеты и комплекс физических упражнений, которые помогут вам прожить долгую, полноценную жизнь.

Когда вы сосредоточитесь на четких, конкретных, письменно оформленных целях, подкрепленных определенными сроками и планом действий, вы сумеете достичь намного большего, чем те люди, которые просто реагируют на то, что с ними происходит, но не в состоянии управлять своей судьбой.

## ОВЛАДЕЙТЕ ТРЕБУЕМЫМИ НАВЫКАМИ

Любой компании требуется выявить основную область компетенции, чтобы удержаться на плаву и процветать в настоящем и будущем; то же относится и к вам. Определите свои особые таланты и умения. Каковы ваши естественные способности и интересы? В чем вы достигли заметных высот? Более того, в чем вы могли бы проявить себя, если бы поставили это целью, составили план и работали над ним ежедневно?

В двадцать первом веке ключ к успеху — это знания и умения. Помните, однако, что ваши умения устаревают практически каждый год. Того, что привело вас туда, где вы находитесь в настоящий момент, еще недостаточно, чтобы удержать вас там. Вы должны все время смотреть вперед, в будущее, и овладевать новыми навыками, которые обеспечат вам прекрасную, яркую жизнь.

Постоянно задавайте себе вопрос: "Какое из умений, доведенное до совершенства, окажет наибольшее влияние на мою дальнейшую карьеру?"

Обдумайте хорошенько свой ответ, составьте план по приобретению данного умения или по совершенствованию в данной области. Если вы не уверены в выборе умения, посоветуйтесь со своим начальником. Спросите у сослуживцев. В случае необходимости, пройдите тесты на определение уровня компетенции. Ваша способность задавать данный вопрос и отвечать на него во многом обусловит и дальнейший заработок, и карьерный рост.

## ДЕЛАЙТЕ ЧТО-НИБУДЬ КАЖДЫЙ ДЕНЬ

Успех не приходит сразу, в одночасье, он включает в себя все усилия, каждый маленький шаг, которых никто не видит и не может оценить. Это то, что вы делаете каждый день, день за днем, — то, что в итоге приводит к чудесной жизни.

Подумайте, какие действия принесут вам наибольшую пользу. Обязуйте себя уделять этим действиям максимальное внимание. Когда вас одолеют сомнения, думайте в контексте конкретных вещей, которые вы можете сделать прямо сейчас.

Чем больше вы ориентируетесь на действия, тем увереннее вы контролируете свою жизнь. Чем крепче в руках вы держите свою судьбу, тем счастливее и эффективнее вы становитесь. Активность решает все.

## **Принцип концентрации применительно к управлению временем**

Основополагающая причина успеха многих людей заключается в том, что они определяют наиболее главную задачу на тот или иной момент, а затем полностью концентрируются на ее реализации, не обращая больше внимания на посторонние вещи. Все системы управления временем созданы затем, чтобы помочь вам определить это основное задание и приступить к его выполнению, отбросив все остальные, имеющие менее значительную ценность.

В моей книге "Оставьте брезгливость, съешьте лягушку!" я предлагаю двадцать одну идею о том, как расставить приоритеты, преодолеть привычку откладывать дела на потом и научиться быстро справляться с работой. Центральный принцип всей книги звучит так: исключительно важно начать работу с самого значительного задания и не отступать до тех пор, пока оно не будет завершено. Если вы с этим справились, значит, вы победили себя. Теперь вам под силу достижение абсолютно любой цели, которую вы перед собой поставите.

## **КРИВАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ**

Представьте кривую, нисходящую с левого верхнего угла в нижний правый. Это и есть ваша кривая производительности. На верхнем конце кривой то, что вы делаете, имеет высокую степень полезности. На нижнем конце это либо имеет весьма низкую степень полезности, либо не имеет ее вовсе.

Ваш выбор — работать или нет над своей кривой производительности — во многом обуславливает будущие достижения как в работе, так и в личной жизни. Преуспевающие люди предпочитают работать на верхнем конце данной кривой. Неудачники же невольно соскальзывают к нижнему концу. Они тратят драгоценные дни, занимаясь абсолютно бесполезными делами, просто чтобы убить время.

Ключевой момент: то, что вы делаете постоянно, превращается в новую привычку. Либо вы развиваете привычку работать с полной самоотдачей, на верхнем конце кривой, либо неизбежно вы опускаетесь к нижнему ее концу, попусту растрачивая время на ненужные и бесполезные дела. Выбор за вами. И подобный выбор вы делаете каждый раз, когда приступаете к новому заданию.

## ПРИНЦИП ПАРЕТО

Этот принцип управления временем является одним из самых известных. Впервые он был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето в 1895 году. После многолетних исследований он пришел к выводу, что все общество можно разделить на две основные группы. "Главенствующее меньшинство" — лучшие двадцать процентов, контролирующие большую часть денег, и "тривиальное большинство", которым мало что принадлежит.

Парето удалось доказать, что лучшим двадцати процентам людей в любом обществе принадлежат восемьдесят процентов богатств. Дальнейшее изучение вышеупомянутого принципа наглядно продемонстрировало, что данное соотношение применимо к любой экономической деятельности. Например, двадцать процентов ваших клиентов приобретают восемьдесят процентов предлагаемых вами товаров и услуг. Из всего, что вы реализуете, двадцать процентов обеспечивают восемьдесят процентов прибыли. Если вы оцените работу своих сотрудников, то увидите, что двадцать процентов работников обеспечивают восемьдесят процентов положительных результатов. Применительно к управлению временем принцип Парето гласит: двадцать процентов того, что вы делаете, обеспечивают восемьдесят процентов полезности всей вашей работы. Важнейшее условие высокой продуктивности — выяснить, какие задания и дела относятся к значимым двадцати процентам. Теперь приступайте к работе над этими заданиями, отдавая им все силы и время. Внимательно следите за тем, чтобы не отвлекаться на второстепенные восемьдесят процентов заданий, не имеющих для вас серьезной значимости или полезности.

## ПРИНЦИП ТРЕХ

Предлагаю вам следующее упражнение: составьте список всех заданий, что вы выполняете на работе. Спросите себя: "Если бы я мог заниматься лишь одним делом из этого списка, какое единственное задание принесло бы наибольшую пользу моей компании?"

Разобравшись с первым важным заданием, задайте себе вопрос: "Какое второе наиболее значимое задание? А третье?"

Можно выделить, как правило, три основных задания, выполнение которых положительно влияет на полезность работы. Это относится к

любой профессии. Из этих трех заданий одно оказывается более важным, чем остальные два; оставшиеся два, в свою очередь, более важны, чем все прочие задания. Вам следует определить эти три задания в порядке их важности, после чего приступить к их выполнению и не опускать руки до тех пор, пока работа не будет доведена до окончательного завершения. Это и есть ключ к качественному управлению временем.

## **АНАЛИЗИРУЙТЕ ПОСЛЕДСТВИЯ**

Самый легкий способ расставить приоритеты — постоянно задавать вопрос: "Каковы возможные последствия выполнения или невыполнения данного конкретного задания?" Важные задания имеют серьезные последствия, менее важные задания — весьма незначительные последствия или не имеют их вовсе.

Под "возможными последствиями" я подразумеваю следующее: если вы прекрасно справляетесь с заданием и, кроме того, справляетесь с ним вовремя, оно может оказать колоссальное влияние на вашу карьеру и будущее в целом. Все задания следует расположить в порядке приоритетности, начиная с задания, имеющего самые серьезные последствия, до задания, имеющего последствия довольно незначительные.

Представьте, что вам неожиданно пришлось уехать из города. Какое из заданий вам бы хотелось завершить до своего отъезда? Это и есть ваш высший приоритет. Почти однозначно это будет как раз то задание, которое повлечет самые серьезные последствия для вашего будущего.

Задайте себе вопрос: "Если бы целый день я мог заниматься только одним делом, что принесло бы наибольшую пользу моей компании и существенным образом сказалось бы на моем доходе?" Это еще один вопрос, который поможет вам определить и сосредоточиться на самом значимом приоритете вашей работы и карьеры.

Спросите себя: "Что могу сделать я, и только я? Что из того, что я сделаю отлично, существенным образом отразится на работе компании?" В конкретный период времени существует лишь один ответ на данный вопрос. Ваша способность задавать и отвечать на него и в

дальнейшем посвящать себя выполнению именно этого задания и есть условие достижения высокого уровня личной продуктивности и эффективности.

## **ЧТО ВАС ДЕРЖИТ НА МЕСТЕ?**

Теория ограничений, популяризированная Элияху Голдратом в его книге "Цель", гласит, что в любом технологическом процессе можно выделить препятствия или ограничения, которые определяют скорость завершения данного процесса. Чтобы успеть больше, вам следует определить, что является основными ограничениями в вашей работе. В этом вам помогут два вопроса: какова моя цель и почему я еще не достиг этой цели?

Другими словами, что не пускает вас вперед? Что влияет на скорость, с которой вы приближаетесь к заветной цели? Являются ли ограничения внутренними или внешними, порожденными силами вовне вас или вашей компании?

Ваша способность определять самые главные ограничения, влияющие на скорость продвижения к цели, есть обязательное условие выполнения работы в срок и на качественном уровне.

Определив основные препятствия, сосредоточьте все усилия на их преодолении или решении проблемы. Иногда устранение всего лишь одного-единственного препятствия может в корне изменить всю ситуацию. Стоит взять на работу одного ключевого сотрудника или овладеть одним ключевым умением — и ваше будущее окрасится совершенно в иные цвета.

Зачастую вы находитесь всего лишь в одном шаге от успеха; чтобы удвоить доход и повысить эффективность, зачастую не хватает единственного умения. Что же это?

## **ВО ВСЕМ СТАРАЙТЕСЬ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА ОДНОМ**

Принцип концентрации применим к любой сфере бизнеса и личной жизни. Как я уже упоминал, способность определить самое главное задание, а затем полностью сосредоточиться на нем, не отвлекаясь ни на что лишнее и постороннее, — ключ к высокому уровню

производительности. Морские пехотинцы, например, прославились своим умением полностью концентрироваться на поставленной задаче и отвлекаться от всего остального. Неумение концентрироваться ведет к потере времени, энергии, растрачиванию усилий, низкому качеству работы, отсутствию результатов, стрессам и бесславному финалу.

Питер Друкер как-то сказал: "Тот, кто-то доводит дела до конца,— трудоголик, идущий к цели". Кажется, все преуспевающие люди обладают особой характеристикой — умением сосредоточивать внимание и направлять энергию на главное задание, которое принесет им успех и победу.

К счастью, умение сосредоточиваться — это умение, которым возможно овладеть со временем. Как только вы научитесь расставлять приоритеты и концентрировать внимание на том, как использовать свое время с максимальной пользой, ваше будущее станет поистине беспредельным.

### **Повторение принципа концентрации**

Величайшие люди в истории — это те, кто научился сосредоточиваться на главнейших заданиях. В военных кампаниях способность собрать все силы в нужное время в нужном месте является множителем силы, позволяющим небольшим армиям одерживать верх над более многочисленным противником. Среднестатистический человек с обычными способностями может достичь невероятных результатов, сосредоточившись на выполнении одного, но чрезвычайно важного, которое может изменить всю его дальнейшую жизнь. Чтобы добиться успеха, необходимо обладать множеством качеств, но умение концентрироваться и полностью посвящать себя единственному делу стоит на первом месте. Обладая этим умением, вы становитесь властелином мира. Вас уже ничто не остановит, и победа вам обеспечена.

## **ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ**

### **ПРИНЦИП МАНЕВРЕННОСТИ В ЛЮБЫХ УСЛОВИЯХ СОХРАНЯЙТЕ ГИБКОСТЬ МЫШЛЕНИЯ**

Нельзя планировать, а затем пытаться заставить обстоятельства втиснуться в эти планы. Надо уметь строить планы, соответствующие существующим обстоятельствам. Что касается верховного командования, думаю, успех или поражение зависят как раз от наличия или отсутствия данного умения.

*Генерал Джордж С. Паттон*

**П**рактически все величайшие победы одержаны благодаря движению, ловким маневрам и неожиданным тактическим ходам, приносящим преимущество перед противником.

Большинство же поражений есть результат либо того, что противник все-таки сумел перехитрить полководцев, обмануть более искусной тактикой, либо того, что полководец не сумел адекватно и быстро среагировать на изменения ситуации. Принцип маневренности объясняет многие удачные мероприятия и многие провалы, как в личной жизни, так и в бизнесе.

### **КАМПАНИЯ В ПАЛАТИНАТЕ**

Генерал Джордж Паттон, вероятно, чаще и эффективнее всех применял стратегию двойного охвата (так называемого захвата в клещи). Его небезызвестная философия гласит: "Схватить за нос и дать пинка под зад!"

Его атакующая стратегия заключалась в следующем: пустить вперед пехоту в лобовую атаку на немецкие позиции. Немцы отвечали передвижением своих резервов на передние позиции для отражения удара. Паттон при этом стремительно обходил либо правый, либо левый фланги, либо оба одновременно и отрезал их сзади.

В 1945 году во время кампании в Палатинате в Германии Паттон неоднократно применял данный принцип, окружая и отрезая, захватив



при этом в плен 350 тысяч немецких солдат и понеся со своей стороны весьма незначительные потери.

**Принцип маневренности:**

перемещать и располагать военные силы  
таким образом, чтобы содействовать  
успешной реализации кампании.

Маневр является логическим следствием принципа сосредоточения, поскольку это еще один способ достижения превосходства военной силы. Движение и расстановка войск должны проводиться с намерением заставить противника занять невыгодную для него позицию. Грамотная диспозиция зачастую приносит успех, который в иных случаях был бы возможен лишь за счет крупных человеческих и материальных потерь. Во многих случаях принцип маневренности может применяться только при подкреплении огневой мощью.

**Принцип маневренности применительно к бизнесу**

Того, что привело вас туда, где вы находитесь в настоящий момент, недостаточно, чтобы удержать вас там. Ваши товары, услуги, методы продажи, рекламные приемы и маркетинговые стратегии в одночасье становятся "вчерашним днем". Умение постоянно продуцировать новые оригинальные методы ведения бизнеса и продажи товаров и услуг жизненно необходимо для успеха в условиях напряженного, быстро меняющегося рынка.

В своей книге "Военные неудачи: анализ поражений" авторы Элиот А. Коэн и Джон Гуч называют три причины военных поражений. Выделенные ими причины применимы также и к бизнесу. Это неумение предвидеть, неумение учиться и неумение приспосабливаться.

Первая — неумение предвидеть — относится к неспособности полководца заглянуть в будущее и предугадать все вероятные действия, которые может предпринять противник.

На заре эпохи персональных компьютеров компания Apple Computer вышла на рынок, руководствуясь принципом "первые среди сильнейших", позаимствованным у Натана Бедфорда Фореста — генерала Конфедерации в период Гражданской войны. Компания Apple

смогла разработать компьютер с привлекательным названием, удобный в настройке и простой в использовании. Это был потрясающий коммерческий успех.

Вслед за ней другие компании выпустили на рынок аналогичные товары. Особое внимание привлекла IBM благодаря своей операционной системе MS DOS, разработанной для них небольшой компанией из Вашингтона под названием Microsoft.

И Стив Джобе, и Билл Гейтс — полководцы своих корпоративных армий — смогли увидеть будущее персональных компьютеров, операционных систем и компьютерных программ. Стив Джобе принял стратегическое решение защитить операционную систему и программы Apple при помощи закрытой системы. При этом он смог повысить цены и заработать на продаже почти пятьдесят процентов прибыли. До тех пор пока огромное количество людей отдавало предпочтение Apple Computer, новые покупатели были готовы платить высокие цены и приносить компании значительные прибыли.

Биллу Гейтсу открылась не менее увлекательная картина будущего, но он увидел там нечто иное. Его целью стал девиз: "Персональный компьютер для каждого человека, на каждом столе". Гейтс сделал вывод, что чем больше программ может работать под одной операционной системой, тем больше производителей захотят установить данную операционную систему на компьютерах своего завода, предприятия или фирмы.

Именно поэтому он постарался сделать операционную систему Microsoft доступной для разработчиков программного обеспечения по всему миру. Он рассчитал все правильно. Сегодня Microsoft Windows 95, 98, 2000 и XP установлены на девяноста процентах новых компьютеров и используются практически повсеместно. Apple же в попытках защитить колоссальные прибыли контролирует менее пяти процентов рынка. Билл Гейтс оказался прав. Стив Джобе — нет. Последствия — грандиозный коммерческий успех Microsoft.

Неумение учиться на ошибках — это еще одна причина делового и военного поражения. Томас Д. Уотсон-младший, долгое время занимавший пост председателя IBM, однажды заметил: "Мы не имеем ничего против того, чтобы люди совершали ошибки. Это в порядке вещей. Непростительным является нежелание учиться на совершаемых ошибках, что ведет к их повторению".

Что бы ни случилось с вами, воспринимайте все происходящее как приобретение полезного опыта. Из каждой ошибки и неудачи извлекайте максимум пользы; представьте, что они специально посланы вам, чтобы научить чему-то, что вы сможете использовать в дальнейшем себе на благо. Каждая крупица знаний и мудрости, извлеченная из неудач, способствует вашему росту и совершенствованию.

Третья причина военных и деловых поражений — это неумение приспособливаться. Именно здесь принцип маневренности имеет колоссальное значение. Неважно, насколько тщательно вы продумали цели, задачи и разработали планы; никогда не забывайте афоризм: "В первом сражении не спасает ни одна стратегия".

Будьте готовы конструктивно воспринимать ответную реакцию и вносить необходимые коррективы. Не бойтесь адаптироваться и приспособливаться к новым условиям и меняющимся ситуациям. Не позволяйте себе влюбляться в конкретный товар, услугу или метод работы — будьте готовы к тому, что вы ошибаетесь.

## **МЫШЛЕНИЕ С НУЛЕВОГО УРОВНЯ**

Истинный гуру менеджмента, Питер Друккер, советует регулярно изучать каждый аспект своего бизнеса, чтобы установить, не занимаетесь ли вы чем-то, чем вы не стали бы заниматься, если бы смогли начать все сначала. Я называю это "мышлением с нулевого уровня". Это невероятно мощное оружие, которым вы можете воспользоваться, чтобы сохранить гибкость и подвижность нестабильных условиях делового мира.

Задавайте следующий вопрос, исследуя каждый аспект своего бизнеса: "Делаю ли я что-то, чего не стал бы делать, начни я все сначала, если бы знал то, что знаю на сегодняшний день?"

Я называю это "анализом KWYNK". Это расшифровывается как Knowing what you now know ("зная, что ты знаешь сегодня") Регулярные ответы на данный вопрос сэкономят вам массу времени и денег.

Начните с товаров и услуг. Производите ли вы товар или услуги, которые вы не предложили бы снова на рынке, если бы знали то, что вы знаете сейчас?

Самолюбование и потворство собственному директорскому эго зачастую являются основными препятствиями к прекращению производства товара, очевидно нерентабельного. Причиной тому служит непонимание разницы между переменными издержками и невозвратными издержками. Многие предприниматели стремятся компенсировать расходы, выдвинув товар на рынок, ибо не осознают, что эти расходы не компенсируются.

Невозвратные издержки представляют собой невозмещимые расходы. Эти деньги уплыли навсегда, и вам их не вернуть. Если невозвратные издержки приносят в качестве плодов прибыльный товар или услугу как результат исследований, развития, производства, продажи или маркетинговых мероприятий, считайте, что вам повезло. Не забывайте: большинство товаров в конце концов терпят неудачу, неважно, сколько времени и интеллектуальных усилий было затрачено на их разработку и производство.

Будьте готовы признать, что в вашем бизнесе огромное множество невозвратных издержек. Будьте готовы списать убытки со счета, если в настоящий момент вы занимаетесь продвижением товара, который неактуален для рынка или за который рынок не хочет платить. Сосредоточьтесь на возможностях производства завтрашнего дня, а не проблемах производства вчерашнего. Уделяйте все внимание тем товарам, что приносят вам максимальную прибыль, и постарайтесь вложить в них как можно больше, чтобы успеть продать максимум до того, как рынок переменится.

## **Сражение при Ватерлоо**

В шесть часов вечера 18 июня 1815 года стало понятно, что герцог Веллингтон проигрывает сражение при Ватерлоо. Герцог заметил, обращаясь к своим солдатам: "Нужно, чтобы пришла либо ночь, либо Блюхер". Речь шла об ожидаемом подкреплении со стороны прусской армии под командованием маршала Блюхера. Без него английское сопротивление было бы сломлено окончательно.

Французский маршал Ней настойчиво советовал Наполеону бросить в решающий бой имперскую гвардию, состоявшую из 10 тысяч человек. Но Наполеон был уверен в победе и отказался. В этот момент неожиданно в бой вступил маршал Блюхер со своей

пятидесятитысячной армией, атаковавший французов с правого фланга.

В шесть часов тридцать минут Наполеон осознал свою ошибку. Гвардия получила приказ вступить в бой, но было слишком поздно. Французов ждало поражение, английское войско, подкрепленное силами маршала Блюхера, наносило наполеоновской армии удар за ударом.

Французская армия, уже фактически праздновавшая победу, была отброшена назад. Имперская гвардия, ринувшаяся в бой, потерпела поражение впервые в истории. Англичане вскоре окружили французов, и битва превратилась в стремительное бегство последних. Армия Бонапарта была разгромлена и разбросана в беспорядке по местности. Наполеон потерял около 50 тысяч человек; сражение при Ватерлоо стало его последней битвой. Он сдался англичанам и умер на острове Святой Елены несколькими годами позднее.

Многие компании совершают ту же ошибку: они тратят огромные суммы денег, время и ценные ресурсы на продвижение товаров и услуг, не актуальных на рынке, либо не обладающих преимуществами перед товарами конкурентов. Между тем их лучшие, достойные товары пылятся на полках, не получая достаточно денег для поддержки. Не позволяйте подобному случиться с вами.

## **ПОСТОЯННО ОЦЕНИВАЙТЕ КАЖДОГО СОТРУДНИКА**

Оценивайте работу каждого сотрудника и деятельность каждой компании, с которой вы имеете дело, по формуле KWYNK. Работает ли на вас кто-нибудь, кого вы, зная то, что вы знаете сейчас, не взяли бы снова на работу, кому не поручили бы то или иное задание, с кем не вошли бы в соглашение, не подписали контракт?

Согласно принципу Парето, упоминавшемуся в третьей главе, двадцать процентов ваших работников обеспечивают восемьдесят процентов всех получаемых результатов. Это означает, что оставшиеся восемьдесят процентов сотрудников выполняют лишь двадцать процентов работы, но получают при этом полную оплату. Каждый третий из тех, кого вы нанимаете, не отработывает в итоге своей заработной платы. Работает ли кто-то с вами или на вас, кого бы вы не стали нанимать, если бы пришлось начать все с начала?

Самое благоразумное и полезное, что можно сделать в такой ситуации, — позволить человеку уйти. Жестоко и бессердечно держать на работе человека, если в глубине души вы уверены, что он не окупит себя в будущем. Имейте достаточно мужества и уверенности списать убытки со счета и распрощаться с тем, кто ничего не может вам предложить.

## **ОЦЕНИТЕ ВНУТРЕННЮЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ**

Занимаетесь ли вы в компании тем, чем не стали бы заниматься, начав все с начала? Можете ли вы назвать эксплуатацию людей, денег, времени или ресурсов не являющейся прибыльной и не приносящей тех результатов, на которые вы рассчитывали? Согласно Американской ассоциации менеджмента, семьдесят процентов принимаемых нами решений в итоге оказываются неверными. Многие проекты и мероприятия, в которые вы вовлечены в настоящий момент, — это проекты, которыми вы не стали бы заниматься, если бы смогли начать заново. Назовите их.

Можете ли вы назвать какие-либо вложения денег в рекламу, продвижение товара, продажу или прочие крупные затраты, которые вы бы не стали делать, зная то, что вы знаете сегодня, исходя из анализа последствий этих вложений? Джим Коллинз в книге "От хорошего к лучшему" утверждает, что преуспевающими руководителями являются те, кто не боится задавать "неприятные вопросы". Приготовьтесь к необходимости задавать неприятные вопросы обо всем, что вы делаете, обо всех проектах, в которых вы участвуете. Некоторые ответы, возможно, вас удивят. Вопрос о том, "что вы знаете сейчас", не позволит вам обманывать себя и закрывать глаза на сложившуюся ситуацию, а также поможет предвидеть, учиться и приспосабливаться. Умение задавать данный вопрос — это отличительная черта делового гения и мышления на высоком уровне. Возможно, это и есть ключ, открывающий дверь к победе.

## **Война за независимость**

Более 200 лет потомки возносили и критиковали полководческое искусство Джорджа Вашингтона. Он ни разу не выиграл ни одного мало-мальски серьезного сражения, но, тем не менее, сумел одержать

верх над Англией и выиграть для Соединенных Штатов войну за независимость. Как же так получилось?

Когда началась война, и Джордж Вашингтон, и прочие военные лидеры колониальной армии обладали достаточным военным опытом, приобретенным на службе в английской армии. Они часто воевали против индейцев и французов, задолго до объявления Декларации Независимости. Своему опыту они обязаны военным действиям на территории английских колоний с огромным количеством вооруженных людей, принимающих участие в детально спланированных операциях.

Новобранцы колониальной армии были совершенно непохожи на регулярную армию Англии. Сюда входили независимые фермеры, ремесленники, торговцы и землевладельцы. Они отличались особым индивидуализмом — типично американской чертой, характерной и для современных американцев. Они не могли похвастаться ни обучением, ни дисциплиной, не горели желанием ринуться в бой против врага, значительно превосходящего их по опытности и качеству вооружения.

После того как колонисты проиграли несколько небольших стычек и сражений, Джордж Вашингтон решил изменить правила ведения войны. Он изобрел новую военную тактику — то, что впоследствии получило название "партизанская война". Он обладал удивительной способностью приспосабливать свои планы к существующим обстоятельствам и изыскивать способы достижения главной цели при помощи дополнительных средств.

Дерзкое решение Вашингтона — изменение способов и правил ведения войны в самом ее разгаре — оказалось решающим фактором, положительно повлиявшим на ход военных действий и принесшим победу тринадцати свободолюбивым колониям.

Воспользовавшись тактикой внезапных молниеносных нападений (так называемой тактикой "булавочных уколов"), Вашингтон смог обратить принцип маневренности в свою пользу. В то время как британцы стремились к одному-единственному, но крупному и мощному сражению, которое бы положило конец войне, принеся им несомненную победу, Вашингтон постоянно перебрасывал свои войска с места на место, нанося внезапные сильные удары там, где британцы менее всего их ожидали.

## **Сражение при Трентоне**

Вашингтон одержал поистине удивительную победу в сражении при Трентоне, имевшем место 26 декабря 1776 года. Он собрал всех солдат и глубокой ночью переправился через реку Делавэр. На рассвете солдаты внезапно напали на гарнизон гессенских наемников, все еще сонных и пьяных после рождественского праздника, который отмечали накануне. Вашингтону удалось одержать эту яркую победу благодаря незашоренности и неординарности своего мышления. Вместо того чтобы идти по проторенной дороге традиционного ведения войны, Вашингтон воспользовался тактикой "булавочных уколов".

Позднее, пустив в ход те же приемы, Вашингтон расправился с колонной британских солдат на дороге в Принстон. В конечном итоге Вашингтон двинул объединенную французско-американскую армию к Йорктауну. Сражение при Йорк-тауне практически положило конец военным действиям на территории США. Умение Вашингтона ловко маневрировать, незашоренность мышления, открытость неординарным идеям принесли американцам победу.

Александр Великий располагал пехоту и кавалерию таким образом, чтобы пробить брешь в рядах противника, куда он врывается со своей элитной кавалерией, сражая врагов направо и налево, заставляя отступить полководцев и деморализуя военный дух.

## **УЧИТЕСЬ МЫСЛИТЬ НЕСТАНДАРТНО**

Людям свойственно влюбляться в собственные идеи, собственные привычные методы работы и давние привычки. Психологи называют это "зоной комфорта". Основное правило психологии гласит, что человек стремится занять свою зону комфорта, жить по определенному привычному режиму, и как только ему это удастся, он прикладывает все силы, чтобы сохранить его. Если по каким-либо внешним обстоятельствам вам приходится оказаться за пределами зоны комфорта, вы тут же пытаетесь заново ее воссоздать.

Если вы уезжаете в отпуск на неделю или две, то берете с собой любимую подушку и кофейную кружку. Прибыв на место, тут же отправляетесь в магазин и закупаете те товары, к которым привыкли дома. Вы быстро восстанавливаете вокруг себя зону комфорта, и даже в новом образе жизни ложитесь спать и встаете в привычное время,



соблюдая все рутинные ритуалы. Вы организуете жизнь так, чтобы вам было привычно и комфортно, чтобы вы могли делать то же, что и всегда.

Создание домашней или семейной зоны комфорта — желание здоровое, естественное и положительное. Но вот попытки цепляться за привычное на работе могут дорого вам обойтись. Чтобы не попасть в засасывающую трясику рутинности и обыденности, будьте открыты для новых идей, будьте готовы пробовать новые способы и методы, когда старые не приносят должных результатов.

Правило звучит так: "Четко представляйте главную цель, но сохраняйте гибкость в выборе средств ее достижения".

Помните, что выбранная стратегия может оказаться либо в корне неверной, либо далеко не такой эффективной, как иная стратегия, возможно, пока вам неизвестная. Сохраняйте гибкость, чтобы легко приспосабливаться к новым условиям и ситуациям. Будьте открыты для информации, поступающей из самых различных источников. Интересуйтесь у людей их идеями, читайте всю возможную литературу по специальности, посещайте все семинары, конференции и тренинги, на которые только сможете попасть. Возьмите за правило регулярно общаться со специалистами вашей области и смежных областей. Ведь одна-единственная идея может оказаться тем, что позволит вам начать восхождение к вершине.

## **ОСВАИВАЙТЕ ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД**

Идеи — это ключ к будущему. Одна новая оригинальная идея в состоянии изменить ход вашей жизни или карьеры. Одно открытие в состоянии изменить направление деятельности вашей компании. Одно внезапное озарение может открыть дверь неведомых доселе возможностей, благодаря которым ваш бизнес вырастет в десять, а то и в двадцать раз. Не отмахивайтесь от озарений, от идей, что осеняют вас в одно мгновение, вдруг; не давайте им бесследно угаснуть.

Существуют четыре безотказных способа, могущие помочь вам продуцировать оригинальные идеи и повысить вашу маневренность, с тем, чтобы вы выходили победителем из всех деловых сражений. Вот они: стратегия kaizen, техника номинальной группы, индивидуальная мозговая атака, групповой мозговой штурм. Все вышеперечисленные стратегии позволяют генерировать идеи; ими можно пользоваться не только в личной жизни, но и в бизнесе и внести в него свежую струю.

## СТРАТЕГИЯ KAIZEN - СТРАТЕГИЯ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

В 1960-е и 1970-е годы У. Эдварде Деминг внедрил в японское производство собственные методы улучшения качества. Через два десятилетия японские товары, о которых ранее отзывались не иначе как "японская дешевка", стали синонимом слов "качество" и "верх инженерного искусства". За одно поколение Япония из страны, полностью разрушенной в 1945 году, превратилась в гиганта экономической мощи номер два, а все благодаря методам улучшения качества. В основе этой удивительной метаморфозы лежал процесс, называемый kaizen, что означает "непрерывное усовершенствование" или "постоянное улучшение".

Японские компании поощряют своих сотрудников в стремлении к постоянным улучшениям, которые они могут совершить собственными силами. Японцы обнаружили (и вы обнаружите, если внимательно присмотритесь), что в любой работе обязательно находятся какие-то мелочи, которые могут повысить качество и эффективность. Благодаря этим усовершенствованиям компании в состоянии приспосабливаться к меняющимся условиям рынка и современным технологиям. Так же как и принцип маневренности, принцип kaizen заставляет всех сотрудников компании держать ухо востро и следить за переменами. Эти возможности для перемен — вот они, прямо перед вами, надо только поискать. Возможно, для повышения эффективности вам придется двигаться маленькими шажками, воплощая по одной идее за раз, но совокупный эффект сотен и тысяч небольших улучшений, "непрерывное совершенствование" приводит со временем к потрясающему повышению производительности и эффективности.

Принцип kaizen находит свое применение на всех уровнях японского бизнеса и промышленности, начиная с юного неопытного новичка, только-только вникающего в дела, и заканчивая управляющими высшего звена, ворочающими миллионными сделками. Каждого сотрудника поощряют воплощать собственные идеи в рамках своих обязанностей, и именно благодаря этой свободе данный принцип работает с такой эффективностью. Сотруднику, как правило, не требуется особое разрешение от вышестоящего начальства. Нововведение проходит моментальную проверку прямо на рабочем

месте. Если новшество получило одобрение, с его результатами знакомят всех сотрудников компании, которым оно может пригодиться. Данный процесс бесконечен.

Оглянитесь вокруг. Есть ли какие-то возможности снизить расходы, увеличить скорость рабочего процесса, повысить качество выполняемой работы и так далее? Помните песню "Мелочи значат очень много"? То же самое относится и к непрерывному улучшению. Сотни и тысячи небольших изменений, улучшений за месяцы и годы складываются в процветающий и доходный бизнес. Они имеют огромное значение для снижения затрат и увеличения прибыли.

## **ТЕХНИКА НОМИНАЛЬНОЙ ГРУППЫ**

Это один из самых мощных конструктивных инструментов мышления. Он прост, эффективен и легок в использовании. Начните с неполного предложения, которое следует закончить.

Познакомьтесь с примером: "Мы могли бы вдвое увеличить объем продаж, если бы..." Завершите это предложение таким количеством идей, которое вы только сможете придумать.

Можете поработать над таким предложением: "Мы могли бы увеличить вдвое число рекомендаций, получаемых от наших клиентов, если бы только..." Как бы вы закончили данное предложение? Соберитесь все вместе и постарайтесь дать как минимум двадцать вариантов продолжений. Качество и уровень идей, порождаемых при помощи этой техники, поистине потрясает.

Получив несколько дельных идей, обязуйте себя воплотить в жизнь хотя бы одну из них. Приступайте к работе немедленно, не откладывая дела в долгий ящик. Пробуйте, экспериментируйте. Смотрите, что получится. Внимательно проанализируйте обратную связь и внесите необходимые поправки. Ведь зачастую первоначальная идея нуждается в некоторой модификации, чтобы эффективно работать. Одна толкова; идея, как удвоить объем продаж, может привести к гигантскому подъему бизнеса и невероятным прибылям.

## **ИНДИВИДУАЛЬНАЯ МОЗГОВАЯ АТАКА**

Данное упражнение вы можете делать и в одиночку. Возьмите лист бумаги и вверху листа запишите свою цель или проблему в форме вопроса

Ниже запишите не меньше двадцати ответов на поставленный вопрос. Не бросайте работу, пока не дадите как минимум двадцать ответов.

Это сложнее, чем вы думаете. Первые три-пять вариантов придут легко, следующие пять дадутся вам несколько сложнее, а уж над оставшимися десятью придется изрядно попотеть. Но ни в коем случае не бросайте, как бы отчаянно вам этого ни хотелось.

Тут, впрочем, есть и положительная сторона. Первый раз работа над этим упражнением покажется вам изматывающей физической тренировкой после долгого перерыва. Но уже в следующий раз дело пойдет быстрее, и двадцать ответов на поставленный вопрос дадутся намного легче. С каждым разом упражнение будет казаться все более простым. Вскоре при помощи этого метода вы сможете продуцировать не только двадцать, а даже тридцать и сорок ответов на любой вопрос или проблему. И все время будете поражаться качеству идей.

Закончив составлять список, выберите один наиболее очевидный вариант и приступайте к его немедленной реализации. Это чрезвычайно важно. Постоянное воплощение идей в действительность способствует притоку новых идей. Предложенное упражнение стимулирует творческую активность.

Если встав рано утром, вы запишите на листе бумаги свою главную цель в форме вопроса, а ниже двадцать ответов на него, то весь день до самого вечера вы будете творить чудеса. Вы будете чувствовать, будто проделали ряд энергичных умственных упражнений. В сущности, так оно и есть. Из вас фонтаном будут бить замечательные идеи, мысли и решения.

Если вы будете прибегать к индивидуальной мозговой атаке хотя бы пять раз в неделю, то каждую неделю вы сможете продуцировать почти по сотне идей; если умножить это число на пятьдесят недель, за исключением летнего отпуска, у вас получится 5 тысяч идей в год

$$(5 \times 20 \times 50 = 5000).$$

Если из всех полученных идей вы воплотите хотя бы одну в день, пять дней в неделю, пятьдесят недель в год, то получите 250 новых идей, которые помогут вам достичь поставленной цели. Как думаете, скажется ли это на ваших результатах? Не думаю, что вы станете спорить!

Скоро вы будете поражать всех своими неординарными и

творческими решениями. Каждый раз, проделывая это упражнение, вы становитесь умнее и учитесь шире использовать свой творческий потенциал. Через некоторое время интересные идеи будут сыпаться, как из рога изобилия, с такой скоростью, что вам и дня не хватит, чтобы воплотить их все.

## **ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ МОЩЬЮ ГРУППЫ**

Мозговой штурм — одно из самых эффективных интеллектуальных групповых упражнений. Многие компании, которые пользуются данной техникой, достигли невероятных результатов, которые были бы не по плечу каждому в отдельности. Попробуйте и вы.

Мозговой штурм — техника довольно несложная. Осуществляется он, как правило, в группах по четыре-семь человек. Это оптимальное число для генерирования идей.

Выдвигается вопрос, требующий конкретных практических ответов. Постарайтесь совместными усилиями выбрать такую формулировку, которая была бы понятна и удовлетворяла всех участников. Чем проще сформулирован вопрос, тем качественнее будут ответы на него.

Например, вопрос может звучать следующим образом: "Как мы можем сократить эксплуатационные расходы на двадцать процентов за три ближайших месяца?" Этот вопрос вполне четок, ясен, точен, легко поддается оценке и имеет временное ограничение. Именно вопросы такого рода порождают идеальные ответы как по качеству, так и по количеству.

Ключ к эффективным результатам мозгового штурма — сосредоточенность скорее на количестве предлагаемых ответов, а не на их качестве. Каждый участник должен предложить максимально возможное число вариантов, при этом пусть один человек записывает все варианты подряд, а впоследствии оценивает их и анализирует.

Если предлагаемые идеи положительны и конструктивны, нельзя позволять ни критики, ни насмешек, ни комментариев. Стоит только кому-нибудь бросить критическое слово, как поток идей тут же иссякнет. Нет более верного способа. Вы, как руководящий сессией, обязаны следить за сохранением положительной, благоприятной и оптимистичной атмосферы. Чем больше смеха и веселья, тем успешнее

проходит сессия и тем качественнее предлагаемые идеи. Основная цель — получить как можно больше идей, а не волноваться по поводу того, насколько разумно или глупо они звучат.

## **Война в Персидском заливе**

Во время войны в Персидском заливе генерал Норман Шварцкопф воспользовался принципом маневренности в ходе своей известной операции *Nail Mary*. Лишив противника возможности получать достоверные сведения о передвижениях своей армии, Шварцкопф сделал вид, что направляет мощные силы к границе с Кувейтом. Иракская армия двинулась вперед для отражения ожидаемой атаки.

Между тем, под покровом ночи, генерал Шварцкопф передислоцировал 250 тысяч человек на пятьдесят миль к западу. В решающий момент они ринулись в стремительную фланговую атаку, разрывая иракские войска около Басры. Война в Персидском заливе была закончена. Лишив противника возможности получать достоверные сведения, Шварцкопф сумел завершить войну быстро и эффективно. Он сосредоточил внимание на том, чтобы сократить время ведения войны и воспользовался единственно оптимальным маневром.

## **ПОЛЕТ НА ЛУНУ**

В 1962 году Джон Ф. Кеннеди торжественно поклялся, что в ближайшие десять лет Соединенные Штаты отправят человека на Луну. Это был грандиозный замысел в ответ на успешный запуск советских спутников, вышедших на орбиту вокруг Земли. Вся страна объединила усилия в едином порыве реализовать эту невероятную идею.

В девятнадцатом веке Жюль Верн написал всем известный научно-фантастический роман под названием "С Земли на Луну". В этой книге он описал некий космический корабль, оторвавшийся от Земли, опустившийся на Луне, а затем вновь вернувшийся на Землю. Этот вымышленный полет послужил примером, на который ориентировались инженеры и конструкторы НАСА в своих попытках создать свой космический корабль.

Однако вскоре конструкторы столкнулись с проблемой. Чтобы ракета смогла преодолеть земную гравитацию, ей потребовался бы запас в несколько тысяч фунтов ракетного топлива. Такое же количество

топлива понадобилось бы, чтобы преодолеть лунную гравитацию и возвратиться на Землю. А проблема состояла вот в чем: если снабдить ракету достаточным количеством топлива, чтобы она смогла преодолеть притяжение Луны, то она окажется слишком тяжелой, чтобы преодолеть земное притяжение. Перед инженерами встала серьезная дилемма.

Во время одной из сессий мозгового штурма один инженер задал такой вопрос: "А зачем ракете вообще прилуниться?"

Ведущий конструктор поинтересовался у инженера, что тот имеет в виду. Инженер в двух словах изложил свою мысль. "А что если опустить на Луну только маленькую часть ракеты? — предложил он. — Небольшую часть, автономный отсек, для которого потребуется совсем немного топлива".

Эта идея стала настоящим революционным открытием, которое в результате привело к созданию лунного экспедиционного модульного отсека, управляемого Эдвином Олдрином под командованием Нила Армстронга и совершившего посадку на Луне в 1969 году. Вместо того чтобы сажать весь корабль, команда сбросила на Луну небольшой модуль, а главный отсек оставался на орбите, экономя топливо для возвращения к Земле. В положенное время лунный модуль оторвался от Луны и присоединился к орбитальному кораблю.

Эта потрясающая идея определила успех Соединенных Штатов в космосе, успех, недоступный ни одной другой стране, включая Советский Союз. Американцы выиграли космическую гонку благодаря превосходящим технологиям и изобретательности. Одна идея, поданная одним инженером во время одной сессии мозгового штурма, изменила направление всей американской космической программы.

Принцип маневренности, нашедший свое проявление в нововведениях, оригинальности, творческом подходе, постоянном поиске новых, необычных, более простых путей достичь поставленной цели, — это ключ к успеху, не только сегодняшнего, но и завтрашнего.

Ваши творческие способности развиваются, как мышцы, тем больше, чем чаще вы их используете. Чем больше вы приучаете себя мыслить и думать творчески, конструктивно, тем больше свежих, оригинальных идей, рождается в вашем мозгу. Ваш разум в итоге достигает такого уровня, когда вы абсолютно точно знаете, что нет такой

цели, которая была бы вам недоступна, нет такой задачи, с которой вы бы не справились, нет такой проблемы, стоит только вам обратиться за помощью к собственному творческому потенциалу.

### **Принцип маневренности применительно к личностному успеху**

Творческие способности могут приводиться в действие тремя различными факторами: 1) желанные цели; 2) насущные проблемы; 3) целенаправленные вопросы. Все три фактора помогут вам поддерживать творческий потенциал на высоком уровне.

Вероятно, наиболее важный вывод, к которому пришел величайший мыслитель всех времен, звучит так: "вы становитесь тем, о чем думаете большую часть времени".

Мысль созидательна. Вы создаете и сохраняете свой мир силой собственного мышления. Как писал Шекспир в трагедии "Гамлет", "...нет ничего ни хорошего, ни плохого; это размышление делает все таковым". Вы видите мир не таким, каков он есть, а через призму собственной личности. Вы придаете важность, смысл и значение всему, что вас окружает. С окружающим миром вас связывают только лишь ваши мысли. Как сказал Декарт: "Я мыслю, следовательно, существую".

Закон концентрации гласит: "То, на чем вы концентрируете внимание, занимает в вашем мире больше места". Если вы всеми мыслями сосредоточиваетесь на каком-либо предмете, то силой мысли привлекаете к себе людей, идеи и ресурсы, связанные с данным предметом. Когда вы полностью поглощены одной мыслью, все ваши поступки так или иначе связаны с тем, чтобы претворить эту мысль в действительность.

Преуспевающие, удачливые люди большую часть времени думают о том, чего они хотят. Неудачники же, к сожалению, по большей части думают о том, чего они не хотят. Преуспевающие люди реализуют все свои замыслы, в то время как неудачники получают только то, чего они не хотят. В любом случае закон срабатывает без сбоев.

Чем чаще вы начнете задумываться о том, как достичь желанных целей, тем больше путей для их достижения вам откроется.

Если вы четко определите самые насущные проблемы, и будете постоянно искать адекватные решения, используя интеллектуальные инструменты, описанные в предыдущих главах, идеи будут бить из вас фонтаном.



Если вы станете задавать себе целенаправленные вопросы касательно существующей ситуации, своей жизни, карьеры, то будете получать все больше и больше ответов, которые помогут вам принимать оптимальные решения.

Чем большей ясностью вы обладаете в отношении целей, проблем и вопросов, могущих помочь вам проанализировать ситуацию, тем больше оригинальных и творческих идей приходит вам в голову. Так же как постоянными физическими нагрузками вы совершенствуете тело, интеллектуальными нагрузками вы совершенствуете разум.

### **Стратегия "от острова к острову"**

Генерал Дуглас Макартур смог одержать победу в Тихом океане благодаря своей известной стратегии "от острова к острову". С начала 1942 года японцы затратили огромные человеческие и денежные ресурсы, чтобы укрепить цепь Соломоновых островов, простирающихся от Австралии к северу, до Филиппин. Они надеялись, что американцы будут до изнеможения атаковать гарнизоны, укрепившиеся на каждом из островов.

Вместо этого Макартур обошел укрепленные острова и отрезал их от всех линий коммуникации. Дело было вот как. Макартур сосредоточил все внимание на нескольких островах, представлявших наибольшее значение для захвата Тихого океана. Их захват приводил к изоляции остальных островов и расположенных на них японских гарнизонов. Макартур сконцентрировался на решении, а не на прямой атаке японцев. Он пошел более надежным путем, приведшим к тому же результату.

Умение великих полководцев эффективно использовать принцип маневренности в моментально меняющихся условиях можно считать основным фактором, обусловившим их грандиозные победы. Сосредоточенность на желаемом решении, а не процессе помогает вам легко приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам, достигая при этом желаемых результатов.

## **ПРИУЧАЙТЕ СЕБЯ**

### **ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА РЕЗУЛЬТАТЫ**

Генерал Колин Пауэлл отметил в недавнем интервью: "Я думаю, что лидерство— это умение решать проблемы". Ваше умение решать проблемы является существенным фактором, обеспечивающим либо

успех, либо поражение. Именно это умение и делает вас лидером. А недостижимая цель — это всего лишь проблема, которую предстоит решить.

В жизни вы поднимаетесь на высоту тех проблем, с которыми удачно справились. Чем эффективнее вы решаете возникающие сложности, тем более трудные проблемы вам посылаются. Чем сложнее и серьезнее разрешаемые вами проблемы, тем выше и ваш престиж, и уважение к вам, и вознаграждение.

Чтобы достичь истинного мастерства в решении проблем, необходимо все время думать о решениях. Чем чаще вы думаете и говорите о возможных решениях, тем больше различных вариантов у вас появится. Чем большим количеством вариантов вы располагаете, тем быстрее вы будете справляться с проблемами в будущем.

Лишь десять процентов всего населения думает о решениях большую часть времени. Большинство предпочитает разглагольствовать о своих проблемах и неудачах, о тех, кто виноват, и о том, во сколько им обошлись эти проблемы. Зачастую они оказываются перед проблемой совершенно беспомощными и ждут, пока кто-нибудь не придет и все за них не решит.

Самое главное и важное слово, которое вам надо запомнить до конца жизни, — это слово "как?". Это ключевое слово для решения проблем и творческого подхода. В тех случаях, когда перед вами стоит нерешенная проблема, единственный вопрос, который вам следует задать, — "Как?". Как вы можете достичь цели? Что вы можете для этого сделать? Какие шаги вы в состоянии предпринять немедленно? Каков следующий этап?

Столкнувшись с проблемой, сразу же спросите: "Как?" Как можно ее решить? Как преодолеть это препятствие? Как устранить преграду, ослабить напряжение?

Любой вопрос, начинающийся со слова "как", стимулирует творческое мышление. Он заставляет вас ориентироваться на результат, помогает контролировать собственное мышление. Вопрос "как" Придает вам силы и помогает обрести контроль над ситуацией. Все лидеры всегда думают в терминах вопроса "как".

## **Повторение принципа маневренности**

Наверняка, вы не раз слышали такое утверждение: "Чем больше вы

работаете так, как работали, тем больше получаете те же результаты, что и получали". Оригинальность, незаурядность, прогресс рождаются только там, где вещи делают по-новому, по-другому, чем раньше. В Библии сказано: "Ищите, и найдете; стучите, и отворят вам". Применительно к бизнесу это означает следующее: если вы ищете новые, лучшие, более быстрые и дешевые способы преодоления трудностей и достижения поставленных целей, то вы обязательно их найдете.

Принцип маневренности, подкрепленный гибкостью мышления и творческим подходом, подарит вам неоспоримое преимущество над вашими конкурентами. Если вы будете инстинктивно следовать внутренним озарениям и идеям, скоро вас ничто не сможет остановить.

## **ГЛАВА ПЯТАЯ**

### **ПРИНЦИП ИНФОРМАТИВНОСТИ ФАКТЫ - ЭТО СИЛА!**

Знайτε врага и знайте сами себя — тогда в сражении вам нечего бояться. Если вы знаете себя, но незнакомы с врагом, ваши шансы выиграть или проиграть равны. Если вы не знаете ни себя, ни врага, вам грозит опасность.

*Сунь Цзы, древнекитайский полководец*

**Ч**ем лучше вы представляете то, что делаете, тем более качественные решения в состоянии принимать. Великие военные и бизнес-лидеры постоянно собирают и анализируют информацию, выискивая идеи, которые могут дать им преимущество в суровой конкурентной борьбе.

## "Энигма"

В 1941 году немецкая армия наводила ужас по всему миру. Тактика "блицкриг", или молниеносной войны, с использованием танков и вооруженного транспорта по перевозке личного состава дала немцам возможность захватить Польшу в 1939 году, а затем в течение нескольких недель — большую часть Восточной Европы. Весной 1940 года им были вынуждены сдаться Дания, Норвегия, Бельгия, Нидерланды и Люксембург. В мае того же года немцы внезапно напали на Францию через Арденнские горы в Бельгии, которые союзные войска считали неприступными, и раскололи Францию надвое, разъединив союзные войска и отогнав уцелевших к Ла-Маншу. Во время героической Дюнкеркской операции из района Дюнкерка в Великобританию удалось переправить основную часть английских, французских и бельгийских войск. Франция потеряла при этом два миллиона человек, а Британия 11 тысяч, не считая 50 тысяч раненых и пленных. К концу июня 1940 года Франция капитулировала, чего ни разу не случилось за четыре года "окопной войны" в период первой мировой.

Немецкие подводные лодки истребляли суда в Северной Атлантике. В 1941 году немецкая армия прошла через Югославию до Греции, не встретив никакого сопротивления. Под руководством фельдмаршала Эрвина Роммеля формировался немецкий африканский корпус для действий в Тунисе. Казалось, немецкая армия неодолима.

В результате двадцатилетней демилитаризации и категорического нежелания Франции и Великобритании замечать растущую нацистскую угрозу, Великобритания — в особенности — оказалась совершенно не готова к войне. В противовес им немецкая военная машина состояла из сотен тысяч обученных солдат и тысяч танков, а также тысяч истребителей и бомбардировщиков.

Немцы владели, помимо всего прочего, секретным орудием — шифровальной машиной "Энигма". Это невероятно сложное устройство позволяло немцам общаться при помощи кода, не поддающегося дешифровке. Проходя через "Энигму", каждое закодированное послание шифровалось иначе, чем предыдущее. Из-за этого было практически невозможно подобрать последовательный код. Немецкие службы разведки и военные командиры могли спокойно посылать

сообщения высшей степени важности, не боясь быть рассекреченными.

Однако в начале войны союзным войскам сопутствовала невероятная удача. Им удалось заполучить и тайно перевезти в Англию одну шифровальную машину. Тот факт, что служба разведки союзных войск владела этой машиной, стал секретом номер один и был предан всеобщей огласке только по прошествии многих лет после окончания войны.

Союзные войска основали специальный разведывательный отдел, разместившийся в большом поместье под названием Блич-парк, в сорока милях к северу от Лондона. В отделе работали ведущие эксперты. Шифровальщики и переводчики трудились днями и ночами, перехватывая немецкие послания, расшифровывая и передавая их главнокомандующим и соответствующим властям.

Владение шифровальной машиной "Энигма" явилось одной из основных причин победы в Европе. "Энигма" дала Европе решающее преимущество, благодаря которому та смогла одолеть непобедимую фашистскую Германию. Это можно считать показательным примером важности качественной разведки и сбора информации.

Иногда информация — это все, что необходимо для перевеса одной силы над другой. Сбор, владение и интерпретация информации служат ключом к победе во всех битвах и сражениях.

### **Принцип информативности:**

прилагайте все усилия, чтобы определить  
расположение врага, разведать его планы,  
нащупать его сильные и слабые стороны;  
плюс к этому вам необходимо хорошо  
ориентироваться на местности и учитывать  
все прочие факторы, которые , могут решить  
исход сражения.

Пускайте в ход любые возможные средства, чтобы собрать и проанализировать информацию, которая поможет вам подготовиться и одержать верх над противником.

### **Принцип информативности применительно к бизнесу**

Чем более полной и подробной информацией о конкурентах и

состоянии рынка вы располагаете, тем более верные решения вы принимаете и тем больше у вас шансов на удачу. Все удачливые лидеры и полководцы постоянно заняты накоплением информации, которая могла бы значительно улучшить качество принимаемых ими решений. Одно новое и неожиданное сообщение в состоянии моментально изменить весь ход событий и обеспечить вас уникальным преимуществом. Цель любой бизнес-стратегии — приобретение и сохранение клиентов. Основным препятствием для этого служат действия ваших конкурентов, компаний, охотящихся за теми же клиентами, что и вы.

## **ЗНАЙТЕ СВОИХ КОНКУРЕНТОВ**

- Отправной точкой для сбора конкурентоспособной информации является четкое знание своего идеального клиента. Вы обязаны исключительно ясно представлять, что вы продаете, и того человека, кому вы это продаете. Необходимо тщательно продумать все аспекты специализации, дифференциации, сегментации, концентрации и позиционирования. Очень важно до мельчайших подробностей изучить рынок и постоянно обновлять полученные знания.

Кто является вашими конкурентами! Можете ли вы назвать отдельных людей или компании, пытающихся заполучить тех же клиентов, за которыми охотитесь и вы?

Этот вопрос порождает еще три. Во-первых, почему кто-то вообще должен приобретать ваш товар? Какие выгоды и достоинства искал бы покупатель, если бы являлся потенциальным клиентом для вас или любых других продавцов аналогичного товара?

Во-вторых, если клиент решил приобрести именно тот тип товара, что вы предлагаете, почему этот клиент должен приобретать его у вас?

Сам факт, что клиент собирается приобрести предлагаемый вами товар, вовсе не означает, что он в итоге приобретет его у вашей компании. Почему он предпочтет именно вашу компанию всем прочим? На это у вас должен иметься исключительно четкий и подробный ответ.

В-третьих, каково ваше конкурентное преимущество? Какие качества и свойства вашего товара выгодно отличают его от конкурентных товаров? Ответ на данный вопрос должен находиться в центре рекламной, маркетинговой и торговой деятельности. Он

обуславливает структуру торговых презентаций и становится движущей силой всех маркетинговых мероприятий.

Чем больше вы будете знать о своих конкурентах, тем эффективнее вы сможете планировать маркетинговую стратегию. Обретя ясность в вопросе определения конкурентов и конкурентного преимущества, вы обретете способность поднять свой бизнес на качественно новый уровень.

## **Сражение у атолла Мидуэй**

Японский военно-морской флот под командованием адмирала Исороку Ямамото жаждал уничтожения американских авианосцев, уцелевших после нападения на Перл-Харбор. В июне 1942 года японцы решили напасть на Мидуэй — коралловый атолл в центральной части Тихого океана. Однако Ямамото не знал, что американцам удалось расшифровать японские военно-морские шифры. Таким образом Честер Нимиц был в курсе всех планов японцев.

Несколько недель американские радисты перехватывали приказы, отдаваемые адмиралом Ямамото японцам, готовящимся к сражению. Адмирал Нимиц внес в планы японцев свои коррективы. В результате военно-морские силы США нанесли японцам сокрушительное поражение, потопив четыре авианосца — "Акаги", "Кага", "Сорю" и "Хирю" — и крейсер "Микума". Японцы потеряли 322 самолета и более 5 тысяч моряков. Потери американцев составили 147 самолетов и чуть более 300 человек.

Многие историки рассматривают сражение у атолла Мидуэй как поворотный пункт в истории войны на Тихом океане. Причиной этого успеха стало владение ценнейшей информацией и потрясающая военно-морская мощь США.

## **ЛЁВЕНБРОЙ**

Много лет назад немецкие производители пива "Лёвенброй" пытались проникнуть на американский рынок, соперничая с американскими пивоварами. Но, несмотря на толковую рекламу, дела "Лёвенброй" шли плохо. Однажды сотруднику рекламного агентства занимающегося рекламой для "Лёвенброя", пришла в голову занимательная идея. А почему бы не изменить всю стратегию

маркетинговой кампании — изменить позиционирование пива и выбрать совершенно иного конкурента?

Через месяц появилась новая реклама пива: "Когда у вас закончится шампанское, купите "Лёвенброй"".

Объемы продаж моментально взлетели до небес, и до сих пор "Лёвенброй" занимает в США лидирующее положение среди импортируемого пива. Изменив фокус и определив "Лёвенброй" как напиток, обладающий тем же статусом, что и шампанское, а не как конкурента более дешевого американского пива, компания в одночасье сумела, завоевать многомиллионный рынок.

## **СРАВНИВАЙТЕ СЕБЯ СО СВОИМИ КОНКУРЕНТАМИ**

Нарисуйте сравнительную таблицу, при помощи которой вы сможете сравнивать собственные товары и услуги с товарами и услугами, предлагаемыми вашими конкурентами. Будьте предельно честны с собой. Оцените себя в каждом из пунктов по десятибалльной шкале, где один — это низший балл, а десять — высший. Поинтересуйтесь у людей внутри и вне компании, как бы они оценили вас по сравнению с конкурентами.

Вот вопросы, которые могут вам пригодиться: насколько велика ваша компания по сравнению с компаниями-конкурентами? Как долго вы работаете в этом бизнесе? Каков ваш объем продаж? Являетесь ли вы локальной или национальной компанией? Имеются ли у вас филиалы за границей?

Вероятно, самый важный вопрос связан с вашей репутацией. Какова ваша репутация на рынке? Если бы исследователи опросили несколько сот или тысяч покупателей, как бы те оценили вас по сравнению с конкурентами, на каком месте вы бы оказались в списках качества?

Согласно исследованиям, проведенным в Гарварде и изучившим деятельность 620 компаний в течение двадцати лет, та компания, что получает оценку "высший уровень качества" в своей области, всегда оказывается и наиболее доходной. Как бы вы оценили предлагаемые вами товары с позиции качества по сравнению с конкурентами? Находитесь ли вы на первом месте? На втором? На десятом?

Каков бы ни был ваш ответ, задайте себе вопрос: "Каким образом мы можем улучшить наши показатели? Как мы можем подняться на более



высокое место?" Это ключевой вопрос для стратегического планирования и организационного развития.

Насколько ваши цены отличаются от цен компаний-конкурентов? Они ниже или выше? Почему получилось так, а не иначе? Зачастую изменение ценовой политики может коренным образом изменить и ваше положение на рынке.

Какие люди работают на вас по сравнению с компаниями-конкурентами? Что вы можете сказать о качестве управления в вашей компании? Оно ниже или выше? Оцените маркетинговую и торговую деятельность. Она хуже или лучше, чем у конкурирующих фирм? Оцените качество обслуживания клиентов по шкале от одного до десяти.

Одно из самых важных мероприятий — изучение степени удовлетворенности клиентов. Опрашивайте максимальное количество покупателей, выясняя, что они думают о вашей работе и на что, по их мнению, вам следует обращать внимание, чтобы удовлетворить их запросы. Наша компания регулярно проводит подобные исследования для своих клиентов. Результаты зачастую бывают весьма интересными и познавательными, я бы сказал, даже потрясающими. Владение подобного рода информацией может заставить вас по-иному вести дела, делать рекламу и продавать.

В чем ваши товары или услуги превосходят товары и услуги конкурентов? В каких особых областях ваше предложение имеет большую ценность? Почему покупателю выгоднее вести дела с вами, а не с кем бы то ни было еще?

В каких областях ваши конкуренты вас превосходят? Что они делают правильно? Что помогает им продавать свои товары или услуги тем покупателям, с которыми вы бы сами хотели вести дела?

Одно из основных правил войны гласит: уважай своего противника. Его нельзя недооценивать. В своих расчетах исходите из того, что он умен и компетентен, что все свое свободное время он раздумывает над тем, как обыграть вас, одолеть, одержать над вами верх, — точно так же, как и вы пытаетесь одержать верх над ним.

В бизнесе следует восхищаться удачливыми конкурентами. Когда им удастся воплотить оригинальную и эффективную идею, сделайте шаг назад и внимательно изучите причины их успеха. Учитесь на их

работе. Чем искреннее вы восхищаетесь своими преуспевающими конкурентами, тем сильнее вы будете стремиться сравняться с ними, а затем и превзойти.

В чем конкуренты сильнее вас? В чем слабее? Обладаете ли вы чем-то, что может представлять угрозу для их бизнеса? Открываются ли перед ними какие-либо возможности, воспользоваться которыми вы можете им помешать?

Что представляют из себя ваши продавцы? В конце концов, на любом рынке решающим фактором является умение продать свой товар. Иногда повышение квалификации торговых агентов и смена направления торговой активности может в корне изменить весь бизнес. Подходит ли вам подобная стратегия?

## **ВОСПРИЯТИЕ ЕСТЬ РЕАЛЬНОСТЬ**

На войне полководец опирается на свое восприятие силы и расположения противника. Одно из правил разведывательных данных, особенно в области шпионажа, состоит в формировании подобного представления, естественно, в выгодную для себя сторону. Заставив командуящего армией противника поверить, будто вы собираетесь напасть на некий объект, вы заставляете его переместить к этому объекту большую часть армии для защиты. А затем внезапно атакуете оставшийся открытым совершенно иной объект.

Каждый человек и каждая компания занимают определенное место в сердцах и умах остальных людей. То, что думают ваши клиенты, настоящие и будущие, при упоминании вашего имени, решающим образом сказывается на их решении о покупке.

Восприятие клиента есть его реальность. Истинное положение дел, правда о вашем товаре, услуге или компании уже не играет никакой роли. Имеет значение лишь то, что думает покупатель о вас и ваших товарах.

Одно из основных правил успеха гласит: "Все имеет значение!" Опыт покупателя, любое его общение с вашей компанией либо вредят вам, либо идут на пользу. Все ведет либо к заключению сделки, либо к ее срыву. Все имеет значение!

Один из основных аспектов рыночной информации заключается в предварительном определении того, как вы хотите позиционировать

себя по отношению к клиентам. Точно так же командующий войском определяет для себя, как он собирается расположить свои войска относительно войск противника.

Как вы хотите, чтобы люди говорили и думали о вас? Какие шаги вы можете предпринять — начиная от первого звонка в ваш офис до сервисного обслуживания проданных товаров, — чтобы изменить восприятие клиентов в лучшую сторону?

Каждый из этих вопросов исключительно важен. Если вы откажетесь от своей обычной практики и придумаете новые ответы на предлагаемые вопросы, эти новые ответы приведут вас к совершенно новым маркетинговым стратегиям. Все работники вашей компании, ответственные за продажу и доходность, обязаны знать подробные ответы на каждый из вышеперечисленных вопросов. Каждый из них должен иметь четкое, детальное представление о том, кто вы есть, почему работаете в этом бизнесе, почему люди должны приобретать товар именно у вас, а не у других компаний.

## **Взятие Бухары**

В 1220 году Чингисхан начал кампанию против шаха Мухаммеда по завоеванию Хорезма, огромного государства, охватывавшего большую часть современных Ирана, Узбекистана, Таджикистана, Афганистана и Туркмении. Главной целью всей кампании был захват мощно укрепленной столицы — Бухары.

У шаха Мухаммеда было 200 тысяч человек, сосредоточенных в гарнизонах вдоль реки Сырдарья в городах Ташкент, Коканд и Самарканд. Бухара была отлично укреплена со всех сторон, за исключением севера. Пустыня Кызылкум на территории современных Казахстана и Узбекистана надежно защищала от вторжения с этой стороны и считалась непроходимой.

Чингисхан повел свою армию с севера из Отрара и захватил туркменский город Зарнук с одной-единственной целью — отыскать человека, всю жизнь прожившего в пустыне Кызылкум и знавшего, где находятся оазисы. Этот человек помог монгольской армии пересечь пустыню, передвигаясь от одного оазиса к другому, и обрушиться на практически неохраемый город Бухару с тыла.

Захватив Бухару, Чингисхан расколол Хорезм надвое. Шах

Мухаммед находился рядом с Ташкентом на востоке и не мог поднять свои войска в западной части империи. Его весьма ловко лишили столицы. Сразу же две монгольские армии пошли на него в наступление с севера и востока. Армия шаха потеряла к нему доверие и перешла на сторону монголов.

Шах Мухаммед, лишившись империи, бежал и умер год спустя от плеврита на маленьком острове в Каспийском море. Чингисхан смог завоевать одну из богатейших империй древнего и средневекового мира благодаря хитрости, сообразительности, быстроте и великолепию использованию военной информации. Он прекрасно знал цену уникальным знаниям других людей.

## ЗНАНИЯ – ОСНОВНАЯ ЦЕННОСТЬ

Чингисхан высоко ценил важность человеческих знаний; так же и вы должны отдавать себе отчет в том, что ваши люди — это самые ценные ваши активы. Самая полезная составляющая бизнеса — это знания и умения ключевых людей. Каждый день в пять часов вечера ваш бизнес останавливается. Вы можете потерять все материальные активы — мебель, оборудование, здания, автомобили, архивы, компьютеры и все остальное, — но до тех пор, пока с вами остаются ключевые люди, вы в состоянии вновь вернуться в бизнес и вновь подняться на прежнюю высоту. Как сказал Колин Пауэлл: "Те люди на поле боя ближе к ситуации, ближе к проблеме. Поэтому именно там сосредоточена истинная мудрость".

Существуют три типа информации, без которой бизнес не сможет выжить и процветать. Томас Стюарт в своей замечательной книге "Интеллектуальный капитал" выделяет эти три формы знаний: личные, корпоративные и рыночные.

Личные знания включают особые знания, умения, образование, опыт, обучение и уровень компетенции, которыми владеет отдельный человек и которые всегда остаются с ним, куда бы он ни переехал. Умение писать, выступать на публике, вести переговоры, продавать, устраивать презентации, готовить финансовые отчеты — всё это формы личного интеллектуального багажа. Чем более широким набором знаний и умений, имеющих непосредственное отношение к вашему бизнесу, обладает работник, тем более ценен он для вас.

Помочь выявить эти ключевые качества может процесс собеседования и отбора.

Второй тип информации — это корпоративные знания; чрезвычайно важная форма интеллектуального капитала. Они включают знания процесса и операций, ключевых фигур и установившихся между ними отношений, производимых товаров и услуг и истории их создания, продажи и доставки, их основных качеств и характеристик.

Когда человек работает в каком-то бизнесе продолжительное время, он впитывает в себя невероятное количество ценной информации о том, как этот бизнес функционирует. Подобные знания поистине бесценны. Если вы потеряете человека, близко знакомого со всеми аспектами бизнеса, цена найма и обучения нового сотрудника до такого же уровня может оказаться чересчур высокой.

Третий тип информации — особые знания о состоянии рынка, о клиентах и конкурентах, о товарах и услугах, о способах их производства и продажи. Подобного рода знания не имеют цены на конкурентном рынке. Чем дольше, скажем, торговый агент работает в той или иной компании, тем более ценным работником он становится в рамках своих связей, контактов и близкого знакомства с клиентами — кто они есть, где живут, почему приобретают тот или иной товар, какие факторы влияют на их окончательное положительное решение.

Не так давно одна компания, являющаяся моим клиентом, пригласила нового ревизора. Он просмотрел платежные ведомости и весьма категорично заявил, что ведущий торговый агент зарабатывает слишком много денег. Ревизор настоятельно советовал президенту снизить комиссионные этого торгового агента, уменьшить его рабочую территорию, а с основными клиентами вести дела напрямую.

Упомянутый торговый агент на тот момент обеспечивал сорок процентов общего объема продаж своей средних размеров производственной компании. Когда ему сообщили, что руководство собирается снизить его комиссионные и уменьшить территорию, сократив таким образом его прибыль почти на пятьдесят процентов, торговый агент запротестовал: "Но ведь это несправедливо! Я двенадцать лет создавал свою базу клиентов. Вы же не можете так просто их забрать".

Но его отказались даже слушать. Ревизор заявил: "На самом деле эти клиенты принадлежат нам, а не тебе, и они покупают наши товары и услуги. Мы не обязаны платить тебе столько денег за работу по отлаженным связям. А если тебя что-то не устраивает, можешь уходить".

Торговый агент пытался договориться с руководством, но безрезультатно. Тогда, не долго думая, он ушел к их основному конкуренту, забрав с собой всех клиентов. Объем продаж его прежней компании резко упал сразу на тридцать восемь процентов. Она оказалась практически на грани банкротства, а все потому, что руководство не хотело понимать: отношения торгового агента с клиентами являются, вероятно, самой ценной формой интеллектуального капитала компании.

## **ПОБЕДУ НИЧТО НЕ ЗАМЕНИТ**

Ваша цель — завоевание и привлечение клиентов. Ваша цель — превосходство над своими конкурентами. Ваша цель — одержать победу несмотря ни на какие трудности и преграды. Это означает, что вам необходимо постоянно анализировать свое положение на рынке в поисках способов превзойти соперников.

Каждый день вы обязаны искать для ваших клиентов более быстрые, дешевые, простые способы вести с вами дела. Вам следует непрерывно улучшать качество производимых товаров и услуг; подобно ястребу, следить за конкурентами, моментально перенимая все их нововведения и усовершенствования. Постоянное усовершенствование и повышение качества знаний ведет к улучшенному использованию ресурсов, а значит, и к повышению производительности.

Как писал Том Питере в книге "В поисках совершенства": "Ведущие компании действуют так, как будто каждый божий день им грозит потеря клиентов, всех до одного". Это гениальная философия работы с клиентами, которую вам следует обязательно внедрить в свою компанию.

## **Секретный язык навахо**

После напряженных усилий и работы самых блестящих умов Америки американцам удалось, наконец, расшифровать военные шифры японцев. В результате они могли тщательно готовиться к каждому маневру японских военно-воздушных сил.

Из одного перехваченного сообщения стало известно, что адмирал Ямамото — главнокомандующий японским ВМФ, автор плана нападения на Перл-Харбор — собирается лететь с проверкой. Американцы выслали истребители-перехватчики, сбили самолет Ямамото, уничтожив, таким образом, важнейшего вражеского командующего на Тихом океане.

Между тем, пытаясь помешать японцам расшифровать секретные сообщения, американские военные сделали одно интересное открытие. Они выяснили, что во всем мире лишь несколько тысяч человек, большинство жителей Аризоны, говорят на языке навахо. Навахо не является даже письменным языком и не известен никому за пределами Соединенных Штатов. В голову военным пришла замечательная идея передавать все сообщения на языке навахо, воспользовавшись помощью жителей Аризоны и Нью-Мексико. С 1941 года и до окончания войны японцы так и не смогли понять ни одного слова из американских радиосообщений.

### **Принцип информированности применительно к личностному успеху**

Когда-то самая глубокая пропасть лежала между теми, кто "имел больше", и теми, кто "имел меньше". Сегодня эта граница пролегает между теми, кто "знает больше", и теми, кто "знает меньше". Правило гласит: "Когда вы становитесь лучше, становится лучше и ваша жизнь".

Знания и секреты производства — вот ваши ключи к двадцать первому веку. Чем более точной и подробной информацией вы располагаете и используете, тем выше ваша ценность. Соответственно, тем выше ваша цена и быстрее продвижение по службе. Точно так же как индейцы навахо владели уникальным языком, который помог американцам выиграть вторую мировую войну, так и особые, уникальные знания могут дать вам в руки существенное преимущество. Помните: вы можете накапливать знания бесконечно, нет никаких пределов и ограничений вашему совершенству. Нет никаких пределов совершенствованию вашей жизни. Все зависит лишь от ваших усилий, ведь только вы несете за это ответственность.

### **Верден**

Осенью 1916 года французы начали массированное наступление на Верден, оттесняя немцев назад. Это была колоссальная победа. Следующей весной французы предприняли аналогичное, более крупное наступление, но были разбиты наголову, с огромными потерями. В чем же причина?

Немцы разработали весьма сложную систему использования артиллерии, огневой мощи и перемещения, доминируя, таким образом, на поле битвы. Они учились на своих ошибках, компенсируя

собственные слабости, и отлично подготовились как к наступлению, так и к контрнаступлению.

Принцип информированности, постоянный сбор информации, адаптация к меняющимся обстоятельствам, а затем переход в наступление в попытках достичь поставленной цели занимает в современном бизнесе центральное место. И этому процессу нет конца.

## **Лидеры постоянно учатся**

Лидеры постоянно учатся. Сегодня обучение в течение всей жизни есть минимальное требование для успеха в любой области. Знания и информация каждые три-пять лет увеличиваются в два раза, соответственно и ваши личные знания должны умножаться вдвое, чтобы вы не отстали от жизни.

Вы должны стремиться к тому, чтобы занять место среди ведущих специалистов своей области. Анализируйте состояние своей области, выясните, сколько зарабатывают ведущие специалисты. Далее выясните, что они делают, чтобы заработать эти деньги. Спросите у них об этом напрямую, они наверняка не откажутся вам помочь. Обязательно следуйте всем полученным советам, читайте книги, слушайте аудиопрограммы, посещайте курсы и семинары. Делайте то же, что делают они, до тех пор, пока не достигнете тех же результатов.

Нет никого умнее и лучше вас. Если кто-то в настоящий момент преуспевает больше, это всего лишь означает, что он сумел приобрести и воспользоваться специальными знаниями быстрее, чем вы. Все, что доступно другим, доступно и вам. Надо лишь понять, что это.

Вот какие вопросы вы можете себе задать: 1. Что больше всего вам нравится в настоящей работе? 2. Что обусловило ваш успех в карьере? 3. Что вам дается легко из того, что другим кажется чрезвычайно сложным? 4. Что в вашей работе вам особенно интересно? 5. Что, по-вашему, приносит наибольшую пользу вашей работе и компании? 6. Если бы целый день вы могли заниматься лишь одним делом, что бы вы выбрали? 7. Какое одно умение, доведенное до совершенства, оказало бы наибольшую помощь вашей карьере? Задавайте вышеперечисленные вопросы себе, боссу, своим друзьям и коллегам. Полученные ответы помогут вам сосредоточиваться на самых важных и полезных заданиях ! и непрерывно совершенствовать свою компетенцию и знания.



## Сражение при Танненберге

В августе 1914 года в Восточной Пруссии произошло сражение при Танненберге. Перед сражением и русская, и германская армии были практически равны по численности. Вначале русские смогли одержать победу над германской 8-й армией. Но к счастью для Германии, 1-я русская армия под командованием генерала Павла Ренненкампа не сумела воспользоваться полученным преимуществом, что дало противнику возможность реорганизоваться и вновь собраться с силами. Решающим фактором послужило то, что немцы могли без труда перехватывать радиосообщения русской армии, которые по непонятной причине не шифровались и передавались громко и отчетливо. Таким образом, немцы были прекрасно осведомлены о расположении русских войск и об их планах.

К концу сражения, 30 августа 1914 года, 2-я русская армия была практически уничтожена, 92 тысячи человек взяты в плен, 30 тысяч убиты или пропали без вести, 400 орудий потеряны.

Русские допустили грубейшую информационную ошибку, и поэтому проиграли сражение при Танненберге. Россия была вынуждена подписать договор с Германией и вышла из войны. Последовавшие за этим ослабление и упадок военного и гражданского духа повлекли за собой революцию 1917 года, падение Николая II, смерть царской семьи и установление большевистской диктатуры.

Армии России и Германии были практически равны по численности. Но немцы сумели завладеть преимуществом в решающий момент, потому что пользовались специальными знаниями и особой информацией. Чтобы преуспеть, и вам следует делать то же самое. Тогда вы получите преимущество, которое поможет вам одержать победу.

## САМЫЙ ЦЕННЫЙ ФИНАНСОВЫЙ АКТИВ

Самый финансово ценный актив — это ваше умение зарабатывать деньги. Данное умение представляет собой общую сумму тех того, что вы делаете, чтобы получить результаты для других людей. Чем лучше вы умеете зарабатывать деньги, тем ценнее вы становитесь, а соответственно, вам начинают больше платить, и жизнь становится гораздо лучше.

Можно выделить два типа людей: те, кто мыслят в переводе на месячный и годовой доход, и те, кто мыслят в переводе на результаты. Те, кто принадлежат к первой категории, просто плывут по течению

жизни, зря теряя драгоценные дни, тратят рабочее время на болтовню с сослуживцами, поздно приходят на работу и рано уходят домой. И получают за свой труд соответственно. И вряд ли им когда-нибудь представится возможность получить повышение.

Лидеры и победители всегда мыслят лишь в переводе на результаты. Они постоянно спрашивают себя: "Каких от меня ждут результатов?" Для них бесценна каждая минута, и они всегда исходят из того, сколько зарабатывают за час, а не за неделю, месяц или год.

Предлагаю вам следующее упражнение. Решите для себя, сколько вы хотите заработать за последующие двенадцать месяцев. Раздел и п.<sup>1</sup> эту сумму на две тысячи часов — среднее число рабочих часов в год. Если ваша цель — заработать 100 тысяч долларов в год, то, разделив данную сумму на две тысячи, вы получите норму в пятьдесят долларов в час. (Если ваша цель — 50 тысяч в год, то норма будет составлять, соответственно, двадцать пять долларов в час.)

Начиная с этого момента, делайте все возможное, чтобы каждый час зарабатывать пятьдесят долларов или больше. Постоянно задавайте себе вопрос: "Платил бы я кому-нибудь другому пятьдесят долларов в час зато, чем я занимаюсь сейчас?" Если ответ отрицателен, немедленно прекращайте эту деятельность и принимайтесь за ту работу, которая принесет вам пятьдесят долларов в час.

Если вы составите список всех заданий, которые вы выполняете в течение рабочего дня, то в итоге выяснится, что заработать пятьдесят долларов в час вы сможете, занимаясь буквально двумя-тремя видами деятельности, приносящими вашей компании наибольшую прибыль. Поэтому вам следует организовать свою работу таким образом, чтобы посвящать этим заданиям целый день.

Согласно "Закону посева и жатвы", гласящему, что вы пожинаете то, что посеяли, нельзя слоняться по офису, пить кофе, читать газету или заниматься вещами, за которые обычно получают пять-десять долларов в час, и при этом рассчитывать на пятьдесят. Так не бывает.

Самый ценный ваш финансовый актив - это умение зарабатывать деньги, а основная обязанность — развить это умение до наивысшего уровня. Для этого вам требуется выяснить, какие задания представляют для вас наибольшую ценность, и сосредоточиться только на их выполнении. Если вы с этим справитесь, то сможете быть уверены в своем финансовом будущем.

## **Повторение принципа информативности**

Ваш разум — самое ценное сокровище, а умение зарабатывать деньги — наиболее ценный актив. Чем больше вы учитесь приносить пользу себе и своей компании, тем больше вы сможете зарабатывать, повышая уровень собственной жизни.

Идеи, информация, знания, открытия — все это основные составляющие жизненного успеха. Нет никаких ограничений вашим возможностям овладевать новой информацией и улучшать качество жизни, ваш потенциал беспредель.

Сегодня наша жизнь — это настоящая, гонка, и вы в ней участник, нравится вам это или нет. Ваша задача — прийти на финиш первыми, оставив соперников позади, использовать удивительную мощь вашего разума для преодоления возникающих препятствий, разрешения проблем и достижения цели. Воспользуйтесь собственными интеллектуальными ресурсами и возможностями — и вас ничто не остановит!

## **ГЛАВА ШЕСТАЯ**

### **ПРИНЦИП СОГЛАСОВАННЫХ ДЕЙСТВИЙ КООРДИНИРУЙТЕ СВОИ ДЕЙСТВИЯ**

Я довольно рано осознал, что работать в команде — работать сообща, желая достичь общей цели, — гораздо лучше, чем очертя голову карабкаться наверх, а там вдруг обнаружить, что за тобой никого нет.

*Артур Оскар Сальцбергер - старший, бывший капитан  
армии США и издатель газеты "Нью-Йорк Тайме"*

**К**омандная работа, взаимовыручка, совместные усилия — необходимый элемент успеха любого мероприятия, как

военного, так и коммерческого. Один из наиболее важных множителей силы — это ваше умение гармонично работать в сотрудничестве с другими людьми. Благодаря совместной работе вы достигаете намного большего, чем сражаясь в одиночку.

## **СРАЖЕНИЕ НА РУЧЬЕ ЧИКАМОГА**

Небольшая военная сила, действуя слаженно и быстро, в состоянии расправиться с более крупной, плохо организованной силой. 18 сентября 1863 года произошло сражение между армией Союза под командованием генерала Уильяма С. Роузкранца, армии Камберленда и армии Теннесси под командованием генерала Брэкстона Брэгга.

Ободренный предыдущими мелкими успехами, Роузкранц растянул свои войска вдоль ручья Чикамога в Джорджии, в то время как Брэгг концентрировал свои войска напротив. Роузкранц допустил грубейшую ошибку, убрав одно из подразделений как раз тогда, когда генерал Джеймс Лонгстрит нанес Союзу сокрушительный удар.

Лонгстрит выстроил три дивизии одну за другой. В задачу первой входило разбить строй противника, второй — воспользоваться разрывом, а третьей — разбить войска Союза, зайдя с тыла, расколов армию и преследуя ее в обоих направлениях.

Концепция "эшелона развития прорыва" относится к умению командующего ввести войска в действие равномерно, одну дивизию за другой, последовательно, таким образом, чтобы у противника не осталось времени на перегруппировку или ответные маневры.

В сражении на ручье Чикамога, принесшем победу Конфедерации, мощная колонна армии Брэгга прорвалась сквозь разрыв, образовавшийся из-за отсутствия координации между частями армии Роузкранца. Войска Союза не выдержали такого напора и отступали до самой Чаттануги. Неумение дать согласованный отпор привело к серьезному поражению, а скоординированное наступление позволило армии Конфедерации одержать неожиданную победу.

## **МОНГОЛЬСКАЯ АРМИЯ**

Монгольский туман, или дивизия, при Чингисхане состояла из 10 тысячи человек. Каждая армия включала два тумана, то есть 20 тысяч

воинов. Монгольская армия всегда уступала по численности армии противника, но никогда — в конкретный момент сражения. Не имеющее себе равных умение монгольских полководцев плавно и эффективно перемещаться сделало эту армию самой грозной силой, известной миру.

### **Принцип согласованных действий:**

в попытках достичь своей цели  
объедините все силы  
для скоординированной работы.

Сообщите каждому отделу четкие цели, задачи, план, подробные обязанности, выработайте разумные сроки и составьте график скоординированной работы.

### **Принцип согласованных действий применительно к бизнесу**

Величайшим проявлением лидерства является умение собрать группу высококвалифицированных профессионалов и сконцентрировать их внимание, способности и время на достижении бизнес-цели.

Согласованные действия — это ключ к синергии, или успешным совместным усилиям. Говоря простым языком, синергия означает, что общая продуктивность группы людей намного выше, чем продуктивность отдельных ее участников, работающих по одиночке. Иными словами, два плюс два не обязательно равняется четырем, а скорее шести, восьми или десяти. Человек, работающий в одиночку, добивается определенных результатов. Слаженная команда, работающая дружно и в согласии, в состоянии добиться гораздо более значительных и поразительных результатов.

## **КОМАНДНАЯ РАБОТА - ЭТО КЛЮЧ К ВЫСОКОМУ УРОВНЮ ИСПОЛНЕНИЯ**

В современном бизнесе любая работа выполняется сообща, в команде. Умение быть частью команды или ее лидером является решающим фактором вашего успеха и того, как скоро вы его достигнете. Наиболее ценные работники в любой компании описываются как люди, отлично работающие в команде.

этой

Работа менеджера заключается в том, чтобы следить за работой команды. И его результаты — это результаты, которых добивается его команда. Собрав команду, любой менеджер поднимается выше: оттого, что он в состоянии сделать, до того, что он в состоянии контролировать. Это переход от простого выполнения распоряжений до управления другими. Менеджеру приходится направлять все усилия на выполнение работы при помощи других людей.

Раньше весьма расхожей была фраза: "Если хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, сделай его сам".

Сегодня, однако, все изменилось. Если вы всерьез вознамерились достичь успеха в бизнесе, выучите вот это правило: "Если хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, найди кого-нибудь, чтобы его сделать".

Не надо особого ума и особых талантов, чтобы засучить рукава и все сделать самому. Но вот чтобы найти нужного человека, заинтересовать его работой и добиться от него нужных результатов — тут действительно нужны и ум, и великолепные организаторские способности. Вот на чем нужно сосредоточиться.

Блестящие менеджеры именно потому и блестящие, что сумели поставить на все важные должности великолепных специалистов и знатоков своего дела. Великие полководцы потому и великие, что имели в подчинении великолепных офицеров. Никто не, выигрывает в одиночку. Все мы нуждаемся в помощи других талантливых людей.

## **Операция Desert Sabre**

В 1991 году после шести месяцев тщательного планирования генерал Норман Шварцкопф начал активное наступление на оборонительные сооружения иракской армии. Каждый солдат, каждый полк и каждая дивизия знали о планируемом наступлении всё до мельчайших деталей. Каждый офицер был проинструктирован о том, что должен делать, как и когда. Наземная операция прошла фактически безупречно. Начиная от первого выстрела до падения Басры и окончания войны в Персидском заливе вся армия действовала отлаженно, как швейцарские часы, скоординировано и точно. Это настоящий шедевр согласованных действий.

Хорошо скоординированные действия военных подразделений — это настоящий множитель силы. Высокоорганизованная и слаженная

сила обладает мощью, во много раз превосходящей ее численность, и зачастую способна уничтожить силу, намного более мощную.

## **ПЯТЬ КЛЮЧЕЙ К ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЕ**

В одном из исследований, проводимых мною вместе с моим клиентом, были изучены 120 команд, работавших в течение трех лет, оплата которых составила несколько миллионов долларов. Эти команды были отобраны благодаря невероятным результатам в области представления новой продукции, снижения расходов и инновационных решений. Все команды отличали пять общих характеристик.

1. Общие цели. Перед каждой командой, добившейся блестящих результатов, стояла одна общая цель. Когда команда получала задание — снизить производственные расходы, повысить скорость производства или увеличить долю компаний на рынке, — участники первым делом садились все вместе и путем компромиссных решений формулировали единую цель, ради которой они собирались работать.

Ясность необходима. Чем отчетливее люди видят перед собой цель, тем проще им полностью посвятить себя ее достижению. Существует прямая зависимость между участием в обсуждении целей и активным их достижением.

Если вы просто сообщите команде конечную цель, она останется исключительно вашей собственностью. Но если вы добьетесь того, чтобы все члены прониклись поставленной целью, они обретут над ней контроль, она станет их собственностью. Тогда они будут проявлять большую активность и творчески подходить к решению проблем.

2. Общие ценности. Самые высокочеловеческие команды всегда разделяли общие ценности. Равно как и цели, ценности вырабатывались сообща всеми членами команды, при этом решения принимались единодушно.

3. Общие планы. Лучшие команды работали по общему, единому плану, и каждому члену команды этот план был прекрасно известен. Помимо этого, каждый член команды был осведомлен, какие требования предъявляются ко всем его коллегам, что от них ожидается, каким образом будут оцениваться их результаты. Управление командой осуществлялось при помощи задач. Совместные дискуссии велись вокруг общих целей, общих ценностей и общих планов. В атмосфере

сотрудничества, гармонии и взаимовыручки все члены команды всегда активно ориентируются на результат.

4. Грамотное руководство. Четвертая характеристика, отличающая высококлассные команды, — это грамотное руководство и активное участие лидера. Лидер не просто являлся другом и напарником, но и напряженно работал для достижения общих целей. Он служил примером и образцом для остальных.

Лидеры самых успешных команд считали себя скорее "блюстителем порядка", нежели командирами или директорами. Своей основной обязанностью они полагали устранение любых препятствий, мешающих тому или иному члену команды максимально быстро и эффективно продвигаться вперед. Они заботились о таких мелочах, как кондиционирование воздуха, комфортабельная мебель, мониторы, транспорт и прочее. Лидер считал, что его работа — помогать другим выполнять свою работу.

5. Постоянная оценка результатов. Высококлассные команды постоянно оценивали свой прогресс и результаты. На собраниях они задавали себе следующие вопросы: "Как мы продвигаемся? Надо ли нам что-нибудь изменить? Следует ли нам что-нибудь улучшить? Согласуются ли наши планы, цели и ценности друг с другом?"

Команды стремились поддерживать обратную связь с клиентами и прочими командами. Если в их работе имелись дефекты или недостатки, они хотели узнавать об этом немедленно, чтобы сразу же внести необходимые коррективы. Они не боялись критики или жалоб, можно даже сказать, что они приветствовали отрицательную обратную связь, отталкиваясь от нее, как от трамплина, и в следующий раз достигали более совершенных результатов.

Среди важнейших характеристик суперкоманд (в любой сфере деятельности) обязательно следует упомянуть открытость для общения. Любой конфликт разрешается без промедления при помощи честной, открытой и прямой беседы. Здесь нет места обидам, оскорблениям, здесь никто не пытается уйти от сложных проблем.

## **ТРИ СОВЕТА ПО ОРГАНИЗАЦИИ КОМАНДЫ**

Сегодня существует огромное количество книг и статей, посвященных подбору команды: Все многочисленные рекомендации можно свести к трем основным:



- ◆ первое — выбрать нужных людей;
- ◆ второе — отлично их обучить;
- ◆ третье — грамотно ими управлять.

Успешная командная работа в первую очередь зависит от верно подобранных людей. Поскольку некоторые члены команды не оправдывают себя, а другие оказываются весьма посредственными работниками, существует вероятность того, что один или несколько человек не представляют для вас ни малейшей пользы. Если с вами это произошло, попробуйте воспользоваться приемом "мышление с нулевого уровня": "Если бы я не взял этого человека раньше, взял бы я его сегодня, зная то, что знаю сейчас?" Если ответ отрицателен, спросите далее: "Как я могу избавиться от него, и как быстро?"

Закон "Нанимаешь в спешке, раскаишься долго" всегда срабатывает безотказно. Отбирая членов для команды, ни в коем случае не торопитесь. Как говорил Харви Маккей: "Нанимайте

медленно, увольняйте быстро". От уровня профессионализма людей, которых вы отбираете для будущей совместной работы, зависит ваш успех в бизнесе.

Во-вторых, основательно обучите набранных людей. Совершенно непонятно, зачем менеджеры тратят огромные деньги на то, чтобы нанять сотрудников, а потом отказываются их обучать. Правило гласит: "Нельзя ожидать от человека безупречной работы, если вы предварительно не обучили его выполнять эту работу".

Иногда бывает так, что работнику не хватает одного-единственного умения, чтобы стать самым ценным сотрудником вашей компании. Большинство людей неохотно признают, что чего-то не умеют или что-то им не удастся. Способность определять необходимость дальнейшего обучения членов команды — основное качество лидера.

В-третьих, надо научиться эффективно управлять командой. Квинтэссенция успеха в бизнесе заключена в понятии: "практическое управление". Профессиональные менеджеры поэтому семьдесят пять процентов времени тратят на беседы с сотрудниками. Они стараются находиться в курсе всех событий и держать руку на пульсе. Они часто общаются с людьми, здороваются с ними, разговаривают в коридорах, обсуждают их проблемы, вместе обедают и пьют кофе и всегда при этом открыты для конструктивного общения.

Хорошие менеджеры с головой уходят в процесс управления, ведь

им известно, что их работа состоит в том, чтобы обеспечить всем сотрудникам положительную, благоприятную рабочую атмосферу. Хороший менеджер — как родитель. У родителя есть дети, за которых он несет ответственность. А у менеджера есть сотрудники, за которых он несет ответственность, и эти сотрудники совсем как дети.

Сегодня большая часть служащих — это интеллектуальные работники. Они весьма существенно отличаются от работников физического труда. Интеллектуальные работники требуют дружелюбного и уважительного обращения. Они хотят, чтобы их уважали за профессионализм и ценили за вклад. Это и есть главная обязанность менеджера.

### **Афганистан**

Война в Афганистане, начавшаяся в 2001 году, служит ярким примером согласованных действий. Томми Фрэнке, командующий вооруженными силами США координировал действия военно-морского флота, воздушных сил и морской пехоты на каждом этапе кампании. Каждый ее участник на всех уровнях абсолютно точно знал, в чем заключается его задача, что он обязан делать, когда и где.

Координация между сухопутными и воздушными войсками была настолько безупречной, что талибы, с которыми десять лет не могла справиться Россия, были уничтожены за шесть недель. Согласованные действия — мощное оружие и обязательное условие военной победы.

## **ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ - БОЛЬШОЕ УМЕНИЕ**

"Повышение производительности" означает "мобилизовать потенциал". Когда вы мобилизуете потенциал своих сотрудников, поощряя и мотивируя их, они обретают невероятную силу для достижения тех результатов, которых вы от них ждете. Профессиональные менеджеры постоянно ищут способы помочь людям лучше к себе относиться и выше себя ценить. Они не скупятся на похвалу, поощряют и награждают положительные результаты. Они повышают самооценку и самоуважение, "заставая людей, когда те делают что-то правильно".

Несколько тысяч служащих попросили описать самого лучшего менеджера за всю историю их трудовой карьеры. Выяснилось, что

профессиональных менеджеров в общении со служащими отличали четыре основные качества.

**Ясность.** Самые эффективные организаторы всегда четко знали, чего они хотят. Те же, кто не умеют организовать и мотивировать, наоборот, совершенно не представляют, что им надо. Первые всегда находят достаточно времени, чтобы доступно объяснить каждому служащему, что от него требуется и что входит в его обязанности. У такого менеджера все отлично понимают, зачем и для чего они работают. Это и есть настоящее повышение производительности.

**Уважение.** Служащие описывали своих менеджеров такими словами: "Я всегда чувствовал, что он уважает меня и как личность, и как работника".

Опытные менеджеры не брезгают поинтересоваться личной жизнью каждого из служащих. Они готовы внимательно выслушать, когда людям надо выговориться, и умеют сочувствовать, когда у тех возникнет проблемы; они всегда спрашивают о семье и помнят все дни рождения. Другими словами, они относятся к служащим как к ценным и важным людям.

В моей компании больше половины сотрудников имеют маленьких детей. И я в том числе. Когда-то мне пришлось узнать, что значит страх и переживания, если с твоими детьми что-то случается. Поэтому, в моей компании существует непреложный закон: "дети — на первом месте".

Согласно введенному правилу, любой из сотрудников имеет полное право уйти в любое время, если ребенку требуется<sup>1</sup>, его присутствие. При этом за отсутствие по данной причине мы никогда не вычитаем деньги из заработной платы.

Как работало это правило? За десять лет не было замечено ни одного злоупотребления. Когда вы относитесь к работникам как ответственным, интеллигентным взрослым людям, они и ведут себя как ответственные, интеллигентные взрослые люди. Самое главное, что ни у кого из сотрудников не возникает проблем из-за детей, потому что "дети на первом месте". А вот и сюрприз! Работа всегда сделана точно в срок. Подобную политику я искренне рекомендую ввести всем компаниям. Какой поднимает боевой дух! Это что-то невероятное.

**Внимание.** Профессиональные менеджеры проявляют искреннее внимание к своим сотрудникам. И каждый ощущает эту заботу. Когда

люди знают, что о них заботится руководство, они чувствуют в себе огромные силы и желание выложиться на сто процентов.

Внимание — замечательный способ создать терпимую и дружелюбную атмосферу между людьми. Как говорится: "Никого не волнует, сколько вы знаете, до тех пор, пока они не узнают, как сильно вы волнуетесь".

Вежливость. Один из безотказных способов наладить доверительные отношения с сотрудниками и членами команды — относиться к ним как к добровольным работникам. Представьте, что они добровольно согласились тратить все свое время, чтобы работать с вами безвозмездно. Если вы начнете думать о них как о добровольцах, работающих с вами исключительно по доброте душевной, бесплатно, вы сразу же перестанете относиться к ним по принципу: "Или делай как я, или ты свободен". Вы должны говорить вежливо и уважительно со всеми сотрудниками без исключения. Относитесь к ним, как если бы они были самые важные ваши клиенты. Не забывайте благодарить их за любую, даже незначительную, работу.

Вероятно, самым важным принципом управления является правило, которое я называю "золотое правило менеджмента". Относитесь к людям, работающим на вас так, как вы бы хотели, чтобы они относились к вам, если бы вы работали на них. В условиях нашей нестабильной экономики нередко случаются случаи, когда сегодняшний менеджер через несколько лет оказывается под началом своего вчерашнего подчиненного. Поэтому стоит относиться к тем, кто сегодня работает на вас, так, как если бы завтра вы начинали работать на них. Такой подход поможет проявиться вашим самым достойным качествам.

## НАУЧИТЕСЬ БЫТЬ КОМАНДНЫМ ИГРОКОМ

Генерала Дуадата Эйзенхауэра, Верховного главнокомандующего экспедиционными войсками союзников в Европе во время второй мировой войны, можно привести в качестве ярчайшего примера истинного командного игрока. Используя тонкую дипломатию в сочетании с громадным терпением и железной решительностью, он сумел объединить командующих различных армий и сплотить их в единую непобедимую силу. Не забывая о главной цели — освобождение Европы, — он помог найти общий язык конфликтующим сторонам, чтобы объединиться всем вместе ради одной цели — победы.

Редьярд Киплинг писал: "Сила волка — это его стая, а сила стаи — волк". Команда хороша настолько, насколько хороши ее участники каждый в отдельности. Одно из наиболее важных качеств настоящего командного игрока — его безусловная преданность успеху команды и всей компании. Другими словами, он стремится победить ради своей команды.

Ваша цель — душой и сердцем быть преданным своей команде. От чужих глаз не скроешься. Все прекрасно знают, кто приносит наибольшую пользу, кто трудится в поте лица, а кто выполняет лишь требуемый минимум.

Наполеон Хилл писал: "В работе никто не сможет помешать вам пройти еще одну милю". Всегда старайтесь сделать больше, вложить больше, чем остальные. На собраниях всегда беритесь за новые проекты, ищите возможности взять на себя больше обязанностей, чем прочие сотрудники. Когда есть работа, тяните руку вверх, а не прячьтесь чза спинами коллег. Важные люди все подмечают и делают выводы.

Самые лучшие командные игроки — это те, кто добровольно берется за любую работу и выполняет ее быстро и качественно. Репутация усердного работника, сдающего работу точно в срок, откроет вам двери таких удивительных возможностей, о которых вы даже и не мечтали.

Есть древняя китайская поговорка: "Тот, кто правит, должен уметь подчиняться". Те, кто сейчас достиг невероятных высот, в начале своей карьеры были отличными командными игроками и сами на кого-то работали. Как естественное следствие, им платили все больше и больше, быстрее повышали по служебной лестнице; они оставляли позади коллег, не выходивших за рамки своих прямых обязанностей.

## **КАК МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ**

Есть три секрета мотивации, которыми вы можете воспользоваться и которые помогут вам открыть путь к сердцу каждого из ваших подчиненных. Это признание, поощрение и подкрепление. Не бойтесь пользоваться этими секретами так часто, как только можно, и постарайтесь никого не обделить.

Большинство людей жаждут получить одобрение, признание, особенно исходящие от тех, кто для них значим и играет в их жизни важную роль. В действительности, чем больше человек вас уважает, тем

больше будут значить для него ваши слова. Тем больше он будет к ним прислушиваться и серьезнее воспринимать. Как менеджер, как лидер вы обладаете замечательной возможностью оказать колоссальное влияние на своих подчиненных.

Хвалите и восхищайтесь не только крупными достижениями, но и менее значительными. Всегда можно найти повод сделать человеку комплимент за выполненную работу. Улыбайтесь при встречах, относитесь к служащим с уважением, старайтесь дать им понять, какого высокого вы мнения об их результатах. Одобрение и признание заслуг — весьма мощный стимул для людей любого возраста и в любых ситуациях.

Поощрение — не менее существенный элемент мотивации, если вы стремитесь добиться от людей высококачественного исполнения. Самое эффективное средство вознаграждения — это деньги. Служащие в один голос заявляют, что за отличную работу они хотят получать материальное вознаграждение. Также людям очень нравятся премии, поездки, почетные значки и памятные подарки. Но, прежде всего люди хотят больше денег.

Зачастую лучше всего — поощрять качественную работу небольшими денежными премиями, чем повышать заработную плату. Первые — фиксированы и ограничены, в то время как вторая может расти бесконечно. В любом случае никогда не забывайте наградить человека за отлично проделанную работу. Помните про величайший принцип менеджмента, сформулированный Майклом Лебуфом: "Что оплачено, то исполнено".

Третий секрет эффективной мотивации — это подкрепление. "Что получает подкрепление, то повторяется снова". Каждый раз, когда вы хвалите человека, вспоминаете те или иные его поступки, этот человек с большой долей вероятности вновь повторит эти поступки в будущем. Обратная сторона мотивации такова: если вы перестанете хвалить, поощрять и подкреплять определенные поступки, ваш подчиненный может просто перестать их совершать.

Если сотрудник, который раньше славился своими опозданиями на работу, вдруг делает над собой усилие и приходит точно вовремя, обязательно сделайте ему комплимент по поводу его пунктуальности и повторяйте при каждом удобном случае до тех пор, пока усилие не превратится в привычку. Когда сотрудники вовремя приходят на

собрания, не забывайте поблагодарить их за пунктуальность и проявленное уважение к вашему и чужому времени.

Постоянно ищите возможности похвалить, поощрить и подкрепить ту форму поведения сотрудников, которую вы считаете идеальной.

### **Принцип согласованных действий применительно к личностному успеху**

Счастье в личной жизни во многом обусловлено отношениями с окружающими людьми. К сожалению, надо отметить, что и проблемы, и трудности в жизни, как правило, являются следствием проблем с другими людьми. Поэтому вам следует самому как следует постараться, чтобы стать настоящим специалистом в области межличностных отношений.

Все, что вы делаете, неразрывно связано с другими людьми. Примером согласованных действий могут послужить крепкие и дружные семьи. Члены таких семей идут по жизни рука об руку, делят и работу, и обязанности, искренне наслаждаясь обществом друг друга.

В несчастливой семье царят критика, жалобы, обвинения, разногласия и трения. Люди не желают предпринимать ни малейших попыток, чтобы ужиться друг с другом, не хотят ничем жертвовать и идти на уступки. В вашу задачу входит применять принцип согласованных действий в личной жизни и личных отношениях. Это ключ к счастью и благополучию.

Составьте список всех значимых людей в вашей социальной жизни. Что вы можете им дать и что сделать для них, чтобы они были счастливы рядом с вами?

Что вы планируете в отношениях с самыми важными для вас людьми? Чего вы хотите достигнуть в семейной жизни? Что бы вы хотели сделать для людей, имеющих для вас большое значение?

### **РАВНОВЕСИЕ МЕЖДУ РАБОТОЙ И СЕМЬЕЙ**

Чтобы быть счастливым, необходимо сохранять гармоничный баланс между работой и семейной жизнью. Определите гармоничные отношения как приоритет, после чего займитесь изменениями, необходимыми для того, чтобы сделать свою жизнь гармоничной.

Существуют лишь четыре способа, при помощи которых возможно изменить жизнь. Вы можете делать каких-то вещей больше, а каких-то

меньше. Можете начать делать что-то, что вы не делаете сейчас, а можете перестать делать нечто, что вам совершенно не нужно.

Чтобы вернуть жизнь в нужное, гармоничное русло, сядьте вместе с членами семьи и задайте им четыре вопроса: "Чему, по вашему мнению, мне нужно уделять больше внимания? Чему меньше? Есть ли что-то, что я должен начать делать? Чего мне не следует больше делать?"

Если у вас достанет мужества задать эти вопросы, советую заранее позаботиться об ужине, потому как сидеть и слушать ответы вам придется довольно долго.

Есть очень простой рецепт достижения и сохранения равновесия между работой и семейной жизнью. Согласно этому рецепту, вы делите жизнь на две основные части, а затем формулируете стратегию для каждой из них.

Научитесь "работать все время, пока вы на работе". Не слоняйтесь без дела и не тратьте время попусту. Не болтайте с коллегами, не читайте газеты, не висите часами на телефоне, не устраивайте без конца перерывов на кофе и не ходите по магазинам. Работайте все время, пока находитесь на работе! Помните: если вы не успеете справиться с работой, она никуда не исчезнет. Вам придется взять ее домой. И в результате — вы потеряли время на работе, а потом лишили семью своего внимания. Это не лучшая политика.

Вторая часть рецепта касается семейной жизни. Если вы вместе с семьей, отдавайтесь ей на сто процентов, посвящайте ей все свои мысли и время. Помните: вы действительно вместе с другим человеком, когда вы с ним "всей душой".

Дайте себе слово хотя бы один час в день проводить вместе с супругом или супругой и по крайней мере десять-двадцать минут с каждым из детей. Если захотите, можно и больше, но вот меньше — это уже не самая лучшая идея.

Правило равновесия гласит: "На работе важно качество времени, а дома — количество".

Работа требует качественной затраты времени. Это означает, что вы работаете, полностью сосредоточившись на максимально эффективном использовании своего рабочего времени. Вы, не раздумывая, приступаете к работе и выполняете ее максимально быстро. Вы расставляете приоритеты и все внимание направляете на результаты. Если вы работаете, то работаете по-настоящему!



Личные отношения, наоборот, требует количественных затрат времени. Чтобы получить истинное наслаждение от общения, его должно быть много, его ничто не должно нарушать. "Жизнь исчисляется годами, но ощущаем ее мы лишь в отдельные моменты". Самые трогательные и драгоценные моменты случаются неожиданно и приходят неожиданно-негаданно.

### **Повторение принципа согласованных действий**

Никто не сражается в одиночку. Любой жизненный успех требует активного сотрудничества и общения с окружающими людьми. Чем лучше вы умеете ладить с людьми, тем счастливее и удачливее вы будете в жизни — и дома, и на работе.

Люди, достигшие поистине грандиозного успеха, развили в себе способность замечательно ладить с огромным количеством самых разных людей. Они обладают высокой самооценкой и твердой уверенностью в собственных силах. Они любят и уважают себя, в результате они любят и уважают остальных. Они дружно работают вместе с другими для достижения общих, совместно выработанных целей.

Эти люди — замечательные командные игроки. Они искренне и горячо хотят внести свой полезный вклад. Когда вы сможете создать обширную сеть гармоничных отношений, вы будете черпать силы и энергию из этой гармонии. И тогда вас ничто не остановит.

## **ГЛАВА СЕДЬМАЯ**

### **ПРИНЦИП ЕДИНОНАЧАЛИЯ РУКОВОДИТ ОДИН ЧЕЛОВЕК**

Ничто на войне не имеет такого значения, как неразделенное командование. По этой причине, когда война ведется против единой силы, должна быть лишь одна армия, действующая по одной схеме и подчиняющаяся одному полководцу. *Наполеон*

Успех в бизнесе и на войне обусловлен единым представлением будущего, четкими едиными инструкциями и приказами и стратегическими решениями, принимаемыми одним человеком, занимающим командный пост. Столкновение интересов и планов приводит к непониманию, путанице, потере эффективности и поражению.

## СРАЖЕНИЕ ПРИ ГЕТТИСБЕРГЕ

Роберта Ли можно считать одним из самых замечательных боевых генералов за всю историю американской армии. В ходе Гражданской войны он не раз одерживал блестящие победы, выступая против сил, намного превосходящих его. Практически в каждом сражении армия Союза превышала его армию численно. Величайшая битва за всю военную карьеру генерала Ли, битва, решившая исход Гражданской войны, произошла 1—3 июля 1863 года. Ли допустил ошибку, не сумев установить жесткое командование и заставить выполнять свои приказы, и эта ошибка стоила ему поражения при Геттисберге и падения Конфедерации.

Во-первых, Ли должен был приказать генералу Джебу Стюарту и его кавалерии держаться поближе к армии и постоянно разведывать обстановку с целью уточнения позиций северян. А вместо этого он позволил Стюарту уйти в длительный рейд, в результате чего тот смог присоединиться к армии Ли лишь на второй день сражения. Но было уже слишком поздно. Ли был лишен самого главного — важной информации и поддержки кавалерии, которую был обязан обеспечить генерал Джеб Стюарт.

Однако Роберт Ли и армия северной Виргинии все еще могли выиграть войну, если бы не имел место второй случай разобщенного командования. Военные историки в большинстве своем согласны с тем, что отказ генерала Джеймса Лонг-стрита выступить рано утром второго июля стало решающим действием (или, скорее, бездействием), приведшим в результате к поражению Конфедерации.

Ранним утром Ли отдал Лонгстриту приказ о выступлении и захвате холма Литтл Раунд Топ на краю Семетери Ридж — Кладбищенского хребта — на левом фланге Союза. Лонгстрит воспротивился данному приказу. Он считал, что лучше попытаться окружить левый фланг

Союза и атаковать с тыла. В результате он продержал в бездействии свою дивизию практически весь второй день. Когда же, наконец, он отдал приказ о наступлении, северяне уже поняли, где грозит опасность, и тотчас же бросили силы на укрепление Литтл Раунд Топ. Захватить холм южанам так и не удалось. Многие ученые сходятся во мнении, что эта неудача привела в конечном итоге к поражению армии конфедератов в сражении при Геттисберге.

### **Принцип единоначалия:**

для достижения любой цели

требуется единство усилий

под руководством единого лидера.

В любой сфере, любой области принимать важные стратегические решения должен один лидер, один командующий, один руководитель. Только в этом случае сражению или деловому предприятию обеспечен успех. В противном случае неизбежны неуверенность, недопонимание, рассеивание сил и, как естественное следствие всему этому, поражение.

Единство усилий требует гармоничной и скоординированной работы всех элементов по достижению общей цели. Сотрудничество также много значит для единства усилий, но команда достигает пика своей эффективности лишь при условии, когда каждый отдельный ее участник несет ответственность за работу команды в целом. Крайне сложно применять данный принцип в коалиционной войне, поскольку участники коалиции, как правило, не желают подчиняться и находиться под контролем одной из групп, входящих в состав данной коалиции.

### **Принцип единоначалия применительно к бизнесу**

В каждой организации, какая бы система управления там ни была принята — демократическая, иерархическая, коллегиальная, — ответственность за достижение цели на каждом конкретном этапе должен нести один-единственный человек.

Когда Ли Якокка принял руководство корпорацией в 1979 году, компания находилась на грани банкротства. Первое, о чем он узнал, это существование тридцати шести вице-президентов по всему миру, которые вели между собой нескончаемую борьбу. На тот момент у

компании не было единой жесткой руки, которая бы правила ею. Если кого-то не устраивало решение, принимаемое вышестоящим руководством, это решение просто не претворялось в действительность, в ход пускались хитрые отговорки и увертки.

Якокка немедленно взял дело в свои руки. Он реорганизовал компанию, уволил тридцать пять из тридцати шести вице-президентов, обратился к Конгрессу за кредитным поручительством, перезаключил договоры о займах с 400 банками, заново заключил контракты с 350 тысячами служащих компании и установил новые цены, обсудив их с поставщиками. Через четыре года он вывел Chrysler на новый уровень, выплатил все займы и заработал при этом 350 миллионов прибыли. Ли Якокка навсегда останется одним из величайших бизнес-лидеров XX века.

Когда компания IBM столкнулась с серьезными трудностями в 1991 и 1992 годах, новым президентом стал Лу Герстнер, до этого работавший в RJR Nabisco. Он тотчас же принялся за дело. Сначала он реорганизовал компанию и ее отделы, чтобы сделать их более конкурентоспособными, затем объединил несколько отделов и остановил производство тех товаров, которые не являлись прибыльными. За два года он сумел полностью преобразить компанию, вновь вернув ее прежние позиции. За годы его руководства курс акций IBM вырос почти на семьсот процентов!

Джек Уэлш, один из лучших исполнительных директоров двадцатого века, превратил General Electric из компании с 800-миллионным годовым оборотом в международного гиганта с оборотом в 50 миллиардов долларов в год. Свою программу Уэлш сформулировал в виде следующих афоризмов: "Если у нас не будет конкурентного преимущества, мы не будем конкурировать" и "В каждом сегменте рынка мы будем занимать либо первое место, либо второе, либо вообще уйдем из бизнеса".

Успешные лидеры — это те, кто умеет верно определить имеющиеся потребности, принять четкие решения, а затем приступить к активным действиям. У них всегда есть четкий план действий, который они умеют донести до всех, в чьей помощи нуждаются для его реализации. Лидеры умеют мотивировать людей, находя к ним особые подходы, умеют сплотить их для достижения общей цели. Единство командования,

подкрепленное четкими целями, наступательными действиями, сосредоточенными силами, актуальной полезной информацией, способностью к ловким маневрам и ориентированию на рынке, — все это ведет к согласованным действиям и небывалому коммерческому успеху.

## **СТОЙТЕ ВПЕРЕДИ**

Генерал Норман Шварцкопф, командовавший американскими войсками во время войны в Персидском заливе, как-то рассказал о самом важном совете, который он когда-либо получал. Заняв новый пост в Пентагоне, он спросил старшего по званию, как же ему справиться со всеми теми сложными обязанностями, которые были связаны с его должностью. На что получил такой ответ: "Если принимаете командование, то несите за него ответственность". Это определяющий принцип тех, кто поднялся до вершин власти и влияния: "Нести ответственность!".

В Библии господин говорит: "Хорошо, добрый и верный раб! В малом ты был верен, над многим тебя поставлю". Применительно к бизнесу это означает следующее: если вы готовы брать на себя ответственность и отвечать за незначительные поручения, то со временем вы будете получать все более и более серьезные задания, и обязанности ваши будут все более и более ответственные. Ваша исполнительность сегодня определяет ваши возможности завтра.

## **СЕМЬ ОБЯЗАННОСТЕЙ ЛИДЕРА**

Два неотъемлемых качества настоящего лидера — это характер и компетентность. Характер включает в себя такие личные качества, как честность, мужество и упорство. Компетентность же измеряется способностью управлять, руководить и выполнять работу. Это необходимые качества для создания гармоничной рабочей атмосферы в своей компании.

Существуют семь характеристик, которые вам нужно довести до совершенства, чтобы иметь право называться блестящим руководителем и выполнять обязанности как по отношению к себе, так и по отношению к компании.

Обязанность первая: ставить и достигать коммерческие цели. Это тот важный аспект, в котором ясность жизненно необходима. Вы

обязаны четко представлять себе, к чему вы идете и как вы собираетесь оценивать достигнутый успех.

В статье, опубликованной журналом Fortune, изучались причины увольнения за последние три года двадцати восьми главных администраторов ведущих компаний, входящих в ежегодный рейтинг журнала, под названием Fortune 500. Причина, стоящая на первом месте, звучала так: "Неумение справляться с возложенными обязанностями".

В ходе военных действий у командира есть одна обязанность — одержать победу над противником. В бизнесе руководитель любого уровня обязан одерживать коммерческие победы, то есть достигать определенных измеримых целей. Неумение добиваться требуемых результатов в установленные сроки является главной причиной неудач, срыва планов и в конечном итоге ведет к увольнению.

Не жалейте времени на то, чтобы четко определить, каких результатов вы обязаны добиться, чтобы оправдать занимаемую должность и получаемую заработную плату. Направьте все усилия, сконцентрируйте всю свою энергию на своевременном достижении поставленных целей. Репутация человека, добивающегося своего, может очень многое сделать для вашей карьеры.

Когда генерала Джорджа Маршалла, начальника штаба американской армии во время второй мировой войны, убедили занять место самоуверенного и прямолинейного генерала Джорджа Паттона, он заявил свои критикам: "Его сложно заменить, он выигрывает сражения".

Обязанность вторая: вводите новшества и ищите рынок сбыта. Поток наличности — как "кровь для мозга" для любой компании. А обеспечивает этот поток наличности умение заключать сделки и извлекать прибыль. Для гарантированно высокого объема продаж требуются постоянные нововведения, усовершенствования и неослабевающее внимание маркетинговым и торговым мероприятиям.

Старайтесь как можно чаще пользоваться "стратегией ПИНУ", что означает "постоянное и непрерывное усовершенствование". Никогда не останавливайтесь на достигнутом, всегда пребывайте в творческом поиске новых, более быстрых и дешевых способов отыскивать рынки сбыта и продавать товар.

Победа в категориях бизнеса означает завоевание клиентов, рынков, окупание издержек и получение прибыли. Способность руководителя или предпринимателя вводить усовершенствования и находить рынки сбыта является исходным условием успеха в делах.

Обязанность третья: решайте проблемы и принимайте решения. Какая бы должность ни была указана на вашей визитке, ее можно смело заменить словами "тот, кто решает проблемы". Вот это и есть ваша настоящая работа. Вы решаете проблемы с утра до вечера, и успех ваш во многом зависит от того, насколько эффективно вы с этим справляетесь.

Удачливые менеджеры отлично справляются с проблемами, возникающими в процессе работы. Они принимают верные решения и грамотно воплощают их в жизнь.

Каждый раз, сталкиваясь с трудностями, задайте себе вопрос: "В чем конкретно состоит проблема?" Остерегайтесь проблем, у которых есть лишь одно решение. Сформулируйте проблему в нескольких вариантах, чтобы к ней было легче подобрать решение. Всегда спрашивайте: "В чем еще может заключаться проблема?"

Всегда думайте и говорите исключительно в переводе на результаты. Сосредоточьте всё внимание на конкретных действиях, которые вы можете предпринять для преодоления трудностей. Что бы ни случилось, не останавливайтесь, продолжайте двигаться вперед. Забудьте о прошлом, не думайте о том, кто виноват. Думайте лишь о будущем и о том, что вы можете сделать прямо сейчас. Примите командование.

Обязанность четвертая: расставляйте приоритеты и работайте над ключевыми заданиями. Одна из ваших основных обязанностей заключается в том, чтобы вы работали лишь над жизненно важными заданиями, плюс к этому следили за тем, чтобы и ваши подчиненные делали то же самое, не тратя драгоценное время на бесполезную работу.

Помните: всего лишь двадцать процентов деятельности обеспечивают восемьдесят процентов всех результатов. Согласно Robert Half International, почти половину рабочего времени большинство из нас расходуют на совершенно бесполезные занятия, не имеющие никакой практической пользы. Из оставшихся пятидесяти процентов большая часть опять же тратится на задания, имеющие весьма низкий коэффициент полезности.

Постоянно задавайте себе вопрос: "Что из того, что я делаю, приносит наибольшую пользу?" Если бы весь день вы могли заниматься только одним делом, чему бы вы посвятили себя?

Умение правильно распределить свое время и грамотно его организовать — одно из основополагающих качеств истинного лидера. Самое худшее использование времени — хорошо делать то, что делать вообще не следует.

Обязанность пятая: полностью сосредоточьтесь на том задании, которое может коренным образом изменить ситуацию. Ключ к расстановке приоритетов — долгосрочные возможные перспективы. Спрашивайте себя; "Что случится, если я справлюсь или не справлюсь с данным заданием?" Важно то, что влечет за собой важные последствия;

Прежде чем приступить к работе, запишите все, что вам предстоит сделать. Расставьте приоритеты, используя "систему ABCDE". Задание А — это задание чрезвычайной важности, имеющее серьезные последствия. Задание В — также очень важно, но имеет лишь незначительные последствия. Задание С — это приятное занятие, которое не имеет абсолютно никаких последствий, как, например, чтение газеты или поход в гости.

Задание D вы можете поручить другим людям. Воспользуйтесь фантазией, чтобы поручать другим все дела, которые только возможно, чтобы высвободить максимум времени для выполнения тех дел, с которыми можете справиться только вы.

Наконец, задание Е — это то, от которого возможно вообще отказаться. Вероятно, когда-то оно имело какую-то значимость, но сегодня от него никакого проку не будет.

Только лишь перестав делать ненужные вещи, вы сможете начать контролировать свое время и свою жизнь. Научитесь "творчески отказываться" от тех дел, которые никоим образом не способствуют достижению самых заветных целей.

Обязанность шестая: трудитесь и получайте результаты. Именно по результату оценивается ваша работа. От умения получать требуемые результаты зависит ваша заработная плата, продвижение по службе, уважение и одобрение коллег и начальства.

Определите свои приоритетные задачи, то есть те задания, которые для достижения успеха вам необходимо выполнить на высоком уровне.



Для каждого из них определите соответствующий критерий исполнения. Убедитесь, что в дальнейшем вы сможете оценить, сумели ли вы качественно, на должном уровне выполнить работу.

Определите решающие факторы успеха, те ключевые показатели, благодаря которым вы следите за тем, что происходит в каждой значимой области. Сосредоточьте на этих показателях все внимание, и главное — старайтесь улучшить их. Постоянно спрашивайте себя: "Каких результатов от меня ждут?" Ответив на данный вопрос, не медля приступайте к работе. Эти результаты — основные показатели вашего успеха.

Обязанность седьмая: будьте примером для подражания. Это, вероятно, наиболее важная обязанность лидера; это то, что только вы можете сделать. Одна из самых ярких характеристик профессиональных руководителей состоит в том, что они постоянно ведут себя так, будто все время находятся на виду, даже если никто их не видит. Преуспевающие люди всегда ставят перед собой высокие планки и предъявляют к себе требования намного выше тех, что предъявляют к ним окружающие.

Иммануил Кант, немецкий философ, более 200 лет назад сформулировал свой афоризм: "Проживите свою жизнь так, как будто каждый ваш поступок в будущем станет для людей универсальным законом".

Величайшее достижение лидера — "моральное совершенство". Лидер демонстрирует самые благородные качества — мужество, честность и силу характера. Он ставит перед собой все более высокие планки и не заставляет других таскать для себя каштаны из огня. Истинный лидер никогда не оправдывается, не ищет виноватых и отговорок. Он ни за что не станет валить вину на своих подчиненных, а сам служит примером того, как следует работать и вести себя. К примеру, Александр Македонский даже после завоевания величайшей империи древнего мира всегда вел свою армию в бой сам. Он ехал впереди, чтобы продемонстрировать воинам свою уверенность в благоприятном исходе сражения. Казалось, великий полководец не ведал страха. Поэтому его воины были готовы следовать за ним на край света, и так было в течение всей его недолгой, но блистательной военной карьеры. (Александр умер от пневмонии в возрасте 32 лет.) В качестве

еще одного примера можно привести генерала Паттона. Джордж Паттон был известен тем, что лично присутствовал на передовых позициях, откуда он мог наблюдать за ходом сражения. Солдаты восхищались его мужеством и тем, что их генерал был готов подвергаться той же опасности, которая постоянно висела над ними. Рассказы об удивительном мужестве Паттона необычайно вдохновляли солдат. Генерал Норман Шварцкопф командовал пехотой во Вьетнаме и был ранен два раза. Он демонстрировал своим солдатам готовность смотреть в лицо опасности и идти вперед, несмотря ни на что. Его умение поднять боевой дух армии во многом и обусловило победу в Персидском заливе. Наверное, ничто так не способствует единству командования, как работа под началом руководителя, которого подчиненные глубоко уважают и которым искренне восхищаются. Ваше горячее желание стать великим человеком, великой личностью и есть, вероятно, самое главное качество истинного лидера.

### **Освобождение заложников в Иране**

Единство командования есть обязательное условие максимальной эффективности. Во время кризиса в Иране в 1979—1980гг., связанного с захватом заложников, президент Джимми Картер решил начать военную операцию с целью освобождения заложников в американском посольстве в Тегеране. Но вместо того чтобы поручить командование всей операцией одному компетентному генералу, оно было разделено между главами ВМФ, армии, воздушных сил, морской пехоты и даже береговой охраны. По политическим мотивам каждый род войск хотел быть причастным к операции и разделить славу, которую принес бы успешный исход.

Президент Картер и начальники Пентагона постоянно отдавали из Вашингтона противоречащие друг другу приказы войскам, находившимся на территории Ирана. Миссия была обречена с самого начала. Все части освободительных сил действовали разрозненно, вразнобой. Никто не знал, кому докладывать, кто руководит операцией. Не хватало боеприпасов и топлива. Операция по спасению заложников потерпела полное фиаско и стала одной из причин смещения Джимми Картера с поста президента в 1980 году.

## КРИЗИС НЕИЗБЕЖЕН

Стэнфордский Университет проводил исследования, связанные с изучением карьерного продвижения тех, кто занимал посты президентов и исполнительных директоров крупнейших мировых компаний. В результате исследования было выявлено одно, наиболее важное качество, присущее всем профессиональным лидерам, — умение эффективно действовать в кризисных ситуациях.

Однако этому искусству нельзя обучиться в классе или на теоретических примерах, Только в реальной кризисной ситуации человек в состоянии продемонстрировать, умеет ли он справляться с трудностями.

В нестабильных условиях современного бизнеса вам придется сталкиваться с кризисами каждые два-три месяца. По определению, они обрушиваются внезапно и неожиданно. Как грузовик, вылетающий на вас из-за угла, кризис ударяет без предупреждения, не давая времени опомниться и подготовиться. Именно в такие моменты мы и проявляем силу своего характера.

## "ЕДИНСТВЕННОЕ НЕИЗБЕЖНОЕ СОБЫТИЕ В ЖИЗНИ ЛИДЕРА- ЭТО ПОСТОЯННЫЕ КРИЗИСЫ".

*Питер Друккер.*

Греческий философ Эпиктет писал: "Обстоятельства не делают человека, они всего лишь показывают ему, каков он есть". Лучшие лидеры — это те, кто не теряет головы перед лицом неожиданной опасности или трудности. Только оказавшись под прицелом, вы можете показать способность сохранять спокойствие и хладнокровие.

В психологии существует такое понятие, как "мысленная репетиция". Это значит, что вы можете заранее подготовиться к кризису, отрепетировав свое поведение, когда случится неизбежное. Вы мысленно готовитесь и даете себе обещание сохранять спокойствие и невозмутимость, что бы ни произошло. Зато когда грянет кризис, вы уже будете во всеоружии.

## ПРЕДВИДЕНИЕ КРИЗИСА

Умение предвидеть возможные осложнения в будущем и вовремя проинформировать все заинтересованные стороны о той роли, которая на них будет возложена, есть абсолютно необходимое условие достижения единства командования.

Компания *Rayed Dutch Shell* известна своей приверженностью "сценарному планированию". Эта компания вложила миллионы долларов и месяцы работы в разработку различных планов действий на случай всех возможных неприятностей. К 2000 году они сумели разработать 620 сценариев, описывающих все форс-мажорные обстоятельства — от разрыва нефтепроводов в Арктике до государственного переворота в нефтедобывающих странах Африки. Что бы ни случилось в мире добычи и транспортировки нефти, у компании *Royal Dutch Shell* уже имеется готовый альтернативный план. Она всегда во всеоружии.

Есть одно упражнение, которое поможет вам и в бизнесе, и в жизни; оно называется "игра в шахматы". Загляните в будущее через шесть месяцев, через год, три, пять лет. Составьте список из пяти самых крупных неприятностей, которые могут произойти с вами. Что это

Например, потеря крупного клиента. Или банк отозвал все кредиты. Ваш товар или услуга устарели или на них резко упал спрос. Кто-то из важных сотрудников вашей компании умер или уволился. Что самое худшее может случиться и поставить под угрозу ваш бизнес? Что вы в состоянии сделать, чтобы предотвратить неприятности?

На протяжении военной истории вплоть до 1800-х годов полководцы руководили сражениями из командного пункта. Посыльные и курьеры доставляли донесения о ходе развития сражения, а полководцы немедленно принимали решение о передислоцировании войск. Умение быстро реагировать в разгар сражения было необходимо для конечной победы. Поскольку все потоки информации стекались к полководцу, он должен был быть уверен, что является единственным, кто отдает приказы, от которых зависит движение и распределение войск в ходе битвы.

Наполеон славился тем, что подробнейшим образом изучал местность, перед тем как звучал первый выстрел. Он обладал

удивительной способностью выгодно использовать особенности местности и ландшафта, чтобы спрятать или перемещать войска. Он мысленно представлял, как будет разворачиваться сражение, как будет двигаться его войско по полю боя и как противник отреагирует на предпринимаемые маневры. К моменту начала сражения Наполеон успевал продумать все возможные варианты развертывания битвы и все возможные повороты событий. Поэтому Наполеон всегда оставался единственным полководцем, он видел полную картину сражений во всех подробностях и знал, что нужно сделать, чтобы одержать победу. Поскольку командование было сосредоточено в руках одного человека, командир каждой из дивизий знал, что получаемые им приказы являются частью общего плана сражения.

Об умении Наполеона мгновенно принимать решения ходили легенды. Когда ему приносили сведения о ходе битвы и расположении частей войска, Наполеон моментально ориентировался и, через секунду уже отдавал распоряжения. Но его подчиненные не знали, что он заранее тщательно продумал все, даже маловероятные, случайности. Что бы ни случилось, он был готов принять решение и тут же приступить к его реализации. То, что окружающие считали гениальностью, на самом деле было проявлением тщательной предварительной умственной подготовки. Возьмите за правило поступать так же.

Прямо сегодня же начинайте разрабатывать альтернативные сценарии, готовясь к самым худшим событиям, могущим произойти в вашей жизни. Обдумайте, что может пойти не так, а затем приложите все усилия, чтобы этого не допустить. Следуйте девизу бойскаутов: "Будь готов!"

## **ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ В БИЗНЕСЕ**

Чем большим влиянием вы обладаете внутри и вне вашей компании, тем больше возможностей раскрывается перед вами и тем больший успех вас ожидает. Упрочение влияния — стратегия, имеющая крайне важное для вас значение на протяжении всей вашей карьеры.

Власть в простейшем понимании есть способность оказывать влияние, контролировать и распоряжаться людьми и материальными ресурсами. Военный лидер может отдать приказ огромному числу

людей, даже послать их на смерть. Руководитель крупной корпорации указывает огромному числу людей, что им следует делать, чтобы достичь цели, стоящей перед компанией. Политические лидеры, особенно сидящие в Сенате или в Конгрессе, распоряжаются колоссальными финансовыми ресурсами. В каждом из вышеперечисленных примеров в руках у людей сосредоточена невероятно мощная власть.

Люди, обладающие над нами властью, могут помочь нам или навредить. Мы уважаем и даже боимся тех, кто в состоянии либо поспособствовать, либо помешать нам достичь желанных целей. Мы поддаемся влиянию тех, кто, как мы чувствуем, может оказать на нас влияние. Вы должны приложить все силы, чтобы добиться такого же влияния.

В самом начале профессиональной карьеры вы еще не можете похвастаться никаким особым влиянием, и поэтому ваша задача, как можно скорее обрести значимость. Сначала надо стать ценным ,-работником, а потом незаменимым. К счастью, существуют проверенные, испытанные способы, как это сделать.

Первый тип власти - это "власть, полученная благодаря высокому профессионализму". Этим типом власти вас наделяет способность безукоризненно справляться со своей работой. Чем лучше вы себя проявляете, тем большим влиянием и властью вас облачают. Чем большее влияние вы оказываете на увеличение объема продаж или поток наличности, тем более серьезную власть вы завоевываете внутри компании.

Недавно на одном из пивоваренных заводов проводились исследования влияния, которым обладали работающие там менеджеры и инспекторы. В силу особенностей процесса продажи данного товара доля компании на рынке изменяется крайне медленно. Поэтому ключ к получению прибыли в пивоваренном бизнесе — это стабильное, бесперебойное производство и доставка товара к розничным торговым точкам. Любая задержка в процессе производства немедленно выражается в том, что покупатели переключаются на другую марку. Сопряженные с этим убытки невозможно компенсировать, и иногда покупателя можно потерять навсегда. Поэтому непрерывное производство пива — обязательное условие движения денежной наличности и процветания компании.

Другими словами, реальной властью в процессе пивоварения обладает не президент, не вице-президент, не руководитель отдела маркетинга, а главный инженер — человек, отвечающий за оборудование, технику, то есть за бесперебойный процесс производства. Именно главный инженер в конечном итоге несет ответственность за то, чтобы процесс пивоварения не прерывался. Именно он и является наиболее значительным человеком в компании и обладает наибольшим влиянием в управленческих кругах.

Оцените свой бизнес. Кто тот единственный незаменимый человек в рамках постоянного денежного потока? Какое влияние на непрерывность движения наличности оказывает именно вы! Если бы вам пришлось уехать на месяц, что случилось бы с вашим бизнесом?

Люди, обладающие наибольшей властью и влиянием, это те, чье отсутствие приведет к немедленным сбоям и задержкам в продаже и движении денег. Вы должны подниматься к той должности, на которой вы сможете определять прибыль компании. Вместе с ней придут и влияние, и власть.

Если вы уже занимаете такую должность, подумайте, каким образом вы могли бы усилить влияние на объем прибыли? Если же нет, то каким образом вы можете стать незаменимым в проведении операций?

Вспомните историю о торговом агенте, обеспечивающем сорок процентов сделок, заключенных компанией. В действительности, благодаря своему профессионализму он был более ценным и важным работником, чем президент или вице-президент.

Второй тип власти — "приписываемая власть". Под ней подразумевается власть, которую вы приобретаете благодаря своей личности. Если вы оптимистичны, дружелюбно настроены и приятны в общении, ваше начальство и, коллеги будут вас поддерживать и захотят, чтобы вы занимали более высокую должность в компании.

Люди быстрее продвигаются по службе, если те, кто стоит выше, ниже или на одной с ними ступени карьерной лестницы желают их продвижения. Чем больше вы нравитесь людям, тем охотнее они сотрудничают с вами и оказывают посильную поддержку.

Добиться "приписываемой власти" вы можете, если будете всеми силами стараться помогать остальным выполнять свою работу. Добровольно берите новые задания, принимайте участие в проектах и

первыми делайте шаг вперед, когда кому-то надо что-то сделать. Вы всегда готовы оказать какие-то маленькие услуги окружающим, даже если те и не могут быть вам полезны, даже если вы не получите от этого никакой выгоды. Каждый день применяйте на практике правило Дейла Карнеги: "Заводите друзей и влияйте на людей". По закону посева и жатвы, чем больше вы вкладываете, тем больше извлекаете. Те, кому в свое время вы помогли, придут к вам на выручку быстрее, чем к тем, кто боялся лишний раз пальцем пошевелить.

Третий тип власти называется "должностной властью". Эта власть сопутствует должности или званию. Она наделяет вас правом вознаграждать или наказывать, расходовать деньги, давать указания и распределять ресурсы. Должностная власть есть высшая форма власти. Новый человек, только что пришедший в компанию и поставленный на высокую должность, тут же обретает власть и влияние, ей сопутствующие. Одной из ваших карьерных целей должно стать достижение самого высокого и Ответственного поста, который только вам доступен. Каждая из описанных форм власти реализуется по очереди. В то время как вы завоеживаете репутацию, трудясь в поте лица и с блеском справляясь с ответственными заданиями, важные люди, от которых многое зависит, захотят, чтобы вы выполняли более серьезные задания. Вы будете получать более высокую заработную плату и быстрее подниматься по карьерной лестнице. Когда вы по-доброму относитесь к людям, они с удовольствием помогают вам добиться успеха. Вскоре вы будете наделены должностной властью, а с ней придет и соответствующее вознаграждение.

## **ИЕРАРХИЯ КРАЙНЕ ВАЖНА**

В любой крупной организации, особенно в военной, существует четко выраженная цепь инстанций, сверху вниз. Такая цепь инстанций необходима для сплоченности, спаянности и координации на любом уровне для достижения военных целей.

Эдмонд О. Уилсон, биолог из Гарвардского университета, автор многих книг и статей, утверждает: "Первый закон человеческой природы — иерархия". Далее он поясняет, что каждому человеческому существу обязательно нужно знать, какое место оно занимает в иерархической системе по сравнению с другими человеческими



существами. Именно по этой причине у каждого работника должен быть только один начальник. Каждому работнику нужно знать, какое положение он занимает в компании по отношению ко всем остальным сотрудникам, а подчинение одному боссу помогает ему ориентироваться.

Каждый сотрудник должен отвечать перед одним начальником. Каждый сотрудник должен знать, кто занимает вышестоящие должности, а кто — нижестоящие. Потому что люди только тогда демонстрируют блестящие результаты, когда четко осознают иерархию на рабочих местах. В вашу задачу входит сделать так, чтобы в компании не возникало никаких двусмысленностей и недопонимания по поводу цепи инстанций.

Первое, что мы делаем, встречая нового человека, пытаемся определить, какое место он занимает в социальной и экономической иерархии. Мы стараемся выяснить, чем он занимается, сколько зарабатывает, к какому уровню жизни привык, где учился, какое получил образование, кто его семья. Мы узнаем обо всем, что позволяет нам точно установить его положение на социальной лестнице.

В отлаженно функционирующей компании с четкой структурой существует прямое сообщение от самого верха до самого низа. Даже в условиях коллегиального бизнеса, где все работают на равных, должен быть один человек, обладающий правом принимать окончательное решение. Отсутствие организованной структуры и четко выраженной иерархии приводит к политическим махинациям, непониманию, уязвленным чувствам, злобе, интригам и, в конечном счете — к потере ценных сотрудников.

### **Принцип единоначалия применительно к личной жизни**

Вы, конечно же, стремитесь прожить полноценную жизнь и полностью раскрыть заложенный потенциал. Для этого и вашу жизнь обязательной составляющей должен войти принцип единства командования.

Единоначалие применительно к личной жизни означает, что вы всегда находите время, чтобы обдумать, кто вы есть и чего хотите. Вы организуете свою систему ценностей, решая, что находится на первом месте, а что на последнем.

Вы анализируете все аспекты своей жизни — карьеру, семейную жизнь, финансы, здоровье, личные интересы — и выбираете, что для вас первостепенно, а что второстепенно.

В каждой жизненной сфере вы ставите цели, выбирая самую главную, а затем составляете максимально подробный план действий и расставляете приоритеты. Вы сосредоточиваетесь на выполнении только тех заданий, которые способствуют достижению самых желанных целей. Вы распределяете свое время таким образом, чтобы потратить его на задания, которые принесут наибольшую пользу.

Каждый день выбирайте время, чтобы поразмыслить о своей жизни и своей работе. Спросите себя: "Если бы я не делал то, что я делаю сейчас, стал бы я это делать, зная то, что знаю в настоящий момент".

### **Сражение при Каннах**

Во время 2-й Пунической войны (218—201 гг. до н.э.) карфагенский полководец Ганнибал переправился через Альпы в Италию, потеряв при этом половину своей пехоты и одну треть конницы. В долину реки По в северной Италии он прибыл вместе с двадцатитысячной пехотой, шеститысячной конницей и несколькими боевыми слонами. Благодаря хитрости и скорости Ганнибал разбил римлян, продвинувшись вглубь Италии, разоряя земли и наводя ужас на местное население.

Для противостояния карфагенской угрозе в 217 году до н.э. римский сенат назначил Квинта Фабия Максима диктатором на шесть месяцев. Тот сразу же выбрал тактику, получившую название "стратегия Фабия". Он пытался истощить силы противника, уклоняясь от большого сражения, ограничиваясь мелкими стычками.

От римского сената, находящегося под политическим давлением, требовали более решительных действий против Ганнибала. В связи с этим по истечении срока диктаторства Фабия сенат назначил командующими армией двух консулов — Теренция Варрона и Эмилия Павла. Им был отдан приказ атаковать Ганнибала и уничтожить его легионы.

Сенат допустил грубейшую ошибку, оказавшуюся фатальной. По политическим и личным мотивам они разделили командование армией между двумя консулами, распорядившись, чтобы они командовали по очереди через день.

Это может послужить классическим примером разделенного командования. Последствия для Рима оказались гибельными. Теренций Варрон был человеком вспыльчивым и импульсивным. Эмилий Павел, в противоположность ему, — осторожным и медлительным. Лазутчики Ганнибала постоянно сообщали ему, кто и в какой день принимает командование римской армией, поэтому он знал, когда наносить удар.

2 августа 216 года до н.э. Ганнибал выстроил свое сорокасмитысячное войско в форме полумесяца на западном берегу реки Ауфид.

Римская армия численностью в 76 тысяч человек расположилась двумя лагерями напротив карфагян. Хотя Эмилий Павел и не горел желанием сражаться с Ганнибалом, он прекрасно осознавал, что сражения ему не избежать. На рассвете Ганнибал заслал небольшой отряд в римский лагерь. Те сразу же выстроились в ряды, не имея времени, чтобы поесть и подготовиться. После этого римляне пошли в наступление на карфагян, хорошо выспавшихся ночью и поевших перед сражением. Командовал в этот день Варрон. Он отдал приказ атаковать центр карфагенской пехоты. Под натиском римской армии центр войска карфагян стал медленно отступать, увлекая за собой римлян, продвигавшихся все глубже в их расположение.

На правом и левом флангах Ганнибал расположил отборную нумидийскую конницу и пехоту. Вскоре римляне оказались окруженными с флангов. По команде Ганнибала пехота с обоих флангов сомкнулась, окружив римлян в классическом двойном охвате, так называемом "захвате в клещи". Кольцо карфагян смыкалось все теснее, и римлянам было невозможно вырваться. Согласно римскому историку Полибию, в начале сражения у римлян была восьмидесятитысячная пехота и почти десятитысячная конница. К концу сражения осталось только десять тысяч человек пехоты, а конница была практически вся уничтожена. Потери Ганнибала составили менее шести тысяч человек.

Командование армией было доверено двум консулам в надежде, что их противоположные характеры уравновесят друг друга. Но вместо сотрудничества у них получилось соперничество. Именно этим и воспользовался Ганнибал, чтобы вовлечь римлян в сражение. Сражение при Каннах может служить ярким примером важности единства

командования в военных условиях. У карфагенян был один полководец — Ганнибал. У римлян два. В результате Карфаген одержал великую победу, а римляне потерпели самое сокрушительное поражение за всю историю Римской империи.

### **Единство цели**

Единство цели — это ключ к успеху. Только когда вся ваша жизнь подчинена одной цели, когда ей посвящены все мысли, вы способны полностью раскрыть заложенный потенциал и высвободить скрытые ресурсы. Выбрав одну-единственную цель, важнее которой нет ничего на свете, вы объединяете все усилия и направляете на нее свою сосредоточенную энергию.

### **Повторение принципа единства командования**

Единство командования — необходимое условие эффективного функционирования воинского подразделения, компании и даже семьи. Каждый должен четко представлять себе, кто стоит во главе, кто принимает решения и кто в конечном итоге несет ответственность.

В личной жизни вы должны пребывать в гармонии с основными ценностями и принципами, качествами и добродетелями, которые вы считаете наиболее важными в себе и в других. Чем преданнее вы добру, светлосту и истинности, тем лучшим лидером и лучшим человеком вы будете.

Будьте уверены, что ваши внешние поступки соответствуют вашим внутренним убеждениям и ценностям. Принимайте ради этого требуемые решения и жертвуйте тем, чем нужно пожертвовать. Ставьте перед собой высокие планки и никогда их не опускайте. Если жить, не идя в разрез с лучшим, что заложено в вас, то вскоре вы станете непобедимы.

## **ГЛАВА ВОСЬМАЯ**

### **ПРИНЦИП ПРОСТОТЫ ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ ПРЯМЫМ МЕТОДОМ**

Успех в войне обеспечивает золотое правило: "скорость — простота — мужество".

*Генерал Джордж Паттон*

**С**пособность военачальников и бизнеслидеров вычленить самое главное, самую суть, а затем сосредоточиться на одном-двух действиях, обязательных для победы, — признак высокого интеллекта.

#### **ОПЕРАЦИЯ MARKET GARDEN**

В сентябре 1944 года английский фельдмаршал Монтгомери убедил генерала Дуайта Д. Эйзенхауэра, что, обеспечив достаточное количество людей, боевой техники и самолетов для переброски военно-воздушного десанта, захватив пять важнейших мостов в Голландии и переправившись через Рейн в Германию, тот сможет быстро положить конец второй мировой войне. В то же время союзные танки и пехота должны были прорваться с фронта, оказывая помощь воздушно-десантным войскам, и перейти мосты. Эйзенхауэр, против своей воли подчинившись политическому давлению со стороны Черчилля, дал согласие на проведение операции Market Garden. Этот план шел вразрез с замыслами самого Эйзенхауэра атаковать вдоль всего широкого фронта союзных войск, но, тем не менее, он вынужден был уступить. Эта операция стала одной из самых крупных военных ошибок.

В разгар планирования операции один из офицеров разведки генерал-лейтенант Бой Браунинг заметил, что если захватить подряд четыре моста, а пятый в Арнхеме, то союзные войска "зайдут слишком далеко". Так оно и получилось.

Операция Market Garden считается одной из самых сложных наступательных операций за всю вторую мировую войну. Тысячи парашютистов десантников были высажены на территории Нидерландов, каждой группе было дано задание захватить определенный мост около места высадки. Однако из-за отсутствия

достоверной информации и неверно составленных карт многие десантники были высажены далеко от места назначения. Им, вооруженным слишком легко, пришлось с боем продвигаться к мостам, неся большие потери.

Союзные войска были предупреждены о том, что немцы заняли район высадки, но предупреждение пришло с опозданием и было проигнорировано. В районе сосредоточились отборная немецкая пехота и танковый корпус. Они были немедленно приведены в боевую готовность, чтобы контратаковать союзные войска.

Оставалась только одна дорога, по которой могло доставляться продовольствие для осажденных десантников. Карты оказались неточными, и целые полки были уничтожены. Возник кризис со снабжением войск, не хватало топлива и боеприпасов. Грузовики были уничтожены, а средства, необходимые для переправы через реки, утеряны. Из-за нехватки авиационно-транспортных средств высадку пришлось осуществлять в два этапа. Около Арнхема немцы расположили зенитную артиллерию, высаживаться десанникам было весьма опасно, поэтому им пришлось высаживаться в семи милях от назначенного места, что лишило операцию элемента внезапности. Немцы быстро разгадали план союзных войск, перестроили свои силы и яростно атаквали. Операция Market Garden провалилась, стоив жизни тысячам солдат. Конечная цель так и не была достигнута, поскольку в ходе операции с самого начала был нарушен важнейший принцип простоты.

Операция была неверно разработана, существовало слишком много переменных факторов, и замысел был чересчур сложным. Настолько сложным, что практически никто не знал толком, что происходит, как ему действовать, что нужно делать, чтобы одержать победу. Оглядываясь назад, можно сказать, что это была ненужная потеря драгоценных человеческих и материальных ресурсов.

### **Принцип простоты:**

разработайте четкие простые планы с  
ясными лаконичными приказами во  
избежание двусмысленности и  
непонимания.

В любом процессе, передачи информации полководец обязан приложить максимум усилий, чтобы избежать даже ничтожного шанса непонимания; простота тому способствует. При этом простота вовсе не означает, что подробная, точная и необходимая информация утаивается от тех, кто в ней нуждается для эффективных действий.

### **Принцип простоты применительно к бизнесу**

Сложность и путаница — злейшие враги успешного бизнеса и военных операций. Существует тенденция к усложнению и распылению сил во всех сферах человеческой деятельности, и тенденции этой необходимо противостоять. Эйнштейн писал: "Все должно быть так просто, как это возможно, но не проще". Если вы не сосредоточитесь на простоте, то, естественно, получите сложность.

Чем проще ваши замыслы претворяются в действительность, тем большее влияние вы обрываете для достижения поставленной цели. Поэтому вы обязаны стремиться к поиску новых, более простых и эффективных способов выполнения каждого задания.

### **"БРИТВА ОККАМА"**

Около 1340 года английский философ Вильям Оккам предложил способ принятия решения, которым пользуются вот уже несколько сотен столетий. Он сказал: "Сущности не следует умножать без необходимости". Перефразируя эту идею применительно к нашим дням, можно выразить ее так: "При решении любой проблемы самое простое и прямое решение обычно и есть правильное". За 1700 лет до Оккама Сократ говорил, что наиболее вероятное решение проблемы — это то решение, которое имеет наименьшее количество шагов.

С какими бы трудностями и препятствиями вы ни столкнулись, какую цель ни пытались бы достичь, спросите себя: "Каков простейший и наиболее прямой путь достижения цели или преодоления препятствий?" Вы обязательно обнаружите очевидный, легкий путь, который сэкономит вам уйму времени и денег.

Не так давно мне довелось работать с одной компанией, поставившей перед собой цель продать миллион единиц своего товара за первый год производства. После восьмичасового мозгового штурма, в котором принимали участие самые блестящие маркетологи, были

выдвинуты двенадцать идей различного уровня сложности. После этого я предложил им воспользоваться принципом "бритвы Оккама".

Я пояснил: "Почему бы вам вместо того, чтобы пытаться продать товар по многочисленным каналам огромному числу клиентов, не выбрать одну крупную компанию, которая могла бы купить у вас миллион единиц товара за одну сделку".

В комнате повисла тишина. Некоторые посмотрели на меня так, будто я сошел с ума. Затем голос подал один из руководителей: "Я знаю одну компанию, которая могла бы использовать наш товар в качестве подарка для каждого из клиентов. А клиентов у них несколько миллионов". Короче говоря, компания решилась-таки реализовать эту идею и получила один крупный заказ на миллион единиц товара. Цель была достигнута.

## ЗАКОН СЛОЖНОСТИ

Как я уже упоминал, усложнять процесс — это естественная тенденция, присущая любой человеческой деятельности. Но следует отметить, что любой прогресс в любой сфере — науке, технологии, медицине, бизнесе, торговле, маркетинге — следует за упрощением процесса.

Первый компьютер занимал целое помещение и потреблял столько же электричества, сколько маленький город. Сегодня компьютер PalmPilot, уместающийся на ладони, в тысячи раз превосходит возможности того, первого, компьютера Univac и работает от двух батареек.

Ранее хирурги делали широкие надрезы, зачастую разрезая кости. Теперь же при сложных операциях маленькие трубки вставляются через крошечные отверстия, не оставляющие заметных шрамов.

Та работа, что раньше выполнялась целым бухгалтерским отделом, с сотнями людей и тоннами бумагами, теперь быстро и эффективно выполняется небольшими компьютерами.

Закон сложности гласит: "Уровень сложности любого задания равен квадрату числа шагов, его составляющих". Это мое собственное открытие, но оно не раз находило подтверждение практически в каждой сфере человеческой деятельности.



Сложность можно определить как "потенциальную возможность дополнительных затрат, ошибок или времени в процессе достижения цели". Чем больше шагов включает процесс, тем больше вероятность увеличения затрачиваемого времени, возрастания издержек и увеличения количества ошибок, совершенных в процессе.

Довольно простая задача, как, скажем, составление брошюры или организация рекламной кампании, может иметь фактор сложности пять или десять. Большинство правительственных мероприятий обладают фактором сложности десять и выше. Это означает, что возможное затрачиваемое время, возможное число ошибок и возможные затраты вырастают до астрономических размеров. Подобный фактор сложности объясняет, почему Министерству обороны дверные молоточки обошлись в семьсот долларов, а сиденья для унитаза — в две с половиной тысячи. Были соблюдены все правила, регламенты и критерии, но из-за чрезвычайной сложности всей процедуры расходы оказались просто колоссальными!

Вы должны постоянно изыскивать способы уменьшения количества шагов в любом процессе и любом задании. Проявляйте особую внимательность к сложным, многоэтапным процессам. Помните, что возможные затраты времени, денег, а также количество ошибок может оказаться огромным. Упрощайте, упрощайте и еще раз упрощайте.

## **УПРОЩАЙТЕ СВОЮ ЖИЗНЬ**

Есть несколько вещей, которые вы можете сделать, чтобы упростить и бизнес, и личную жизнь. Каждое из нижеописанных действий уменьшает число шагов и повышает вероятность достижения поставленной цели быстрее и дешевле.

Сосредоточенность. Чем яснее вы представляете, к чему вы стремитесь и как достичь этого оптимальным способом, тем быстрее и легче вы добьетесь своей цели. Успех по большей части есть результат абсолютно ясного представления цели.

Неудачи же есть результат суеты и неразберихи. Чтобы верно навести фокус, воспользуйтесь правилом 90/10. Данное правило гласит, что первые десять процентов, которые вы затрачиваете на обдумывание задания или цели, экономят вам девяносто процентов времени, требуемого для выполнения задания или достижения цели. Начало

должно быть очень интенсивным и насыщенным, тогда вы сэкономите массу времени на переделках и исправлении ошибок.

**Усовершенствование.** Улучшайте ваши показатели. Чем выше уровень вашего профессионализма, тем быстрее и легче вы справляетесь

с полученной работой. Нанять квалифицированного работника с многолетним опытом работы — вот самое мудрое и самое дешевое решение. Взяв на работу всего лишь одного нужного человека, многие компании значительно увеличили свою прибыль.

Определите то одно задание, которое будучи безупречно выполненным, наибольшим образом обеспечит количество и качество ваших результатов. Поставьте себе цель довести это умение до совершенства. Оформите эту цель письменно, составьте план и каждый день работайте над тем, чтобы стать лучше в этой области. Одно это решение может изменить всю вашу жизнь.

**Делегирование.** Когда вы только начинаете свой бизнес или находитесь в начале карьеры, вам все приходится делать самому. Если вы не будете осмотрительны, то привыкнете все взваливать на свои плечи. Одна из причин неудач на новой должности заключается в том, что люди по привычке продолжают делать то же, что они делали до повышения.

Эти задания и действия помогают вам оставаться в привычной зоне комфорта. Находясь в цейтноте и не успевая справиться с огромным объемом работы, вы привычно прячетесь в зоне комфорта и принимаетесь за работу сами, вместо того чтобы поручить ее кому-нибудь другому. Поручение работы поднимает вас с уровня исполнителя до уровня руководителя, до того уровня, на котором вы в состоянии контролировать действия других. Делегирование заданий — ключевая область менеджмента. Овладеть этим навыком необходимо, если вы стремитесь одновременно и упростить свою работу, и повысить производительность.

Вместо того чтобы раздумывать, как все успеть самому, подумайте лучше о том, кому можно поручить выполнение тех или иных заданий.

Возьмите в привычку перепоручать все задания, какие только возможно. Это освободит ваше драгоценное время; его вы сможете посвятить тем немногим вещам, которые делать можете только вы.

Аутсорсинг. Передавайте любые задания и функции, которые могут быть выполнены сторонними компаниями, специализирующимися в данной области. Многие компании передают провайдерам подбор персонала, кадровое администрирование, используют аутсорсинг найма сотрудников, расчет заработной платы, медицинского обслуживания, содержания офиса, переписку, рекламу и даже перевозки.

Если тот или иной отдел не справляется со своими обязанностями, не обрабатывает требуемых показателей, это отличный кандидат для аутсорсинга. Другая компания, специализирующаяся именно в этой области, способна выполнить ту же работу быстрее, качественнее и дешевле, чем вы. А вы при этом сэкономите и деньги, и время.

Аннулирование. Наверняка у вас дома в шкафах полно всяких вещей, копившихся годами, и у вас не хватает сил выбросить их в мусорное ведро. Неважно, насколько они бесполезны, вы все равно **храните** их "на всякий случай".

В любом бизнесе с годами всегда накапливается множество заданий, часть которых утрачивает актуальность и значимость. Но, тем не менее, они продолжают поглощать время, ресурсы и энергию. Поэтому постоянно спрашивайте себя: "Что это за задания?" и "Почему мы делаем это?"

Одна крупная компания наняла нового вице-президента по финансам. Как только он освоился на новом месте, его познакомили с бухгалтерским отделом, где работали прекрасные высокооплачиваемые специалисты. В их задачу входил сбор информации о результатах продаж по всему миру и предоставление ежемесячного отчета, который затем распространялся в компании. Отчет занимал почти триста страниц и готовился к концу третьей недели каждого месяца, после чего рассылался всем главным руководителям.

На следующей неделе новый вице-президент по финансам попросил у одного из вице-президентов компании копии последних отчетов. Тот отвел его в архив, где хранились все сделанные отчеты. "Вы их вообще читаете?" — поинтересовался вице-президент по финансам. "Знаете, — застенчиво улыбнулся вице-президент, — собираюсь, собираюсь, да все руки никак не дойдут". Вернувшись в офис, вице-президент по финансам собрал сотрудников своего отдела и сообщил им, что с этого дня никаких отчетов больше не будет. Те были до крайности удивлены,

ведь именно в этом и состояла их работа, причем занимающая полный рабочий день. Но вице-президент уверил их, что теперь они будут заниматься более полезными и актуальными вещами.

Прошло девять месяцев. Однажды на одном из собраний к вице-президенту по финансам обратился вице-президент компании: "Кстати, а что случилось с теми отчетами, что мы получали каждый месяц?" "Мы больше их не составляем". Вице-президент пожал плечами и заметил: "Ну что ж, невелика потеря. Все равно у меня никогда не было возможности их читать". Больше данный вопрос не поднимался.

Любая компания может с ходу назвать те или иные функции или задания, выполнение которых давно уже утратило всякий смысл. Их аннулирование не вызовет никакого неудобства и не станет особой потерей. И в вашу задачу входит определить их. И аннулируйте как можно быстрее. Только тогда вы высвободите творческие и материальные ресурсы, которыми можно эффективно воспользоваться для увеличения объема продаж и денежного потока.

## **УПРОЩЕНИЕ В МАРКЕТИНГЕ**

Наиболее процветающими компаниями являются те, что обладают четко выраженным конкурентным преимуществом, которое они постоянно доносят до сведения потенциальных покупателей. Чем проще ваше представление товара, уникальное торговое предложение, тем проще вам будет организовать вокруг него маркетинговую кампанию.

В разгар бума в Кремневой долине и пика рискованных вложений в dot-corn особую популярность приобрело понятие elevator pitch— очень краткое, сжатое выражение сути идеи и привлекательности ее для заинтересованных лиц. Тысячи мелких компаний находились в поиске денег, необходимых для того, чтобы встать на ноги. Владельцы капиталов были буквально засыпаны различными проектами и просьбами о финансировании. Из тысячи получаемых заявок венчурная компания, как правило, рассматривала лишь сто. Из этой сотни пристальное внимание уделялось лишь десяти, а финансировалась в итоге только одна. Шансы на финансирование, как видно, были весьма невелики.

Многообещающим предпринимателям приходилось выражать суть своих новых блестящих идей в весьма сжатой форме, так, чтобы квинтэссенцию всего мероприятия можно было изложить в лифте, спускаясь, скажем, с десятого этажа на первый. В этом лаконичном рассказе нужно было отметить и потенциальный рынок, и проблему, которая решалась бы посредством данного товара, и уникальное торговое предложение, а также представить возможные финансовые результаты в случае успеха проекта. И все эти сведения надо было уложить в две минуты.

В разгар бума dot-corn сотни предпринимателей собирались на специальные съезды, где им предоставлялось ровно две минуты для выступления на сцене перед аудиторией потенциальных вкладчиков. Те, кто смог за две минуты четко и внятно изложить суть своих замыслов, описать преимущество своего товара, его пользу для покупателя, и были теми, кто получал заветный шанс.

Готово ли у вас подобное резюме, ваш elevator talk, смогли бы вы за две минуты объяснить, почему людям выгодно покупать то, что вы предлагаете? В чем заключается ценность вашего предложения? Чем ваш товар или услуга отличаются от других аналогичных товаров и услуг?

Подумайте над таким вопросом: "В чем вы должны убедить своего потенциального клиента, чтобы заставить его приобрести товар именно у вас, а не у ваших конкурентов?"

Каким образом возможно упростить и целенаправить рекламную, маркетинговую и торговую деятельность с тем, чтобы покупатель поверил, что, приобретая именно ваш товар, он получит все, о чем мечтает?

## **УПРОЩАЯ ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ**

За последние пятьдесят лет на тему продажи было написано более четырех тысяч книг. Многие из них, толщиной в несколько сот страниц, содержат описания сложнейших тактик, стратегий, формул и методов. Однако все их можно свести к трем ключевым элементам: потенциальный клиент, презентация, развитие сделки и ее заключение.

Отбор потенциальных клиентов. Это первоначальный и весьма важный этап. Если у вас имеется достаточное количество подходящих

потенциальных клиентов, то на выходе вы обязательно получите достаточное количество подписанных контрактов.

Потенциальный клиент описывается как "человек, который может и готов покупать и платить за ваш товар в течение разумного промежутка времени".

Потенциальный клиент — это не тот, кому нравитесь вы или ваш товар. Это тот, кто обладает деньгами, потребностью и возможностью приобрести то, что вы предлагаете, и насладиться преимуществами своей покупки как можно скорее.

Хороший потенциальный клиент уважает вас и вашу компанию; он нуждается в предлагаемом товаре и очень хочет его приобрести; у него есть деньги и возможность совершить покупку; и, кроме того, он не желает откладывать ее в долгий ящик.

Потенциальным клиентом нельзя назвать человека, который испытывает к вам симпатию, но которому не хватает денег, желания или возможности, чтобы принять положительное решение. Тот, кто, возможно, решится на приобретение через год-другой, — это не ваш потенциальный клиент. Потенциальный клиент готов выложить деньги прямо сейчас. И ваша задача — найти как можно больше таких людей. Для этого вам необходимо исключительно четко представлять, кто является вашим идеальным клиентом, и все свои усилия направить на то, чтобы встретиться с ними и убедить принять положительное решение.

Презентация. Презентация есть скрытый процесс продажи. Способность наладить контакт, добиться взаимопонимания и доверия, определить истинные потребности клиента, а затем убедить его в том, что выбор вашего товара является для него оптимальным, — вот ключ, открывающий дверь успеха в продаже.

Самое примечательное то, что всеми умениями, отличающими профессионального торгового агента, возможно овладеть. Даже самые высокооплачиваемые и преуспевающие торговые агенты когда-то начинали с нуля и учились делать первые шаги. Но они не опускали руки, а упорно изучали все тонкости своей профессии, овладевали нужными, полезными навыками, заучивали правильные вопросы и подходящие ответы. Они планировали свой рабочий день и ни на йоту не отступали от этого плана. В результате они становились все лучше и лучше, а результаты их были все более блестящими.

Чем больше вы продаете своего товара, тем проще вам увеличивать показатели. Вы познаете процесс продажи до мельчайших нюансов, становясь истинным профессионалом. Вы знакомитесь с типичными тревогами и беспокойством клиентов. Через какое-то время вы уже умеете отличить потенциального клиента буквально за несколько секунд беседы. Вы научаетесь также затрагивать "слабую струну" потенциального клиента и сосредоточивать свою презентацию на удовлетворении наиболее важных его потребностей.

Развитие сделки и ее заключение. Игроки в гольф говорят: "Вы жаждете высоких результатов, но мяч в лунку загоняете за деньги". Также и в бизнесе: вы планируете и устраиваете презентации ради блестящих результатов, но к заключению контрактов стремитесь ради денег. Ваше умение преодолеть последние колебания и нерешительность клиента и убедить его принять положительное решение есть решающая составляющая процесса продажи.

Сядьте и, исходя из преимуществ вашего товара и удовлетворяемых потребностей, обстоятельно опишите своего идеального потенциального клиента. Для поиска потенциальных клиентов воспользуйтесь фантазией и творческим подходом. Учитесь убедительно представлять товар, так, чтобы клиент уверился, что вы и ваша компания — это оптимальный выбор. Наконец, научитесь убеждать клиента в правильности выбора и добиваться от него заключения сделки.

Чем большего совершенства вы достигнете в трех вышеописанных этапах, тем проще и эффективнее будет проходить процесс продажи и тем больше денег вы станете зарабатывать.

### **Война в Персидском заливе**

Во время войны в Персидском заливе в 1991 году планирование отличалось одновременно и тщательностью, и простотой. Американские войска продвинулись до самой границы с Кувейтом. Одновременно на кораблях в Заливе были размещены 17 тысяч морских пехотинцев, готовых высадиться около города Кувейта. Американская разведка намеренно допустила "утечку" этой информации, с тем, чтобы она была обязательно передана Саддаму Хусейну. Так и вышло. Хусейн приказал войскам выступить для защиты границы и берегов.

Продemonстрировав блестящий пример простоты, генерал Норман Шварцкопф вместе с 250-тысячным войском перешел пустыню в Ираке и нанес мощный удар по городу Басра, отрезав, таким образом, иракскую армию с тыла и весьма быстро положив войне конец.

## **Упрощение и личностный успех**

Постоянно ищите способы, как избавиться от суеты и сложностей повседневной жизни. Если бы вам осталось жить всего шесть месяцев, чему бы вы посвятили оставшееся время? Этот вопрос поможет решить, что же для вас главное всего, что приносит вам наибольшее удовлетворение и удовольствие.

Самая высокооплачиваемая деятельность в Америке — это размышление. Время, затрачиваемое вами на размышления о том, кто вы есть и к чему в действительности стремитесь, не раз окупится сторицей.

Большинство людей действуют импульсивно. Звонит телефон, кто-то заходит, их озаряет какая-то идея, они получают письмо — и вот их уже нет! Обычный человек действует, как собака, пускающаяся по полю в погоню за зайцем. Вдруг откуда ни возьмись, появляется другой заяц, собака забывает о первом зайце и пускается в погоню уже за вторым. Затем появляется третий заяц, и собака вновь сбивается с пути. К концу дня она падает от усталости, потому что целый день гоняла зайцев по полю, но так и не поймала ни одного. Именно так многие и проживают свою жизнь.

Антонимами сложности и сумятицы являются сосредоточенность и концентрация. Наиболее полезное в жизни — умение полностью сосредоточиться на самой важной цели, а затем сконцентрироваться на ее достижении. Работайте, не отвлекаясь на посторонние вещи. Если надо, заставьте себя работать только над теми заданиями, которые в итоге окупятся, даже если они вам и не совсем нравятся.

Одно из лучших средств борьбы со стрессом — целеустремленность и упорство. Целеустремленность в данном случае означает, что вы принимаете четкое решение что-либо сделать, после чего с рвением принимаетесь за работу. Упорство предполагает, что вы заставляете себя работать над заданием до тех пор, пока до конца его не выполните.



Люди устроены таким образом, что, завершая важное ответственное задание, мы испытываем колоссальное чувство удовлетворения и гордости. Мозг вырабатывает эндорфины, приносящие вам ощущение счастья и благополучия. Благодаря выбросу эндорфинов вы испытываете небывалый творческий подъем и уверенность в своей компетентности. Вы полны энергии, вам не терпится приняться за новое дело. Вы вызываете к жизни подобные ощущения каждый раз, когда успешно справляетесь со сложной работой.

## **РАЦИОНАЛИЗИРУЙТЕ И УПРОЩАЙТЕ СВОЮ ЖИЗНЬ**

Существует семь способов, благодаря которым вы сможете упростить свою жизнь и повысить качество и количество получаемых результатов.

1. Работайте быстрее. Приучите себя к высокому темпу работы. Работайте интенсивно, не отвлекайтесь на посторонние предметы. Чем бы вы ни занимались, приступайте к выполнению немедленно и быстро переходите от одного этапа к другому. Набирайте темп. Сам процесс интенсивной, напряженной работы заряжает вас энергией, повышает вашу творческую активность и помогает вам добиться еще более высоких результатов.

2. Работайте дольше и усерднее. Начинайте чуть раньше, работайте чуть усерднее и задерживайтесь чуть дольше. Приходите на работу на час раньше остальных, тогда вас никто не будет отвлекать. Работайте в обеденный перерыв, когда все сотрудники уходят на обед. Так вы получите еще один час спокойной работы, чтобы разобраться с заданиями и обязанностями. Задержитесь на час позже остальных. За этот час вы успеете привести дела в порядок и спланировать работу на завтра.

Если вы приходите раньше и уходите позже, то избегаете дорожных пробок. Работая во время обеденного перерыва, вы уходите вперед, оставляя остальных сотрудников далеко позади. Через короткое время ваши показатели будут выше, чем у остальных, и платежная ведомость наглядно сей факт отразит.

3. Объединяйте задания. Когда вы выполняете несколько схожих заданий одновременно, каждое последующее дается намного легче, и вы

быстрее с ним справляетесь. Если вам надо сделать телефонные звонки, делайте их один за другим. Если надо ответить на письма, пишите одно письмо за другим. Составляйте отчеты о расходах все сразу. Сразу составляйте все планы.

Эксперты по эффективности обнаружили, что если на первое из серии заданий уходит десять единиц времени, то на аналогичное задание пятое или шестое по счету затрачивается лишь две единицы времени. Это явление называется "кривой обучения", это залог высокой производительности в любой области.

4. Делайте то, что вы можете сделать лучше всего. Небольшой процент выполняемых заданий обуславливает основную степень полезности их всех. Наверняка имеются какие-то функции, которые вы выполняете безукоризненно. Если вы сосредоточитесь только на этих заданиях, то быстро и без труда повысите свои показатели.

Один из секретов успеха кроется в том, чтобы выполнять все больше и больше тех заданий, которые вы можете делать лучше всего, и все больше и больше совершенствоваться в этой области. Одновременно прекращайте тратить время на задания, в которых вы не особенно хороши, и в конечном итоге поручите их другим или вовсе аннулируйте. Это намного упростит вашу жизнь и улучшит результаты.

5. Тщательно готовьтесь, прежде чем приступить. Вы наверняка знакомы с "формулой пяти П": "Предварительная подготовка предупреждает плохие показатели". Намного проще подготовить всё необходимое и сосредоточиться на самом важном, чем приступить к работе, а потом отпраиваться на поиски информации.

6. Сотрудничайте с другими людьми. Существуют такие задания, которые гораздо быстрее можно выполнить в сотрудничестве с другими людьми. Весь процесс производства основан на "разделении труда", когда задание разбивается на небольшие порции, и у каждого есть возможность специализироваться в своей области. В таком случае каждый человек демонстрирует собственные показатели эффективности, все более совершенствуясь в своей работе. Результаты, совместно полученные несколькими людьми, специализирующимися в конкретных областях, могут быть поистине поразительными.

Клейдесдальские тяжеловозы, известные по рекламе пива "Будвайзер", где они тянут фургоны с пивом, служат наглядным

примером эффективности совместной работы. Одна лошадь-тяжеловоз в состоянии тянуть фургон с пятью тысячами фунтов груза. Две лошади той же породы, работающие в паре, в состоянии сдвинуть с места груз весом 15—20 тысяч фунтов. Четыре же лошади тянут груз в 40—50 тысяч фунтов.

Слаженная и гармоничная работа с другими людьми является так называемым "множителем силы", позволяющим вам достичь много большего, чем трудясь в одиночку.

7. Упрощайте работу. Всегда ищите более быстрые, дешевые и простые способы достижения поставленной задачи. Избавляйтесь от сложности. Выискивайте возможности поручать свои задания другим, привлекать сторонние силы или вообще аннулировать ненужные обязанности. Упрощайте свою жизнь, используя каждую возможность.

### **Повторение принципа простоты**

Нельзя добиться повышения продуктивности путем простого прибавления объема работы или увеличения числа заданий, которые вы на себя берете. Вам не помогут никакие курсы по управлению временем или повышению личной эффективности, если ваша цель — просто сделать больше за тот же промежуток времени.

Парадоксальный факт состоит в следующем: "Вы никогда не справитесь со всем". Нельзя переделать абсолютно все дела. Выбросьте эту идею из головы.

Вы можете быть счастливее и работать эффективнее, лишь упростив свою жизнь. Вы ведь помните, что становитесь тем, о чем думаете большую часть времени. Поэтому если будете постоянно думать о возможностях упростить свою деятельность, то, в конце концов, эти возможности вам откроются.

## ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

### ПРИНЦИП БЕЗОПАСНОСТИ ЗАЩИЩАЙТЕ ТЫЛЫ

Ни один план операции не выдерживает первого столкновения с противником... Планирование — это все. Планы же ничего не значат.

*Фельдмаршал Хельмут фон Мольте,  
командующий прусской армией*

**К**ак только вы добились наконец своей цели, вам следует принять все меры предосторожности, чтобы защитить и сохранить свои достижения. Военные лидеры и топ-менеджеры никогда не позволяли себе расслабляться и становиться чересчур самодовольными. Они принимали все меры предосторожности, чтобы защититься от возможных неудач, грозящих армии или предприятию.

### СРАЖЕНИЕ ПРИ ЧАНСЕЛОРСВИЛЕ

Сражение при Чанселорсвиле в 1863 году стало одним из самых впечатляющих поражений армии, намного превосходившей своего противника. Армия Северной Вирджинии под предводительством Роберта Ли значительно уступала мощи армии Потوماка, которой командовал Джозеф Хукер. Генерал Хукер был настолько уверен в своих силах, что не считал нужным укрепить правый фланг. Все его мысли были заняты продвижением вперед к несомненной победе.

Вечером первого дня к Роберту Ли пришел один фермер и сообщил, что правый фланг армии Союза "болтается без надзора". Кроме того, существовала дорога, тянувшаяся сквозь заросли кустарника и ведущая как раз туда, где противник не выставил никакой охраны.

Нарушив один из основных принципов военной тактики — "никогда не делить свои силы перед лицом врага", — Ли решился на дерзкий и отчаянный шаг. Сохраняя позиции семнадцатитысячной армии Конфедерации лицом к противнику. Ли послал тридцатитысячную пехоту под командованием генерала Джексона, по прозвищу "Каменная стена", в обход на запад с целью атаковать незащищенный правый фланг армии Союза.

2 мая 1863 года, после форсированного марша, занявшего несколько часов, вскоре после пяти часов пополудни войска Конфедерации со всей силой обрушились на армию Хукера. Солдаты, сидящие вокруг костров и готовившие ужин, были застигнуты врасплох. Им пришлось отступить. К 4 мая армия Союза перебралась через реку Раппаханок, спасаясь бегством. Север потерпел крупнейшее поражение, а причиной его послужила единственная брешь в обеспечении безопасности.

### **Принцип безопасности:**

не позволяйте противнику завладеть  
неожиданным преимуществом.

Обеспечение безопасности предполагает, что военачальник сохраняет свободу действий, предупреждает нападение врасплох и обеспечивает сохранность стратегически важной информации. Поскольку риск является неотъемлемой частью войны, применение принципа безопасности вовсе не означает чрезмерной осторожности и избежание обдуманного риска. Безопасность гарантируется также владением инициативы.

### **Принцип безопасности применительно к бизнесу**

Основная забота руководителя — следить за процветанием бизнеса. Поскольку невозможно дать гарантии успешного исхода деловых операций и мероприятий, руководитель обязан постоянно думать о показателях процветания и успеха.

Иногда лучшей защитой является нападение, как в случае атаки генерала Роберта Ли в сражении при Чанселорсвиле. Зачастую лучший способ обеспечить собственную безопасность — активно продвигаться вперед, атакуя, нападая, перехватывая и удерживая инициативу, принимая ответственные решения и идя на рискованные шаги во имя достижения бизнес-целей и сохранения позиций на рынке.

Накопление ресурсов и обеспечение финансовой стабильности требуют некоторых жертв и мудрой рассудительности. Зачастую приходится отказываться от сиюминутной выгоды ради долгосрочного успеха и благополучия.

Топ-менеджеры ничего не принимают как должное. И неважно, какого успеха они достигли, они всегда начеку. Они всегда настороже, готовые отразить любое нападение. Они не жалеют сил и времени, чтобы защитить себя от неудач и ошибок. Они применяют принцип безопасности.

## **КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ**

Принцип безопасности в бизнесе требует, чтобы вы постоянно задавали себе вопрос: "Что самое худшее может случиться в данной ситуации?"

Если подвохов может оказаться несколько, подумайте: "Из всего этого, что самое худшее, что может произойти и повредить моему бизнесу или карьере?"

Настоящие лидеры постоянно пользуются приемом "ожидания кризиса". Они постоянно думают о будущем, стараясь заглянуть в него как можно дальше. Они мысленно просчитывают все возможные неприятности и продумывают до мельчайших деталей, как себя от них оградить.

Ваше умение обеспечивать безопасность, свою собственную и своего бизнеса, — главное умение истинного лидера. Это активный образ мышления и гарантия от дорогостоящих ошибок и разочарований. Планирование обеспечения собственной безопасности может принести вам значительное преимущество в проблемных ситуациях.

## **ЗАЩИЩАЙТЕ СВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В**

бизнесе всегда следует определять основные товар или услугу, а также конкурентное преимущество, которое отличает ваш товар от товаров конкурентов. Истинные лидеры прочно удерживают свое положение на рынке, они стремятся к постоянному улучшению качества своих товаров или услуг, с тем, чтобы всегда находиться впереди конкурентов. Процветающие компании тратят намного больше денег и времени на исследования и усовершенствования продуктов и процесса производства, чем это делает основная масса компаний. Процветающие компании повышают уровень информационной управленческой системы и внутренних операций. Они полны решимости идти в

авангарде. Они ничего не оставляют на волю случая, поскольку знают, что конкуренты день и ночь размышляют над тем, как переманить к себе их клиентов, и полны решимости не допустить этого.

## ОПРЕДЕЛИТЕ, КТО ВАШИ САМЫЕ ВАЖНЫЕ КЛИЕНТЫ

Принцип безопасности, помимо всего прочего, относится и к объему продаж, и к движению денежного потока. Поэтому вам следует приложить все силы, чтобы избежать потери главных клиентов, их надо беречь как зеницу ока. Как только вы подписали контракт и заполучили нового клиента, вы обязаны сделать все возможное, чтобы удержать его. Расходы на завоевание нового клиента в десять-пятнадцать раз превышают расходы на обслуживание настоящего. Заказы, поступающие от существующих клиентов, имеют самую низкую стоимость приобретения и приносят самые высокие доходы в расчете на сделку. Ваша основная политика — делать все возможное, чтобы сохранить своих лучших клиентов, не дать их переманить. Многие компании тратят огромные средства на привлечение покупателей, пребывая в уверенности, что теперь-то он уж никуда не денется. Все меньше и меньше времени и энергии тратится на поддержание их заинтересованности.

Отношения любого рода характеризуются тенденцией к энтропии — спаду энергии и возникновению разладов. В бизнесе этим термином можно обозначить тенденцию воспринимать наличие клиентов как сам собой разумеющийся **факт**. Эта ошибка может стать роковой. Многие компании, потеряв главного клиента или группу клиентов, которым они перестали уделять внимание, фактически терпели крах.

На рекламные кампании и мероприятия по продвижению товаров и услуг для недавно приобретенных покупателей у вас должно уходить не менее одной трети всех расходов. Именно они охотнее всего совершают повторные покупки и рассказывают о них своим друзьям.

## ДВЕ КАТЕГОРИИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Всех клиентов можно разделить на две группы. Это прежде всего те, кто знаком с вами и кому вы нравитесь. Они уже работали с вами в прошлом и остались довольны уровнем вашего обслуживания. Такие

клиенты готовы продолжать сотрудничество и являются поэтому основным источником рекомендаций и рекламы. Эта категория не требует больших затрат на поддержание заинтересованности, но приносит при этом самые высокие прибыли. Это опора вашего бизнеса. Вторая категория — люди, никогда ранее о вас не слышавшие и не имеющие ни малейшего представления о том, чем вы занимаетесь и какая им от вас польза. Многие компании совершают типичную ошибку: они направляют свои маркетинговые и рекламные усилия на тех клиентов, которые в них абсолютно не заинтересованы, вместо того чтобы позаботиться о тех, кто уже знает их и доверяет им.

## **ОБЕРЕГАЙТЕ ОСНОВНЫХ КЛИЕНТОВ**

Когда вы спрашиваете себя: "Что самое худшее может произойти с моим бизнесом?", — думайте о ваших клиентах. Что случится, если вы внезапно лишитесь одного-двух основных клиентов? Как это отразится на бизнесе, доходах? Если потеря клиента представляет для вас реальную опасность, какие шаги вы можете немедленно предпринять, чтобы не допустить этого? Внимательно следите за всеми возможными пробелами в маркетинговой стратегии. Зачастую компании теряют клиента из-за ложных предположений.

## **Сражение при Квебеке**

В 1759 году Франция контролировала Квебек, а французская армия защищала крепость, расположенную над рекой Сент-Лоуренс. С суши форт был практически неприступен. До тех пор пока французы удерживали форт за собой при помощи огромных пушек, англичане никак не могли подняться вверх по реке, чтобы захватить желанную крепость.

Единственный незащищенный подход к крепости лежал через утес, который был очень крутым и поэтому считался неприступным. Это и была роковая ошибка французов.

К английскому генералу Джеймсу Вулфу пришел разведчик-индеец и поведал ему об одной тропинке, которая вела по утесу к равнине перед крепостью. Этой же ночью англичане, солдат за солдатом, взобрались по узкой тропинке и очутились прямо на равнине. Когда взошло солнце, они уже выстроились в полной боевой готовности на Авраамовых холмах.



Французский генерал Монткальм не посчитал нужным выставлять на утесе караул, поскольку не придавал происходящему особого значения. Он вывел солдат из крепости, чтобы дать непрошеным гостям отпор. В результате жестокой десятиминутной битвы были убиты генералы Монткальм и Вулф а французская армия потерпела поражение.

Эта победа англичан, которая стала возможной благодаря единственной погрешности в системе безопасности, положила конец мечтам Франции о господстве в Новом свете и свела на нет сто пятьдесят лет инвестирования в Северную Америку.

## **СТАВКИ ВЫСОКИ**

У бизнеса и войны есть одна общая черта — высокие ставки. Победа и поражение одинаково возможны. Конкуренты нацелены на завоевание ваших клиентов и, соответственно прибыли, которую те приносят. Конкуренты не дремлют. Противники в конкурирующих компаниях только и думают, как бы им обыграть вас и заполучить ваших клиентов. Они составляют хитроумные планы и разрабатывают ловкие стратегии по переманиванию покупателей и их удержанию. Они жаждут отвоевать ваши рынки. Вы должны думать о том же — и делать это намного эффективнее.

В бизнесе единственная имеющаяся у вас гарантия — это способность служить клиентам на более высоком уровне, чем это делают конкуренты. Вы обезопасите себя только в том случае, если будете точно знать, чего хотят ваши покупатели, за что они готовы платить, и сможете ли вы обеспечить их этими товарами и услугами быстрее и качественнее, чем ваши конкуренты.

## **ВАШ САМЫЙ ЦЕННЫЙ АКТИВ**

Самый ценный актив любой компании — это ее репутация на рынке, то, какой ее представляют покупатели. Самый ценный актив вашей компании состоит в том, что говорят покупатели о вашей компании между собой. Репутация — то, как вас описывают покупатели потенциальным клиентам, — и есть решающий фактор, определяющий положение компании на современном рынке.

Наиболее процветающие компании вкладывают огромные средства в рекламу, продвижение товаров и установление связей с

общественностью с тем, чтобы и существующие клиенты, и потенциальные высоко отзывались об их продукции и формировали положительное отношение к их деятельности.

## **СИЛА РЕПУТАЦИИ**

Не так давно в Фениксе, штат Аризона, был проведен опрос общественного мнения. Покупатели давали оценку различным универсальным магазинам: "Какой магазин, по вашему мнению, предлагает посетителям наилучшее сочетание качества и обслуживания?"

Неудивительно, что почти пятьдесят процентов опрошенных покупателей оценили сеть магазинов Nordstrom выше всех прочих благодаря первоклассному обслуживанию и высочайшему качеству. Эта сеть имеет самую высокую репутацию среди всех универсальных магазинов страны.

Что самое удивительное, в Фениксе не было ни одного магазина этой сети. Единственное знакомство опрошенных с магазинами Nordstrom состоялось в Калифорнии, откуда они вернулись полные впечатлений, которыми делились со своими друзьями.

Репутация Nordstrom как продавца качественных товаров и высочайшего сервиса оказалась настолько мощной, что даже те, кто никогда в нем не бывал, отдали ему свой голос. Репутация именно такого масштаба и уровня в конечном итоге перерастает в грандиозный успех. Вы должны непрерывно заботиться о создании положительной репутации, благодаря которой покупатели будут отдавать предпочтение вашей продукции, а не продукции ваших конкурентов.

## **Сражение при Ватерлоо**

Сражение при Ватерлоо, произошедшее 18 июня 1815 года, стало, вероятно, самым крупным и решающим сражением в Европе того времени. Наполеон за двадцать лет командования одержал бесчисленное множество блестящих побед, поэтому казалось, что у герцога Веллингтона нет ни малейшего шанса. Судьба и будущее французской, прусской и австрийской империй, а также английское господство в Европе зависели от исхода сражения.

Ставки были чрезвычайно высоки, и все шансы были на стороне противника. Хотя у Веллингтона каждый солдат был на счету, он все-таки отделил одно войско от основной армии и разместил его в качестве резерва на дороге в Брюссель в случае, если он потерпит поражение на поле боя. Веллингтон отдавал себе отчет, что если французы одержат верх, то разобьют его в пух и прах, и, не имея такого резерва, его армия уже не сможет перегруппироваться для нового удара. Веллингтон верил, что одна проигранная битва гораздо лучше полного поражения.

Французы же все имеющиеся силы бросили в битву. В бой вступили и конница, и пехота. Когда ближе к вечеру с приходом подкрепления в виде войск Блюхера удача начала отворачиваться от французов, никаких запасных сил у них не осталось. В результате французская армия была разгромлена и уже не представляла серьезной угрозы, потеряв былую мощь. Наполеон был повержен. Франция еще долго не могла оправиться и восстановить силы. Просто Наполеон не сумел обезопасить себя от возможных превратностей фортуны.

## **ОЖИДАЯ ЛУЧШЕГО, НАДЕЙСЯ НА ХУДШЕЕ**

Бернард Барух, известный финансист, однажды сказал: "Если дела какое-то время идут хорошо, люди свыкаются с мыслью, что дела всегда будут идти хорошо. Если дела какое-то время идут плохо, люди свыкаются с мыслью, что дела всегда будут идти плохо. Ни первое, ни второе неверно. Бизнес переменчив".

Управляйте своим бизнесом, как окруженным врагами войском. Как Веллингтон, вы должны планировать победу, но оставлять необходимые резервы на случай неожиданных превратностей. Защищайте фланги. Предпримите все необходимые шаги, чтобы обеспечить процветание бизнеса. Даже если дела у вас идут превосходно, оставайтесь начеку и будьте готовы к возможным спадам и неприятностям. Бизнес переменчив.

Процесс обеспечения будущего начните с разработки детальных и скрупулезных финансовых проектов на следующие шесть-двенадцать месяцев. Какой суммой вы располагаете в настоящий момент? Сколько вам еще требуется? Всегда спрашивайте себя: "Какая наибольшая финансовая неприятность может приключиться со мной в следующем году?" Что бы для себя ни решили, выделите нужные резервы для защиты от внезапного спада в торговле и доходах.

Определите основные источники прибыли и самые важные группы клиентов. Какие ваши товары или услуги имеют наибольший спрос? Какие организации или отдельные лица являются вашими основными клиентами? Что вы можете сделать уже сегодня, чтобы сохранить эти источники дохода? Не забывайте, что задача любой компании — привлечь и удержать клиента. Вы не должны ограничиваться лишь завоеванием покупателей, но обязаны делать все возможное, чтобы сохранить их.

Обдумайте основные источники финансовых средств и проанализируйте свои связи в банковском мире. Что случится, если ваш кредит внезапно отзовут? Что вы можете предпринять, чтобы защитить себя от любых неприятностей и проблем с банком?

Когда мы были детьми, в нашей семье существовало непреклонное правило: "семья узнаёт первой". Это означало, что если кто-то из нас попадал в неприятную ситуацию, то об этом следовало сразу же рассказать родителям. Они должны были узнавать о неприятностях от своих детей, а не от посторонних.

Это правило жизненно важно для общения с банками или любыми другими организациями, обеспечивающими вас деньгами. В случае возникновения проблемы любого рода "семья должна узнать первой". Первыми сообщайте им о своих проблемах. Заветное правило для работы с банками: "Никаких сюрпризов!". Сюрпризы в отношении денег редко бывают приятными.

Можете ли вы каким-то образом укрепить банковские и финансовые связи? Возможно ли их расширить? Есть ли у вас некие альтернативы на случай самого худшего? Надежда — это не стратегия. Помните: предупредить болезнь намного лучше, чем лечить ее.

Ваш бизнес должен быть застрахован от любых непредвиденных случаев и критических ситуаций, которые вы не сможете разрешить при помощи денег. Воспользуйтесь услугами профессионального страхового агента, чтобы определить те области и сферы деятельности, в которых вас могут ожидать потери, судебные процессы или различные иски. Поскольку список противоправных деяний расширился до бесконечности, необходимо принять все возможные меры предосторожности. Самое мудрое, что вы можете сделать, — приобрести страхование ответственности, чтобы защитить себя от требований

возмещения убытков или нанесения повреждений, предъявляемых к вашей компании или кому-либо из сотрудников. К счастью, страхование ответственности такого рода относительно недорого.

## **ОПРЕДЕЛИТЕ КЛЮЧЕВЫХ ЛЮДЕЙ**

Значимость вашей компании обеспечивают работающие в ней люди. Определите ключевых сотрудников, приносящих наибольшую пользу, и спросите себя: "Что я буду делать, если вдруг потеряю одного из них?"

Не забывайте про "сценарное планирование". Загляните в будущее и представьте самое худшее из того, что может случиться, не только применительно к ключевым сотрудникам, но и всем аспектам бизнеса.

Дальновидность — это ваше умение думать на шаг вперед, видеть будущее просчитывать, что может вам помочь, а что навредить. Но даже если шансы того, что неприятность случится, невелики, если последствия ее серьезно отразятся на вас, вы обязаны приложить все силы, чтобы обезопасить себя. Будьте внутренне готовы к любым проблемам и неприятностям. Это качество присуще лишь истинным лидерам.

## **"ДАЛЬНОВИДНОСТЬ и ТЕРПЕЛИВОСТЬ ДВА САМЫХ ВАЖНЫХ КАЧЕСТВА В БИЗНЕСЕ".**

*Генри Форд*

## **ОЦЕНКА РИСКА**

Поскольку деловая жизнь полна риска и крайне нестабильна, вам так или иначе придется рисковать, и практически каждый день. Оцените предполагаемый риск и поместите его в одну из следующих категорий.

Во-первых, есть риск, которого вам не избежать, на который вам придется идти, чтобы остаться в бизнесе. Сюда входит наем сотрудников, поручение им определенных заданий, реклама и продвижение товара, вложения в разработку нового товара, расходы на поиски новых рынков и так далее. Это риск неизбежный, он неразрывно связан с ведением современного бизнеса.

Во-вторых, есть риск, на который вы можете себе позволить пойти. Это решения и действия, не гарантирующие успешного исхода, но

расходы на которые, в случае неудачного исхода, вы сможете присоединить к общим расходам на ведение бизнеса. Представление на рынке нового товара или выпуск рекламы без тестирования — вот примеры того риска, который вы в состоянии себе позволить. Если затея окажется неудачной, она не нанесет особого вреда вашей компании.

Третья разновидность риска — риск, на который вы не можете пойти: цена слишком высока. Отрицательные последствия неудачи поставят под угрозу бизнес. Такой риск, как айсберг: если верхняя его небольшая часть — это необычайные возможности, то нижняя, скрытая, — тяжелые последствия. Поэтому такого риска желательно избегать.

В качестве риска, который вы не можете себе позволить, можно назвать вложение всех имеющихся денег в мероприятие, которое в случае провала приведет вас к банкротству. Практически в каждой рискованной ситуации можно усмотреть весьма привлекательные преимущества. Но знание и пристальное внимание к возможным каверзам и ловушкам поможет их избежать и остаться на плаву. Будьте готовы сказать: "Нет!"

Наконец, существует риск, на который вы не можете себе позволить не пойти. Многие сферы бизнеса и многие действия влекут за собой крайнюю неопределенность, но отказаться от них вы не можете. Это, например, стратегическое объединение с другой компанией для противостояния третьей, поставившей под угрозу продажу вашего основного товара. Нет никаких гарантий, что данное решение окажется верным, но зачастую вы просто не можете себе позволить не принять его, если хотите остаться в бизнесе.

Безопасность требует от вас постоянно задавать один вопрос: "Что может пойти не так?" Подстрахуйтесь и примите все меры предосторожности, чтобы обезопасить себя от самого худшего. Это позволит вам спокойно спать по ночам, а в течение дня сосредоточиться лишь на конечном успехе.

### **Принцип безопасности, применительно к личностному успеху**

Ваша цель в личной жизни — стать счастливым, преуспевающим, здоровым и богатым. Ваша цель — реализовать свой потенциал и стать тем, кем вы способны стать. Вы должны не просто жить, а жить насыщенной, полноценной жизнью. Чтобы это действительно

произошло, вы должны применять принцип безопасности во всех аспектах своей деятельности.

Потребность в безопасности — самая глубокая и сильная? человеческая потребность. Психолог Абрахам Маслоу пришел к выводу что наша потребность в безопасности — финансовой, эмоциональной физической — настолько велика, что, когда она находится под угрозой мы больше ни о чем не можем думать. Наша голова полностью занята мыслями об обеспечении безопасности.

Вы идете по жизни, довольный, удовлетворенный, счастливый. И вот в один прекрасный день вы приходите на работу, а коллега сообщает, что компания увольняет пятьдесят процентов штата, и кто окажется в этих пятидесяти процентах, неизвестно.

Вашу радость и умиротворение как рукой снимает. Вы напуганы нервничаете. До этого мгновения ваша жизнь текла спокойно безмятежно, а сейчас ваша финансовая стабильность под угрозой. Вы больше не можете думать ни о чем другом, ваши мысли вновь и вновь возвращаются к этой ужасней новости. До тех пор, пока не станут известны подробности, вы не успокоитесь.

Другой пример. Вы наслаждаетесь жизнью и мало волнуетесь о своем здоровье. Однажды вы отправляетесь на медицинское обследование. После осмотра ваш доктор сообщает, что кое-что в тестах ему кажется подозрительным, и необходимы дополнительные исследования, чтобы удостовериться, что беспокоиться не о чем.

Теперь, когда вашему здоровью что-то угрожает, вы полностью поглощены мыслями о том, что покажут тесты. Вы не можете думать говорить ни о чем другом, лишь о собственном здоровье, до тех пор, пока не узнаете результаты.

## **ВАЖНОСТЬ ВЫБОРА**

Вы свободны настолько, насколько вам позволяет свобода выбора. Вы свободны, если у вас есть продуманная альтернатива тому, чем вы занимаетесь в настоящий момент. Если у вас только один вариант только один образ действия, вы вскоре почувствуете себя в ловушке. Вы будете то терять, то вновь обретать контроль над ситуацией и на жизнь в целом. Доктор Мартин Селигман называет подобно состояние "приобретенной беспомощностью". Вы начинает чувствовать себя абсолютно неспособными изменить или повлиять на

происходящее с вами. Это порождает стресс и волнение.

Ваша задача — постоянно создавать новые варианты, расширять количество открытых возможностей. Не позволяйте заманить себя в ситуацию, из которой вы не предусмотрели выхода.

Например, чем лучше вы выполняете свою работу, тем больше карьерных возможностей перед вами открывается. Чем более активный и здоровый образ жизни вы ведете, тем больше перед вами открывается возможностей для физической активности. Чем больше людей вы знаете, тем шире будут ваши возможности в социальной жизни. Чем больше денег вы откладываете на счет в банк, тем шире ваши финансовые возможности. Постоянно задавайте себе вопрос: "Если я потеряю работу и все деньги, что я буду делать?" Ответ на заданный вопрос покажет, сколько продуманных вариантов у вас имеется. Ваша способность создавать дополнительные варианты поможет вам ощущать себя свободным, счастливым, уверенным и сильным.

## **САМЫЙ ЦЕННЫЙ ЛИЧНОСТНЫЙ АКТИВ**

Каков ваш самый ценный актив применительно к бизнесу и личной жизни? Каков ваш наиболее ценный актив как личности? Для компаний самое ценное — это репутация, в равной степени это относится и к вам. Что и как люди говорят о вас в ваше отсутствие, и есть наиболее важный фактор, определяющий успех всего, что вы делаете. О преуспевающих, удачливых людях всегда отзываются лестно, их уважают и высоко оценивают их работу.

Что думают и говорят люди о вас в ваше отсутствие? Как бы вы хотели, чтобы они отзывались о вас? Умение влиять на положительное восприятие другими ваших действий и вас самих — ключ к стабильности вашего положения и дохода в условиях современного конкурентного рынка.

## **ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНАЯ ГАРАНТИРОВАННОСТЬ**

Авраам Линкольн как-то сказал: "Единственная гарантированность, что у вас есть, — это способность выполнять свою работу на невероятно высоком уровне". Мы быстро переходим от "Эры труда" к "Эре независимого подрядчика". Чтобы преуспеть в своей работе, считайте



себя самостоятельно занятым, смотрите на себя как на президента собственной фирмы. Считайте, что каждый день вы продаете клиенту свои услуги. Представляйте, что каждый день клиент оценивает вашу работу, чтобы решить, оставить вас еще на день или на неделю. Более того, представьте, что вы получаете почасовую оплату, поэтому не теряйте даром ни единого часа.

Когда вы перестанете даром тратить время и от каждого часа будете стремиться получить максимальную отдачу, то обнаружите, что намного эффективнее используете время и успеваете намного больше, чем остальные, обеспечивая таким образом гарантированность работы и дохода.

Правило успеха в работе таково: "Работай хорошо, работай лучше, работай лучше всех!" Сперва станьте ценным работником, потом незаменимым. Вы должны выполнять свои обязанности на таком уровне, чтобы ваше отсутствие заметно отразилось на компании.

Поскольку современная экономика конкурентна, то своей цели вы достигнете, только если будете упорно идти вперед, перехватывая инициативу и наступая. Экономической и финансовой стабильности вы сможете добиться постоянным совершенствованием знаний и умений, чтобы всегда оставаться впереди конкурентов, всегда быть в авангарде.

## **НЕОБХОДИМЫЙ МИНИМУМ ДЛЯ УСПЕХА**

Теория winning edge — необходимого минимума для успеха — гласит, что иногда небольшие отличия в способностях превращаются в большие отличия в результатах. Определите те умения, лишь небольшие изменения в уровне которых со временем превратятся в серьезные изменения в результатах. Определите те сферы, в которых вы не сильны, и разработайте план совершенствования в этих сферах.

## **ДОСТИГАЯ ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ**

Вероятно, наиболее важной частью обеспечения безопасности в личной жизни является способность достижения и сохранения финансовой стабильности. Ваша задача — достичь того уровня, когда вам уже не придется заботиться о деньгах. Вы наверняка хотите заказывать в ресторане, не глядя на правую колонку. Вы без сомнения хотите настолько прочно утвердиться материально, чтобы при любой ситуации вам не было бы нужды волноваться.

Единственный путь достичь такого уровня благосостояния — превосходно знать свое дело, безупречно выполнять свои обязанности, а потом получать за это соответствующее вознаграждение. Небольшие различия в исполнении могут впоследствии перерасти в серьезные различия в результатах и вознаграждении. Вам необходимо читать книги, прослушивать учебные программы и посещать курсы. Вы должны стремиться к постоянному совершенствованию в своей работе, чтобы твердо стоять на ногах и не волноваться за свое будущее и за будущее своих близких.

## **ВЫ В ОДНОМ ШАГЕ ОТ ФИНАНСОВОГО УСПЕХА**

Никогда не было настолько возможным достижение финансовой независимости, как сегодня. Теперь существует больше возможностей увеличить доход и сделать состояние, чем когда бы то ни было. И тому нет никаких пределов, кроме тех, что накладывает ваш собственный разум.

Для долгосрочной финансовой стабильности воспользуйтесь довольно простой формулой — тратьте меньше, чем зарабатываете. Если будете постоянно придерживаться данного правила, то материальная независимость вам гарантирована. Если же вы станете тратить больше, чем зарабатываете, то так и будете беспокоиться из-за денег и никогда не обретете счастья и покоя.

Вы должны воздвигнуть вокруг своей жизни материальную крепость, а для этого вы обязаны копить деньги, откладывать с каждой получаемой суммы, ежемесячно, ежегодно, в течение всей трудовой карьеры. Ставьте финансовые цели, составляйте план и следуйте ему, не отступая ни на шаг, изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год до тех пор, пока не достигнете того уровня, когда вам больше не придется заботиться о деньгах.

Сегодня в Америке около пяти миллионов миллионеров, и все они заработали свое состояние своим собственным трудом. Эксперты предрекают, что за последующие десять лет количество миллионеров в Америке возрастет вдвое. В настоящее время каждые четыре с половиной минуты в Штатах появляется очередной миллионер, двадцать четыре часа в сутки, триста шестьдесят пять дней в году.

Кроме миллионеров существуют еще и те, кто зарабатывает сотни тысяч долларов чистой прибыли. Много тех, кто обладает состоянием в

несколько миллионов долларов, несколько сот миллионов долларов, миллиард долларов и даже несколько миллиардов долларов. Большинство из них заработали эти деньги собственным трудом, от первого до последнего цента.

## **ФОРМУЛА ФИНАНСОВОЙ НЕЗАВИСИМОСТИ**

Формула финансовой независимости не изменилась за долгие годы. Со времен Джорджа С. Клэйсона, написавшего книгу "Самый богатый человек в Вавилоне", эта формула осталась прежней — с каждого заработанного доллара отложить десять процентов.

Ваша цель — откладывать как минимум десять процентов (предпочтительнее, конечно, пятнадцать-двадцать) вашего дохода в течение всей трудовой деятельности.

Альберт Эйнштейн в свое время заметил, что величайшей силой в человеческом мире являются сложные проценты. Кроме того, это еще и ключ к материальной независимости. Если начиная с двадцати и до шестидесяти пяти лет вы будете откладывать ежемесячно сто долларов и класть их в банк под десять процентов годовых, то к тому времени, как вы выйдете на пенсию, вы будете стоять больше миллиона долларов.

Сложные проценты вначале растут крайне медленно, но затем стремительно набирают скорость, как лавина, обрушивающаяся вниз с горы. Один доллар, вложенный под три процента во времена Христа, сегодня равнялся бы половине всех мировых денежных запасов.

Если у вас есть один цент и вы будете удваивать его каждый день, каждый месяц, то он будет стоять миллионы долларов. Но если вы начнете удваивать цент, а по прошествии десяти дней потратите все, что удалось скопить, то этот один цент будет стоять всего лишь пару долларов. К сожалению, большинство людей именно так и обходятся с деньгами.

Серьезные деньги — это терпеливые деньги. Серьезные деньги основываются на долгосрочной перспективе. Те, кто прочно стоит на ногах, достигнув финансовой стабильности и прочности, умеют думать наперед и готовы отказываться от сиюминутных удовольствий и трат ради воплощения финансовых идей и замыслов.

Вся наша жизнь состоит из уступок. Преуспевающие люди преуспевают потому, что готовы пожертвовать в краткосрочном плане, чтобы извлечь намного большую выгоду в долгосрочной перспективе.

Они как бы оттягивают удовольствие, что, в сущности, является источником материального благополучия. Преуспевающие люди готовы платить за успех заранее и откладывать моментальное вознаграждение в уверенности, что потом их ждет еще большее вознаграждение.

## **ПРИВЫЧКИ МИЛЛИОНЕРОВ**

В книге "Миллионер по соседству" Томас Д. Стэнли и Уильям Д. Данко раскрывают разницу между теми, кто достиг материальных высот, и теми, кто в этом не преуспел. Первые отличаются от вторых тем, что статусу и удовлетворению сиюминутных желаний предпочитают финансовую независимость. А она есть результат бережного обращения с каждым долларом. Чем аккуратнее вы относитесь к деньгам, тем быстрее растет ваше состояние.

Миллионеры, достигшие этого положения собственным трудом и упорством, предпочитают получать удовольствие от хранения денег в банке, а не от растрачивания их на всяческие удовольствия. Они никогда не покупают за свои деньги, если могут взять в кредит, никогда не берут в кредит, если могут взять напрокат, и никогда не берут напрокат, если могут одолжить.

## **МЕРИЛО ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ**

Ключевое основание для оценки финансового успеха можно найти в интервью с сотнями миллионеров. На вопрос о том, как они измеряют финансовый успех, те всегда ссылаются на так называемый "срок привычного образа жизни".

Срок привычного образа жизни определяется количеством месяцев и лет, в течение которых вы сможете поддерживать привычный уровень жизни, не работая. У обеспеченных людей этот срок намного превышает предполагаемый срок жизни. Другими словами, они могут сегодня же перестать работать и до конца жизни жить так, как они привыкли, ни в чем себе не отказывая.

Предлагаю ответить на такой вопрос: "Каков ваш личный срок привычного образа жизни? То есть, сколь долго вы сможете прожить на те деньги, которыми располагаете в настоящий момент?"

Почти семьдесят процентов взрослого населения не имеют представления о данном понятии; большинство людей находятся всего в

двух месяцах от бездомности. Многие люди с высокими доходами не обладают практически никакими сбережениями. Хуже того, они обременены многочисленными задолженностями, арендными выплатами и долгами, по которым обязаны ежемесячно выплачивать проценты.

Один мой приятель является главой довольно крупной бухгалтерской фирмы. Они ведут бухгалтерский учет и расчет налогов для нескольких весьма состоятельных людей. По словам моего знакомого, эти люди характеризуются одним общим качеством: у них всех практически нет долгов. Они вкладывают свои деньги в самые различные области и отрасли, а не швыряются ими на яхты, загородные виллы, частные самолеты и прочие предметы роскоши. Вместо этого такие люди, как правило, весьма скромны в своих затратах и живут в хороших районах в домах, приобретенных за разумную цену.

Большинство миллионеров внешне ничем не отличаются от обычных людей, они не выставляют напоказ и не кичатся своим богатством. Даже их дети не в курсе, сколько у них лежит в банке. Таких людей заботит не статус, а финансовая стабильность и безопасность.

### **Принцип Паттона**

Генерал Джордж С. Паттон-младший твердо придерживался правила "не платить дважды за одну и ту же землю". Если уж его войска захватывали какой-то объект, они укрепляли и защищали его так, чтобы немцы уже не смогли никакими контратаками вернуть этот объект обратно. Паттон считал, что, несмотря на любые затраты, армия обязана удержать позицию, чтобы не платить двойную цену только лишь потому, что не потрудились принять все должные меры предосторожности.

## **КАК ПОСТРОИТЬ ФИНАНСОВУЮ КРЕПОСТЬ**

Депозитные счета есть у многих, но у людей состоятельных отношение к ним несколько иное, чем у всех прочих. Состоятельные люди копят деньги, но никогда, ни при каких обстоятельствах не тратят их на текущие нужды. Те же, кто не сумел отвоевать финансовую независимость, тоже копят деньги, хотя бы временно, но у них всегда находятся причины, чтобы их растратить. Если вы тратите деньги со сберегательного счета, то выбиваете почву у себя же из-под ног. Думайте, как Паттон, и старайтесь сберечь деньги, вместо того чтобы тратить их.

Правило таково: если вы стали копить деньги, возводя финансовую крепость, ни при каких обстоятельствах не трогайте эти деньги. Если вы хотите приобрести автомобиль или дом, или поехать в путешествие, откройте отдельный счет и кладите деньги на него.

Деньги на счету должны оставаться неприкосновенными, не смейте даже думать о том, чтобы снять с него хотя бы цент, за исключением долгосрочных вложений, которые станут кирпичиками в той финансовой крепости, что вы день за днем возводите вокруг себя.

## **ПРАВИЛО ДЕНЕГ И ВЛОЖЕНИЙ**

Данное правило не изменилось ни на йоту за все время своего существования. Перво-наперво деньги идут туда, где их высоко ценят. Кажется, что они обладают самостоятельным характером и притягиваются к тем Людям, кто ценит их. по достоинству.

Предлагаю вам простой тест, чтобы проверить, насколько вы цените собственные деньги. Взгляните на деньги, что лежат у вас в кармане, в кошельке или бумажнике. Разложены они аккуратно или смяты в одну кучу? Как разложены деньги — в каждом отделении купюры одного достоинства в одном направлении или смешаны как попало, смятые и с загнутыми уголками? Взгляните теперь на чековую книжку. Она аккуратная или в ней невозможно разобраться? Это и есть признак вашего отношения к деньгам/

Преуспевающие люди весьма бережно обращаются с деньгами. Они точно знают, какими суммами располагают, и тщательно планируют все расходы. Каждый месяц они тратят десять-двадцать часов на планирование и организацию финансовой жизни. Они не могут позволить себе легкомысленно относиться к таким жизненно важным вещам, как материальное благополучие.

С другой стороны, люди с финансовыми трудностями никогда точно не знают, сколько денег у них на счету, сколько стоят те или иные вещи, сколько они платят по счетам и тратят в месяц. В результате такой финансовой неразберихи их постоянно преследует неуверенность в будущем. Впрочем, они это заслужили.

## **ПРИМИТЕ РЕШЕНИЕ**

Примите сегодня твердое решение привести в порядок все свои финансовые дела. Представьте, что завтра утром вы умрете, и кому-то

придется разбираться в оставленных бумагах и счетах для вашей семьи. Организуйте финансы таким образом, чтобы учесть каждую мелочь и каждую деталь, чтобы просто не к чему было придаться и чтобы третья сторона могла без проблем разобраться в финансовой ситуации. Сам факт анализа этой ситуации позволит вам навести порядок в делах и вступить на сложный путь к финансовой независимости.

## **КАК СТАТЬ БОГАТЫМ**

Чтобы достичь высокого уровня благосостояния, необходимо откладывать десять процентов с каждой заработанной суммы. Для большинства людей в начале практически невозможно откладывать десять процентов, поскольку в их финансовых делах царит полный хаос. Обычно, когда у них заканчиваются деньги, до новой зарплаты остается еще много времени, как правило, намного больше, чем у них остается денег в конце месяца. Они все время пытаются заткнуть дыры в бюджете, одалживают и переодалживают, и все время сидят на мели. Возможно, именно так у вас и обстоят дела на сегодняшний момент.

Если откладывать десять процентов вам не по силам, откладывайте один процент, но ежемесячно. Если вы зарабатываете две тысячи долларов в месяц, откройте специальный счет, на который вы будете класть двадцать долларов каждые четыре недели. Чем быстрее вы приступите к реализации этой идеи, тем быстрее вы обретете твердую почву под ногами. А жить вы можете на оставшиеся девятью девятью процентами. Это не так уж и сложно.

Как только вы привыкнете откладывать один процент, начните откладывать два, а жить на девятью восемь процентов от дохода. Затем увеличьте число до трех процентов, четырех, и так далее по возрастающей. Через год вы сможете откладывать десять-пятнадцать процентов с каждой заработной платы. А лет через пять на вашем счету скопится уже довольно приличная сумма. Закон притяжения относится и к деньгам. Деньги притягивают новые деньги. Чем больше вы откладываете, тем больше вы притягиваете денег, которые сможете отложить. Чем лучше вы управляете финансами, тем большими финансами вы станете со временем управлять. Чем ответственнее вы относитесь к деньгам, тем за большее их количество вам придется со временем отвечать. Это универсальный закон, у которого нет исключений.

## ВКЛАДЫВАЙТЕ ДЕНЬГИ ОСТОРОЖНО

На изучение вложений тратьте не меньше денег, чем на их зарабатывание. Изучайте, прежде чем вложить. Каждое предложение проанализируйте до мельчайших деталей. Никогда не вкладывайте деньги в те проекты, которые вам не понятны или с которыми вы не согласны.

Миллионеры, заработавшие свои миллионы собственным упорством и трудом, не играют в азартные игры, не спекулируют и не полагаются на удачу. Они не теряют деньги, потому что предпочитают держать их в банке под проценты, а не рисковать их потерей. Деньги свалились им не с неба, а достались тяжелым, упорным трудом.

Для достижения финансовой независимости воспользуйтесь помощью экспертов, людей, точно знающих, как и во что лучше всего вкладывать деньги. Не вкладывайте деньги в проекты или идеи других людей, если те не могут предоставить свидетельства предыдущих успешных проектов. Девяносто девять процентов всех предпринимательских затей, как правило, проваливаются, увлекая за собой и все вложенные деньги.

### **Повторение принципа безопасности**

Верный путь обретения счастья и здоровья лежит в достижение финансовой безопасности. Для этого вам необходимо добиться совершенства в том, что делаете, а потом добиться высокой оплаты своей работы. С каждой заработной платы откладывайте по мере ее повышения десять, пятнадцать, а затем и двадцать процентов. Помещайте эти деньги на специальный счет и никогда, ни при каких обстоятельствах не трогайте их. Если соберетесь вложить отложенные деньги в то или иное предприятие, делайте это только после консультации с экспертами.

Не стоит сейчас тратить на приобретение краткосрочных символов вашего состояния, такие как дорогие автомобили, драгоценности, одежда, яхты; за это вам воздастся настоящим богатством. Сосредоточьтесь на увеличении сбережений, и через некоторое время вы достигнете срока привычного образа жизни в двадцать лет и дольше.



Как только вы возвели финансовую крепость — а это потребует с вашей стороны недюжинной силы воли и жесткой дисциплины, — вы станете счастливейшим и самым положительно настроенным человеком. Вами будут восхищаться, уважать и ценить.

Вы одержите одну из самых значительных побед в современной жизни. Вы достигнете финансовой независимости, и вам уже ничто не сможет помешать.

## **ГЛАВА ДЕСЯТАЯ**

### **ПРИНЦИП ЭКОНОМИИ БЕРЕГИТЕ РЕСУРСЫ**

Не забывайте, что лучше потерять боеприпасы, чем человеческие жизни.

*Генерал Джордж С. Паттон*

**Н**астоящие лидеры берегут имеющиеся ресурсы. Они внимательно подсчитывают заранее, во что им обойдется тот или иной проект и какие выгоды он им сулит. Они сполна платят за успех, но не более того. Они взвешивают и сравнивают возможные расходы с возможными наградами и отказываются от тех возможностей, что не оправдывают вложенных затрат.

### **СРАЖЕНИЕ ПРИ АУСКУЛЕ**

В 279 году до н.э. в ожесточенном сражении при Аускуле греческий царь Пирр одержал победу над римской армией ценою потери одной трети своего войска. Когда его стали поздравлять с победой, он заметил: "Увы, еще одна такая победа, и мы проиграем".

Он выиграл, но заплатил за победу слишком высокую цену. Его армия была измотана и истощена, и Пирру потребовалось немало времени, чтобы восстановить ее.

Римляне немедленно выступили против него и в следующей битве разгромили- Пирра. Тот потерял империю, а потом был убит. Его успех, за который была заплачена слишком большая цена, привел в итоге к поражению. Это сражение вошло в историю под названием "пиррова победа". Его первоначальная победа обошлась чересчур дорого, и потому впоследствии Пирр потерпел такое сокрушительное поражение. Многие компании тратят столько средств, чтобы попасть на рынок, что у них уже не остается финансовых ресурсов на продолжение борьбы.

### **Принцип экономии Силы:**

на второстепенные задачи затрачивайте минимальное количество сил.

Данный принцип дополняет принцип концентрации. Первый, равно как и второй, требует от полководца выбрать место и время для второстепенных усилий и определить количество физических ресурсов, включающих минимум военной мощи для этого места и времени. С обоими принципами неразрывно связана следующая идея: все имеющиеся в наличии ресурсы должны расходоваться экономно и эффективно.

Описываемый в данной главе принцип одинаково важен как для бизнеса, так и для войны. Только сберегая свои ресурсы, полководец может собрать достаточные силы для удержания победы.

### **Принцип экономии применительно к бизнесу**

Для успешного ведения бизнеса крайне важно умение достигать первостепенных и второстепенных целей при наименьших затратах. Первый принцип экономики гласит: важнейшие ресурсы ограничены. Их, как правило, не хватает. У вас никогда не хватает сил, времени, денег, таланта и всего остального. Вы обязаны крайне экономно расходовать ресурсы и для достижения цели не платить больше необходимого.

Целью экономики является увеличение количества выпускаемой продукции относительно затраченных ресурсов. Другими словами, каждый из нас стремится извлечь максимум из того, что вложено. Этот принцип действует и применительно к вашей работе: по-настоящему

удачливый руководитель тот, кто умеет достичь максимальных результатов при минимальных затратах времени и денег. Иначе вы впустую растратите ценные ресурсы, могущие пригодиться вам в будущих сражениях.

### **Сражение при Колд-Харборе**

3 июня генерал-лейтенант Улисс С. Грант, командующий армией Союза, предпринял массированную атаку, чтобы прорвать строй Конфедерации около Кодд-Харбора, штат Виргиния. Эта фронтальная атака на открытой местности была отбита укрепленными силами Конфедерации. Армия Гранта потеряла 12 тысяч человек, не выиграв при этом ровным счетом ничего. Армия Конфедерации твердо держалась на своих позициях. Человеческие и материальные потери были принесены в жертву совершенно напрасно.

### **Экономические принципы**

Иногда я предлагаю своей аудитории обучить ее основным экономическим принципам за пять минут. После двадцатипятилетнего изучения данного предмета я пришел к заключению, что все экономические решения можно свести к четырем-пяти основным идеям, плюс несколько дополнительных концепций в качестве пояснений.

Итак, вот мой урок "Экономика за пять минут". Он состоит из серии вопросов и ответов.

Мой первый вопрос таков: "Если бы я предложил вам либо 10 тысяч, либо 100 тысяч долларов в год за выполнение одной и той же работы, что бы вы выбрали?"

Практически все выбирают вторую заработную плату при условии одинаковой работы. Этот выбор нормален, естественен и логичен. Все люди предпочитают большее меньшему при прочих равных условиях. Иногда политики жалуются, что люди слишком "жадные". Но это совершенно не так. Они всего лишь предпочитают большее меньшему. Это основная характеристика человеческой натуры, не раз подтверждавшаяся на протяжении истории человеческого рода.

Второй вопрос звучит так: "Если бы вы могли получать 100 тысяч долларов либо 1 января, либо 31 декабря того же года, какой день вы бы выбрали?"

Все из присутствующих, как правило, выбирают второй вариант — 1 января. Причина тому следующая: нам лучше раньше, чем позже. Имея выбор, при прочих равных условиях, мы предпочитаем получить вознаграждение сразу же, а не ждать его. Людям свойственно нетерпение, это естественно.

Иногда людей часто осуждают за нетерпение и жадность, когда те хотят побыстрее получить желаемое. Но это неверно. Мы просто предпочитаем большее меньшему и раннее позднему.

Третий вопрос таков: "Если бы вы могли заработать 100 тысяч долларов, выполняя легкую работу или трудную, что бы вы выбрали?"

Как вы можете догадаться, все однозначно выбирают легкий вариант. Это еще одна характеристика человеческой натуры, объясняющая главенствующий экономический принцип. При наличии выбора все мы предпочитаем легкое сложному. Иногда людей обвиняют в лени, хотя совершенно напрасно. Просто для достижения одинакового результата они предпочитают легкий путь сложному при прочих равных условиях.

И, наконец, мой последний вопрос: "Что бы вы выбрали: быть абсолютно уверенным в получении денег или испытывать сомнения на этот счет?"

Бесспорно, все выбирают высокую степень уверенности невысокой. Как уже упоминалось в предыдущей главе, стабильность и безопасность — главная человеческая потребность, а стремление к безопасности — неотъемлемая характеристика человеческой натуры.

Эти четыре ответа объясняют вам все, что надо, о человеческой деятельности в целом и экономике в частности. Практически все, кого вы знаете, включая клиентов, предпочитают большее меньшему, раннее позднему, простое сложному и уверенность неуверенности.

Когда мы принимаем то или иное решение касательно затрат времени, денег и энергии, то обязательно учитываем вышеописанные четыре фактора.

Если вы торговый агент, вам следует помнить вот о чем: любой клиент стремится получить желаемое, причем в большом количестве, быстрее, с меньшими усилиями и с большей уверенностью. В условиях конкурентного рынка ваша способность убедить клиента в том, что ваш товар или услуга полностью отвечают все четырем требованиям, послужит вам надежной опорой на пути к успеху.

## ДВА РЕШАЮЩИХ ФАКТОРА ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Существуют два временных фактора, влияющих на принятие решения о покупке. Первый — "время продажи". Если вы сможете предоставить товар или услугу на рынок быстрее, чем ваши конкуренты, или в состоянии предложить некое преимущество, за которое покупатели готовы платить, то сумеете обойти конкурентов и заполучить покупателей. Ведь все мы предпочитаем раньше, чем позже, и поэтому те компании, что работают быстрее и выпускают товар раньше остальных, более уважаемые и процветающие.

Второй фактор, влияющий практически на все сделки, называется "время окупаемости". Оно относится ко времени, в течение которого клиент ожидает, пока его вложения окупятся и оправдают приобретение.

В бизнесе это называется "внутренняя норма рентабельности", представляющая собой процент прибыли, получаемый покупателем в результате использования предлагаемого вами товара или услуги.

Например, когда компания Хerox выпустила первые двусторонние копировальные аппараты, отдел маркетинга разработал торговую презентацию, благодаря которой торговые агенты могли продавать их в большом количестве. Вместе с потенциальным клиентом — как правило, представителем печатного отдела или отдела почтовой экспедиции — они проводили анализ расходов на фотокопирование и почтовых расходов. Затем торговые агенты наглядно демонстрировали, как при помощи двустороннего копирования возможно сократить затраты почти вдвое. Как оказалось, экономия намного превышала стоимость фотокопировального аппарата. Более того, как только компания начинала пользоваться двусторонним аппаратом, прибыль на вложенные деньги намного превышала суммарные затраты на копировальное устройство, бумагу, тонер и техническое обслуживание. Решение принималось без колебаний.

## ВОПРОС, КОТОРЫЙ НЕ ДОЛЖЕН ОСТАТЬСЯ БЕЗ ОТВЕТА

Любой покупатель хочет знать: "Какая мне от этого польза?", — особенно в плане прибыли и экономии средств.

Каждый покупатель желает знать, как быстро он сможет получить обещанную вами прибыль и насколько она гарантирована. Ваша задача как профессионального торгового агента — убедить потенциального покупателя, что именно ваш товар, а не товар конкурентов принесет ему большую прибыль быстрее, с меньшими затратами и с надежными гарантиями.

В каком-то роде ваша задача — доказать, что вы предлагаете "бесплатный" товар нужным клиентам. Доказать, что клиент не просто оплачивает продукт, получая прибыль или экономя на его использовании. Если компания выплачивает банку десять процентов за пользование деньгами, а вы сумеете доказать, что предлагаемый товар окупится через пять лет (что равняется двадцатипроцентной внутренней норме рентабельности), то получается, что вы предлагаете клиенту товар, обеспечивающий прибыль. Со временем окажется, что товар и вправду "бесплатный". В данном случае у покупателя возникает закономерный вопрос: "Как я могу быть уверен, что ваши обещания и прогнозы действительно сбудутся?" Если вы не сумеете привести веских доводов в пользу своих обещаний, покупатель может засомневаться. Здесь главное — убедить покупателей в том, гарантированно достигнут своей цели — получить прибыль помощи вашего товара. Помогите им поверить, что ваш товар сэкономит их ресурсы.

## **Операция "Буря в пустыне"**

Операция "Буря в пустыне", проведенная в 1991 году, является классическим примером использования принципа экономии сил. Наземной атаке союзников предшествовала воздушная бомбардировка с наведением по лазерному лучу. В результате иракская военная инфраструктура была практически полностью сломлена, а Саддам Хусейн потерпел сокрушительное поражение. Были уничтожены сотни танков и артиллерийских орудий, а Ирак лишен возможности эффективно защищаться или контратаковать.

Важнейший наземный бой, длившийся 104 часа, получил название Desert Sabre. Потери союзных войск не превысили 200 человек, со стороны Ирака убитых насчитывалось около 50 тысяч. В плане экономии сил эту победу можно считать самой примечательной в военной истории.

## ПРИНЦИП ЭКОНОМИИ И ДЕНЬГИ

Принцип экономии применительно к бизнесу означает экономию наличности. Наличность — как кровь, питающая мозг. Она необходима для жизни. Компания с высоким объемом продаж, но не имеющая наличности, рискует вылететь из бизнеса. Компания с низким объемом продаж, но располагающая крупными запасами наличности, выдержит даже самый тяжелый период.

Пользуйтесь любой предоставляющейся возможностью, чтобы приберечь денежные ресурсы. Никогда не позволяйте себе остаться без денег. Иметь деньги в банке или наскребать их то тут, то там, чтобы покрыть задолженность — это как день и ночь.

**"НИКОГДА НЕ ОТСТУПАЙТЕ. ГОРАЗДО ДЕШЕВЛЕ  
УДЕРЖАТЬ ТО, ЧТО ЕСТЬ, ЧЕМ СНОВА ЗАХВАТЫВАТЬ  
ТО, ЧТО БЫЛО ПОТЕРЯНО".**

*Генерал Джордж С. Паттон*

Если вы расширяете бизнес, то расходуйте деньги лишь на те вещи, что непосредственно повлияют на повышение продаж и увеличение прибыли. Многие молодые компании совершают типичную ошибку: тратят деньги на мебель и офисы еще до того, как начнут получать реальные прибыли. А все эти расходы, как известно, требуют наличных. И когда компания оказывается в финансовом кризисе, то зачастую моментально идет ко дну, потому что вся наличность уже растрочена, а новой взяться неоткуда.

Один из способов накапливать резервы — снижать стоимость эксплуатации. Процветающие компании, даже находясь на подъеме, всегда стремятся уменьшить расходы. Рассматривайте под микроскопом каждую статью расходов. Тяните с крупными расходами, откладывая их так долго, как сможете.

Прежде чем сделать покупку, удостоверьтесь, что вы действительно в ней нуждаетесь, и цена, которую вы платите, самая низкая. Прежде чем подписываться под какими-либо обязательствами, проведите тщательный финансовый анализ. Если в вас закрались хоть малейшие сомнения, отложите принятие решения. Не позволяйте втягивать себя в мероприятия, которые ослабят ваше финансовое положение.

## Верденская операция

Во время первой мировой войны германские и французские войска почти на два года оказались загнанными в ловушку "окопной" войны. С обеих сторон насчитывались сотни тысяч убитых без каких-либо территориальных завоеваний. Бои под Верденом продолжались с февраля по декабрь 1916 года. Немецкий командующий фон Фалькенхайн принял решение нанести мощный удар в Верденском укрепленном районе, чтобы раз и навсегда уничтожить французские силы.

После девятичасового заградительного огня из тысячи четырехсот орудий Фалькенхайн двинул в атаку три дивизии 5-й германской армии, насчитывающих несколько сот тысяч человек. Французские войска были вынуждены отступить, а германские продвинулись вперед на пять-шесть километров, но полностью прорвать оборону не смогли.

Тогда французская армия под командованием маршала Петена перешла в контрнаступление, преграждая путь германской армии. В течение последующих девяти месяцев контрнаступление следовало после каждого наступления, войска по очереди то наступали, то отступали, неся огромные потери. Когда бои наконец завершились в декабре 1916 года, обе армии остались там же, где и начинали сражение. \_ Потери со стороны Франции составили около 500 тысяч убитыми со стороны Германии — 434 тысячи. Почти миллион человек погибли ни за что. Верденская операция — пример самого грубого нарушения принципа экономии сил.

## ИЗМЕНИТЕ ОТНОШЕНИЕ

Представьте, что ваша компания находится на грани банкротства. Если бы вы остались без денег, то какие шаги предприняли бы немедленно, чтобы удержаться на плаву? Какие расходы сразу же урезали бы? От каких трат отказались бы?

Топ-менеджеры в процветающих компаниях следят за жесткостью финансовой дисциплины. И неважно, сколько чистой прибыли они получают, они тщательно анализируют каждый затраченный цент. Подобное отношение топ-менеджеров распространяется и на компанию в целом, и мотивирует каждого сотрудника бережливее относиться к деньгам компании.



## **ОПРЕДЕЛИТЕ ТОЧКУ САМООКУПАЕМОСТИ**

Представьте, что на месяц-два ваши продажи остановились. Сколько вы сможете продержаться без притока новой наличности и поступлений прибыли? Проанализируйте свои переменные и фиксированные издержки. Просчитайте, сколько вам придется выплатить в качестве аренды, заработной платы и прочих расходов, чтобы продолжать бесперебойно работать. Это и есть точка самоокупаемости.

Сколько вы смогли бы продержаться, если бы на какое-то время поток прибыли иссяк? У вас должны иметься денежные резервы, по крайней мере, на три месяца в случае непредвиденных ситуаций. Многие компании обанкротились в результате террористического акта 11 сентября 2001 года, когда бизнес на несколько месяцев впал в летаргический сон. У них не было отложенных сбережений, чтобы пережить внезапный кризис. Не позволяйте подобному случиться с вами.

Как я уже говорил, ваша задача — наступательно продвигаться вперед, завоеывая и удерживая клиентов. Но кроме этого, вы обязаны внимательно следить за всеми расходами, считать каждый цент с тем, чтобы в случае любого непредвиденного кризиса в вашем распоряжении всегда были под рукой наличные.

### **Принцип экономии применительно к личностному успеху**

Принцип экономии применим к любой сфере жизни. Причина, по которой индивидуумы и компании хотят "больше, быстрее, без усилий и гарантированно", заключается в том, что сознательно или подсознательно мы признаем бесценность жизни и скудость ресурсов.

Вы никогда не сможете сделать все, что вам хочется, купить все, что нравится. Придется выбирать. И вам всегда придется выбирать то, что приносит вам наибольшую прибыль — как в краткосрочном плане, так и в долгосрочном. Как выразился Пат-тон: "Любое сражение принесет нам победу, либо мы не будем сражаться вовсе". Игнорируя базовый принцип, вы рискуете лишиться ценных ресурсов.

### **Сражение на Курской дуге**

Танковое сражение на Курской дуге летом 1943 года стало решающим, а также крупнейшим танковым сражением во второй

мировой войне. И германская, и советская сторона бросили в бой всю бронетехнику. После нескольких дней ожесточенных боев с переменным успехом немцы были отброшены назад. Это был конец наступательных действий Германии на Восточном фронте. Немцы потеряли 70 тысяч человек убитыми и взятыми в плен, а также 2950 танков и 1400 самолетов. С этого момента у Германии не осталось ни малейшего шанса на победу.

Германия понесла то, что называется "абсолютные потери". Это потери, которые нельзя восстановить со временем. Потери Советского Союза были "относительны". Он потерял, конечно, много танков, но сумел быстро восполнить потери и продолжил продвижение вдоль Восточного фронта к Берлину. Немцы также занялись производством новых танков, но, к тому времени как с конвейера сошли "Тигры", Советский Союз был освобожден. Немцы проиграли сражение под Ленинградом, Москвой и Сталинградом и полностью обессилили. Война была проиграна.

## ПРИНЦИП ЭКОНОМИИ И ПРИБЫЛЬ

Средний доход в Америке составляет 25 тысяч долларов на одного человека и 36 тысяч долларов на семью в год. Ваша первая цель состоит в том, чтобы достичь средних показателей. А вторая — в том, чтобы эти показатели превысить настолько, насколько возможно.

Некоторым из нас удастся увеличить свой годовой доход на три-пять процентов, чуть-чуть превышая уровень инфляции или уровень повышения стоимости жизни. После двадцати, тридцати или сорока лет тяжелой работы средний человек так и будет получать средний доход.

Чем больше опыта вы приобретаете, чем более высокие результаты показываете, тем ценнее становитесь для компании и тем больше получаете.

Однако так бывает не всегда. Сегодня инженер, заканчивающий университет, знает почти восемьдесят процентов из того, что знает инженер, отучившийся десять лет назад. Молодой инженер без большого опыта, но трудолюбивый быстро заменит человека, получившего профессию инженера и не совершенствующего своих знаний и умений.

Недавно в прессе широко освещался случай, когда крупная

корпорация уволила старшего сотрудника, взяв на его место молодого, готового работать за меньшие деньги. Уволенный сотрудник подал в суд за возрастную дискриминацию. Однако суд не удовлетворил его иск. Судья решил, что принятие на работу молодого сотрудника, который готов работать за меньшие деньги, не является возрастной дискриминацией. Это всего лишь экономический принцип, на котором базируется вся наша система.

На самом деле проблема заключалась в том, что уволенный сотрудник уже давно перестал совершенствовать свои знания и так отстал от передовых технологий, что приносимая им польза не превышала пользу от работы сотрудника двадцатью годами моложе. И с подобным феноменом мы сталкиваемся на протяжении всей жизни.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТЫ**

Работа — это возможность принести компании пользу, намного превосходящую оплату, получаемую от этой компании. До тех пор пока приносимая вами польза будет превышать вашу стоимость, компания может позволить держать вас на работе. Но если вы не соответствуете современным требованиям, ваше место может очень быстро занять кто-то более амбициозный и готовый приносить большую пользу за меньшие деньги.

Оказываясь на рынке в качестве покупателя, вы всегда стремитесь получить максимум за минимум. Согласитесь, вы хотите получить высочайшее качество и количество разнообразных товаров и услуг по минимальной цене. То же самое происходит с работой и наймом сотрудников.

Каждый человек расценивает свою работу как особенную и безупречную. Он рассматривает себя и свой труд как нечто совершенно уникальное.

Но ведь рынок безразличен. На рынке человеческий труд не более чем движущая сила производства. Поэтому компании, нанимающие людей на работу, стремятся к тому же, к чему стремятся и остальные: получить самое лучшее по самой низкой цене. При прочих равных условиях, если компания платит сотруднику больше, чем это, в принципе, требуется, в условиях конкурентного рынка долго она не продержится.

Ваша задача доказать, что вы стоите тех денег, которые хотите зарабатывать. Это идеальная "экономика".

## **ИСТОЧНИК ВЫСОКООПЛАЧИВАЕМОЙ РАБОТЫ**

При приобретении движущих сил производства, включая и труд, каждый работодатель стремится сэкономить. Служащий согласен предоставлять определенное количество и качество труда, который может быть объединен с трудом других людей для производства товара или услуги. В любом случае согласно закону спроса и предложения работодатель желает получить максимум прибыли из любой конкретной работы при минимальных затратах.

В свое время секретарь Лейбористской партии Роберт Райх заявил, что "Америка должна создавать больше высокооплачиваемых мест для трудящихся".

Весьма любопытное замечание, полностью игнорирующее основные экономические принципы. Первый вопрос, который следовало бы задать мистеру Райху: "Какая часть Америки ответственна за создание этих самых "высокооплачиваемых мест?"

Может быть, Это горы или равнины? А может, леса или озера, или минералы в недрах? Или реки и океаны? Это какая-то конкретная группа людей или отдельное лицо, что несет ответственность за создание высокооплачиваемых мест? Лучше было бы сформулировать вопрос по-другому: "Как возникают высокооплачиваемые места и кто действительно их создает?"

Если внимательно проанализировать, то становится/ясно, что высокооплачиваемые места создают люди, достигшие высокого уровня продуктивности. Никто со стороны не в состоянии обеспечить индивидуума классной работой. Только вы сами, постоянно работая над собой, совершенствуя навыки и умения, можете повысить уровень производительности, а следовательно — и свою зарплату. Другого пути не существует.

## **ПОЛЕЗНАЯ ЗАТРАЧЕННАЯ ЭНЕРГИЯ**

Ваш самый ценный ресурс — ваше время. И доход, и уровень жизни обусловлены тем, насколько дорого и эффективно вы продаете свое время. Поэтому вам следует экономично и рационально использовать его для обеспечения максимальных результатов.

Цель стратегического планирования и стратегического мышления — увеличение прибыли на акционерный капитал. Ваш жизненный капитал — это ваши потенциальные возможности: физические, интеллектуальные, духовные. Поэтому ваша задача — повышать "полезную затраченную энергию". Другими словами, вы должны получить "максимальный доход от жизни".

Те люди, чей доход превышает средний, не обязательно талантливей или умнее других. Единственное их отличие заключается в том, что они готовы делать то, что остальные делать отказываются. И если вы начнете делать то, что делают высокооплачиваемые и эффективные работники, то вскоре вас ожидает такое же вознаграждение.

Если бы вы хотели заработать 100 тысяч долларов и могли реализовать поставленную задачу либо через пять лет, либо через десять, что бы вы выбрали? Думаю, ответ очевиден. При прочих равных условиях вы, несомненно, предпочтете получить 100 тысяч долларов через пять лет. К какому бы доходу вы ни стремились, вы предпочитаете достичь этого уровня чем скорее, тем лучше. Единственный вопрос: "Как это сделать?"

На сегодняшний день время и знания — это основная ценность. Способность достигать результаты быстрее остальных представляет настоящую ценность. Эта способность вскоре найдет отражение в уровне вашего дохода.

Способность эффективно использовать время, чтобы сделать больше, быстрее, с меньшими усилиями и с большей гарантией, поможет вам экономить время и энергию, которые вы расходуете на достижение главных целей.

## **НАДАВИТЕ НА ПЕДАЛЬ ГАЗА**

Существуют девять факторов, благодаря которым вы сможете быстрее решить поставленные задачи, увеличить свой доход и полностью реализовать потенциал. Каждый из нижеописанных факторов жизненно важен для успеха. Систематически внедряя в жизнь один из них, вы нажимаете на педаль газа собственной карьеры и вырываетесь вперед с головокружительной скоростью. Используя принцип экономии, вы воплощаете задуманное с небольшими затратами времени — самым ценным вашим ресурсом.

Учитесь как можно больше. Первый "ускоритель" — это образование. Мы живем в интеллектуальном обществе, где люди, знающие больше других, и получают больше, чем остальные. Они всегда в курсе всех последних событий, фактов и идей. В результате они приносят неоценимую пользу обществу, основанному на знаниях. Их высоко ценят, уважают, больше платят и, соответственно, быстрее продвигают по служебной лестнице.

Для экономии времени, энергии, усилий, расходов и ресурсов необходимы специальные знания. Чем компетентнее вы становитесь в той или иной области, тем гарантированнее вы получите ожидаемые, планируемые результаты.

Правило таково: "Чтобы больше заработать, надо больше знать". Если вы желаете увеличить уровень дохода, для начала увеличьте уровень интеллектуального капитала.

Добивайтесь совершенства. Второй ускоритель, необходимый для быстрого и более простого достижения целей, — это умения. От того, насколько качественно вы справляетесь со своими обязанностями, во многом зависит, сколько вы получаете. Количество и качество результатов есть решающий фактор вашего успеха. Чем качественнее ваша работа, тем проще вам выполнять ее в срок.

Если вы торговый агент, помните: вы становитесь профессиональнее с каждой заключенной сделкой. Вскоре, в соответствии с кривой опыта, вы сможете заключать все больше и больше сделок за меньший период времени. Вы научитесь общаться с людьми по телефону и один на один, вы научитесь определять истинные людские потребности и тревоги.

Постепенно вы приобретете солидный опыт в презентации товаров-» услуг и в общении с клиентами, ответах на вопросы и нахождении нужных аргументов. Ваша уверенность будет с каждым днем расти, а количество сделок, равно как и положительные отзывы от довольных клиентов, — увеличиваться.

Если вы менеджер, то, совершенствуя навыки планирования, организации, управления и оценивания, вы становитесь все более компетентны в каждой из этих сфер. В результате для получения идеальных результатов вам будет требоваться все меньше времени.

Бен Фельдман, согласно "Книге рекордов Гиннеса", считается величайшим торговым агентом в мире. В начале своей карьеры в 1942

году он поставил себе целью заключать две сделки в неделю. На тот момент две сделки в неделю нельзя было назвать рекордным результатом, но постепенно, по мере того как Фельдман набирался опыта, объем его сделок рос. На вершине карьеры он зарабатывал миллионы долларов в год при двух сделках в неделю. Благодаря колоссальным знаниям и высокому профессионализму с каждым разом ему удавалось заключать все более крупные сделки.

Совершенствование знаний и умений похоже на карабканье по лестнице. Вы не сможете перешагнуть ступеньку, иначе поскользнетесь и упадете. Вам приходится подниматься вверх шаг за шагом: один шаг — одна ступенька. Но вы можете затратить больше времени на совершенствование умений. Вы можете увеличить скорость обучения.

Расширяйте полезные связи. Ваша цель — успеть как можно больше за возможно меньший промежуток времени. Один из способов состоит в расширении связей. Ведь любая серьезная перемена в вашей жизни так или иначе связана с человеком или несколькими людьми, которые либо открывают, либо закрывают для вас двери возможностей. Все происходящее в мире есть результат человеческих взаимоотношений. Количество людей, которые вас знают, уважают и готовы помогать вам, очень сильно влияет на успех в любой жизненной сфере.

Для расширения круга знакомств используйте все имеющиеся возможности. Присоединитесь к профессиональной ассоциации и заведите знакомство со своими коллегами. Посещайте социальные и деловые приемы и знакомьтесь на них с интересными и полезными людьми. Процесс расширения связей должен идти непрерывно.

Связь между личными контактами и успехом очевидна, ведь люди предпочитают иметь дело с теми, кого они знают. Они гораздо охотнее дают рекомендации тем, кого они встречали, пусть даже и один раз.

Экономьте деньги. Наличие денег в банке обеспечивает вам свободу действий и способность пользоваться преимуществами возникающих возможностей. Если вы погрязли в долгах, навряд ли вам откроется много возможностей. Даже если и представится какой-нибудь необыкновенный шанс, вы все равно не сможете воспользоваться им.

Вы свободны тогда, когда у вас есть выбор. Если выбора у вас нет, вы не можете считать себя свободным. Если вы застряли, как в тупике, на работе, с которой не можете уволиться, потому что не отложили ни

цента, ваш потенциал так и останется в замороженном состоянии. Ваш путь заблокирован. Вы как будто буксуете на месте, колеса крутятся, а вперед — ни на дюйм. Так проходят месяцы и годы, и все потому, что у вас нет выбора и вы миритесь с тем, что есть.

У. Клемент Стоун, начинавший двенадцатилетним продавцом газет и сколотивший состояние почти в миллиард долларов, как-то писал: "Часть того, что вы зарабатываете, бесспорно, ваша, но если вы не умеете беречь деньги, величия вам не видать".

Работайте быстро. Более чем какой-либо иной фактор вам поможет репутация хорошего работника. Благодаря постоянному повышению ПЗВ (полезно затраченного времени) за короткий период вы достигаете намного большего, чем тот, кто работает неорганизованно и неэффективно.

Основная формула высококачественного исполнения выглядит следующим образом:

$$ЭхО=P,$$

или Эффективность  $\times$  Оперативность = Результативность.

Эффективность подразумевает, что вы делаете правильные вещи. Оперативность — что вы делаете их правильно. И первая, и вторая требуют от вас постановки целей, анализа действий, расстановка приоритетов и полной сосредоточенности на максимально эффективном использовании времени.

Для того чтобы развить полезные трудовые навыки, сначала думайте, а потом действуйте. Сперва составьте список всех дел, (потом расставьте приоритеты, прежде чем приступать к первому заданию. Полезные навыки требуют от вас предварительного анализа последствий, как положительных, так и отрицательных. Чтобы добиться высокой продуктивности, постоянно задавайте себе вопрос: "Выполнение какого задания представляет собой наиболее эффективное использование времени?" Исходя из полученного ответа, приступайте к реализации именно этого задания.

Положительное отношение. Одним из наиболее важных факторов, обуславливающих деловой успех, является положительное внутреннее отношение. Отношение почти равносильно принимаемому решению. Независимо от прошлого опыта и впечатления, вы можете развить в себе положительное отношение при помощи всех тех приемов, о которых уже



говорилося в данной книге. Вы не только "становитесь тем, о чем думаете", но и "становитесь тем, что делаете". Если вы вовлечены в ту же деятельность, что и положительно настроенные, уверенные, оптимистичные люди, со временем вы станете чувствовать и действовать так же, как они.

Положительное внутреннее отношение определяется как "положительная реакция на стресс". Как известно, наша жизнь — это бесконечная череда проблем и сложностей, успехов и неудач, триумфов и разочарований. Поскольку и взлеты, и падения неизбежны, единственная сфера, поддающаяся вашему контролю, — реакция на происходящее. Это ключ к положительному внутреннему отношению.

Когда дела идут отлично, сохранять положительный, оптимистичный настрой несложно. Только лишь перед лицом неприятностей и проблем вы демонстрируете, чего действительно стоите. Способность в любой ситуации найти что-то положительное позволяет вам смотреть на ситуацию под разными углами зрения. Сосредоточившись на решении, а не на проблеме, вы сохраняете оптимизм. Вы вырабатываете положительное отношение, выбрав, о чем думать. Возьмите под полный контроль свои эмоции и чувства.

По одежке встречают. Положительное представление откроет для вас многие двери. Люди судят о вас по тому, как вы выглядите. Возможно, вам это и не нравится, но ведь и вы судите о людях по их внешнему виду. Если ваша одежда, прическа и аксессуары сливаются в единое гармоничное целое, если на вас приятно смотреть, люди будут подпадать под ваше положительное влияние. Они станут охотнее оказывать вам услуги и открывать для вас двери новых возможностей.

Мы в основном оцениваем других визуально. Большинство людей формируют мнение о собеседнике в первые четыре секунды. В течение последующих тридцати секунд первоначальное мнение укрепляется. Людям стоит только бросить на вас один взгляд, и они уже решили, кто вы есть на самом деле. Начиная с этого мгновения, они пытаются найти подтверждение тому, во что уже начали верить.

В том случае, если первое впечатление положительно, люди готовы с вами общаться, слушать вас, и впоследствии они относятся к вам довольно лояльно. Если же первое впечатление отрицательно, то люди сразу настраиваются против вас и относятся к вам с неприязнью.

Если вы не в состоянии справиться самостоятельно, почитайте специальную литературу, походите на курсы или проконсультируйтесь со специалистом, который поможет вам выглядеть преуспевающим и удачливым. Научитесь выгодно представлять все лучшее, что в вас есть, в любой ситуации.

Одевайтесь так, чтобы добиться успеха. Не слушайте тех, кто утверждает, будто современное общество исключительно лояльно к внешнему виду своих членов, и поэтому можно одеваться, как заблагорассудится. Лишь тем, кому безразлично собственное будущее, безразлична и их внешность, и то, как они выглядят в глазах окружающих.

Раскройте природные творческие способности. Идеи — это ключи к будущему. Одна правильная идея, возникая в нужное время и нужном месте, может колоссальным образом повлиять на вашу карьеру. Достижение в бизнесе, ставшее результатом внезапного озарения, может послужить мощным толчком для рывка вперед.

К счастью, неизведанные творческие способности заложены в каждом из нас. Творческие способности, как мышцы: если их не тренировать, не давать им нагрузки, они станут вялыми и атрофируются. Чем чаще вы пускаете в ход творческие способности, тем шире и богаче они становятся. В бизнесе творческий подход находит свое выражение в постоянном поиске более быстрых, дешевыми простых способов выполнения работы. Одна интересная идея это, возможно, первый кирпичик вашего состояния.

Чтобы иметь больше, вы должны быть чем-то большим. Ваша репутация честного и ответственного человека, а также силами вашего характера обуславливают жизненный успех более, чем любые иные факторы. Формирование положительных черт характера гарантированно способствует вашему продвижению к желанным целям.

Самодисциплина и честность откроют перед вами многочисленные двери. Любые отношения строятся на фундаменте доверия. Если окружающие чувствуют, что могут вам доверять, что вы сдержите данное слово и сделаете то, что пообещали, они будут наделять вас более серьезными обязанностями. Если окружающие чувствуют, что они выиграют, положившись на вас, то с удовольствием протянут вам руку помощи, и не один раз.

## **Повторение принципа экономии**

Экономия в военных категориях означает: не терять больше людей и боевого вооружения, чем это необходимо для достижения определенной цели. Экономия в бизнесе означает, что вы достигаете бизнес-целей при минимальных затратах времени и ресурсов. Экономия в личной жизни означает: организовать свою деятельность таким образом, чтобы достигать все больших результатов, затрачивая при этом все меньше времени и энергии.

Принцип экономии требует постоянного размышления над тем, как получить максимальную отдачу от вложенного времени, энергии и эмоций. Принцип экономии требует, чтобы вы относились к себе как к уникальному человеку, чья жизнь и работа представляют огромную ценность. Чтобы получить то, что имеет для вас самое большое значение, вы расходуете ровно столько, сколько необходимо, не более того. Вы грамотно используете свои ресурсы, способности и энергию. Вы набираетесь сил.

## **ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ**

### **ПРИНЦИП НЕОЖИДАННОСТИ ПРЕДПРИНИМАЙТЕ НЕОЖИДААННЫЕ ШАГИ**

Никогда не атакуйте,  
если противник ожидает атаки.

*Генерал Джордж С. Паттон*

**С**корость и хитрость — вот главные составляющие победы, как на войне, так и в бизнесе. Если ваш противник знает, что вы собираетесь делать, он немедленно перейдет в контрнаступление.

Стремительные действия и абсолютная секретность дают вам неоспоримое преимущество, помогая выигрывать крупнейшие сражения.

## **ВЫСАДКА ОКОЛО ГОРОДА ИНЧХОН**

25 июня 1950 года Народная армия Северной Кореи, численностью около 100 тысяч отлично вооруженных солдат, неожиданно вторглась в Южную Корею, заставив противника отступить в глубь Корейского полуострова и загнав его в небольшой анклав около города Пусан. Благодаря этой атаке Северная Корея захватила три четверти Южной Кореи, уничтожила почти половину южнокорейской армии и значительно деморализовала американские и корейские силы.

Однако одно неожиданное нападение повлекло за собой другое. Северная Корея не учла военного гения генерала Дугласа Макарура. Несмотря на разногласия и категорическое сопротивление со стороны остальных командующих, 15 сентября 1950 года он с моря вторгся в Инчхон, в тылу северокорейской армии. Его целью было отрезать армию от коммуникаций и перехватить инициативу.

Высадка прошла блестяще. В течение нескольких дней были достигнуты все поставленные цели кампании. Северокорейская армия, застигнутая врасплох, была быстро дезинтегрирована и отрезана от коммуникаций. Война продолжалась еще два с половиной года, пока не закончилась практически там же, где и началась. Но неожиданная атака в Инчхоне стала поворотным пунктом, хотя вначале американцы и потерпели поражение.

### **Принцип неожиданности:**

реализуйте свои задачи, прежде чем  
противник сможет эффективно  
отреагировать.

Неожиданность — наиболее мощное и эффективное оружие в войне, которое может решающим образом сдвинуть баланс военных сил. Используя внезапность, успех можно достичь даже при небольших затратах энергии. Неожиданность означает нанесение удара в такое время и в таком месте, когда враг будет застигнут врасплох.

Стремительность, хитрость, эффективные разведка и контрразведка, разнообразные приемы и тактика проведения операций — вот лишь некоторые факторы, способствующие эффекту неожиданности. Фактор неожиданности крайне важен для победы. Если вы не держите свои намерения и приготовления в секрете, противник легко угадает, в каком месте будет нанесен удар, и успеет к нему подготовиться, нанеся удар вам, причем вашим же оружием.

### **Принцип неожиданности применительно к бизнесу**

В бизнесе принцип неожиданности служит весьма важной тактикой, которая поможет вам обрести существенное преимущество. Этот принцип можно свести к одному слову — "скорость". Элементы скорости, неожиданности и хитрости имеют такое колоссальное значение для успешного проведения военных кампаний, что большинство войн развязываются именно с внезапной атаки, после которой уже формально объявляется о начале войны.

Первая крупная война двадцатого века — Русско-японская — началась с внезапного нападения японского флота на Порт-Артур в Китае ночью 8 февраля 1904 года. Официально война была объявлена двумя днями позже.

Пять японских дивизий высадились 5 мая, чтобы атаковать русские укрепления в горах Нанхана. Вскоре более 80 тысяч японских солдат окружили Порт-Артур, который защищали менее 42 тысяч человек.

Оборона длилась семь месяцев, но в итоге 2 января 1905 года крепость была сдана японцам. Поражение России в этой обороне стало прямым следствием элемента внезапности нападения на русский флот в Порт-Артуре. "Успешно заканчивается все, что противник ожидает менее всего". (Фредерик Великий)

Сунь Цзы писал: "Стремительность — основа военных действий. Воспользуйтесь неподготовленностью противника и неожиданными направлением удара, атакуйте неохораняемые позиции".

### **Нападение на Перл-Харбор**

Нападение на Перл-Харбор — военно-морскую базу США на Гавайских островах — 7 декабря 1941 года стало, вероятно, самым дерзким и ошеломляющим нападением.

Военный историк Джон Прадос писал: "Нападение на Перл-Харбор — это самое массовое использование авианосцев, самый широкий радиус действия проведения морской атаки, самая крупная воздушная атака морской цели и самые детально продуманные усилия по координации атак авиации и подводных лодок".

Японцы нанесли удар вскоре после рассвета. Восемнадцать американских военных кораблей были затоплены и повреждены. Уничтожено 188 самолетов, погибло 2400 человек. Успешное применение японцами элементов внезапности, стремительности и хитрости до сих пор является предметом изучения.

Клиенты сегодня жаждут скорости, и голод этот практически нельзя утолить. Клиенты желают немедленного удовлетворения своих запасов и вознаграждений. В действительности для большинства покупателей моментальное удовлетворение уже не является достаточно быстрым. Зачастую клиент, который до сегодняшнего дня даже не знал, что ему нужен ваш товар, хочет его получить, да при этом еще, как говорится, "вчера".

Лояльность завоевывается моментальным удовлетворением покупателей, вы должны действовать намного быстрее, чем ваши конкуренты. Ваша задача — обслужить клиента в "реальном времени", другими словами незамедлительно, прямо сейчас.

Незамедлительное обслуживание — это ключ к привлечению завоеванию покупателей. Реальное время представляет собой минимальный его отрезок между идеей и ее воплощением. Вашим девизом в работе с клиентами должны стать слова: "Мы не заставим себя ждать!"

Покупателям обычно весьма импонируют компании, которые все для них делают с рекордной скоростью. Каждый раз, когда у клиента возникают проблема или вопрос, отвечайте: "Мы не заставим себя ждать!" — эти слова звучат для него чудесной музыкой. Даже если вы не в состоянии приняться за дело сразу, уверьте клиента, что вы прекрасно поняли его проблему или вопрос и начнете действовать без промедления.

## **ВАЛЮТА ДВАДЦАТЬ ПЕРВОГО ВЕКА**

Время — это валюта двадцать первого века. Любая новая идея в

бизнесе так или иначе направлена на минимализацию затрат времени для достижения поставленных целей. Того, что привело вас туда, где вы находитесь в настоящий момент, недостаточно, чтобы там удержаться. Как быстро бы вы ни работали с клиентами ранее, вы должны еще больше увеличить темп обслуживания.

Постоянно задавайтесь вопросом: "Как мы можем обслужить наших клиентов быстрее и лучше, чем это могут сделать наши конкуренты?"

Каждый новый рекорд скорости служит отправной точкой для следующего рекорда, на который вы должны нацелиться. Вам нельзя расслабляться, поскольку конкуренты не будут ждать, пока вы соберетесь с силами.

В том, что вы в состоянии увеличить скорость реакции, сомнений нет. Вот два совета: во-первых, постоянно набирайте обороты, а во-вторых, подходите более творчески к анализу возможных потребностей ваших клиентов и к тому, как вы можете их удовлетворить. Клиенты ценят творческий подход намного больше, чем вам кажется.

## **ЗАВОЕВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

Неважно, насколько хорош и качествен ваш товар сегодня, у вас все равно возникнут с ним проблемы. Он не будет функционировать так, как предполагалось. Он выйдет из строя. Он может послужить причиной недовольствия и разочарования покупателей.

Проблемы такого рода неизбежны, а следовательно, неизбежны и жалобы со стороны покупателей. По сути, жалобы — это хороший знак. Худший клиент из всех, что можно себе представить, — это неудовлетворенный клиент, который не высказывает недовольства лично вам, а обращается в другие инстанции. Если таких клиентов слишком много, долго ваш бизнес не продержится.

Джон Д. Уонамейкер — основатель первого в Чикаго крупного универсального магазина — однажды заметил: "Самый дорогой клиент из всех — тот, кто, оставшись недовольным, уходит и никогда не возвращается".

В результате гарвардских исследований было обнаружено, что пятьдесят восемь процентов покупателей, меняющих поставщика, мотивируют свое решение безразличием или недостаточным вниманием со стороны кого-либо из сотрудников компании. Они не жалуются и не

высказывают претензии, а просто начинают сотрудничать с другими фирмами. Недовольный клиент расскажет о вас еще минимум двенадцати-двадцати потенциальным клиентам. Худшую рекламу трудно себе представить.

Однако если на жалобы покупателей вы реагируете моментально, то лояльность ваших клиентов будет практически безгранична. Быстрым реагированием вы увеличиваете вероятность того, что клиент вновь обратится к вам и порекомендует своим знакомым. Довольные клиенты, как правило, делятся своими положительными впечатлениями в среднем с пятью-восемью другими людьми. О такой рекламе можно только мечтать.

Проблемы у клиентов будут возникать обязательно, и виноваты в этом не они. Единственный аспект в ситуациях типа "проблема-отзыв", который поддается контролю, — это ваша реакция на проблемы покупателей. Если вы реагируете вежливо, эффективно и оперативно, покупатели оценят вас намного выше, чем те, у кого не было повода жаловаться.

Фергал Квин основал невероятно популярную по всей Ирландии сеть "Гастрономических магазинов Квина". Свой успех он объяснял чрезвычайным вниманием к любым жалобам посетителей. Квин обнаружил, что зачастую жалоба одного покупателя обнаруживает либо проблему, разрешение которой повышает лояльность покупателей и привлекает новых клиентов, либо новые торговые возможности.

Жалобы, как правило, служат признаком необходимости как-то изменить товар или услугу, чтобы сделать их более привлекательными для покупателей. Иногда жалобы, предложения и замечания клиентов могут натолкнуть вас на гениальную мысль, благодаря которой взлетят объем продаж и рентабельность. По этой причине многие компании используют все возможные механизмы обратной связи, чтобы получить отзывы от своих клиентов. Почти восемьдесят процентов новых идей Microsoft Corporation поставляют сами покупатели.

## **СПРАШИВАЙТЕ КЛИЕНТОВ О ЗАМЕЧАНИЯХ**

Hewlett Packard стала одной из самых передовых компаний в мире „благодаря своему прямо-таки маниакальному стремлению к сбору отзывов и критических замечаний клиентов. Компания рассылает



карточки для комментариев, проводит телефонные опросы среди покупателей и встречи как с отдельными покупателями, так и с фокус-группами, выясняя во всех подробностях что они думают об их продукции.

Компания собирает все замечания и предложения, используя их для усовершенствования продукции. Полученные данные подвергаются обработке и анализу, в результате чего Hewlett Packard стабильно производит товары высочайшего качества, пользующиеся невероятным спросом.

## **ПЕРЕМЕННОЕ - ЕДИНСТВЕННОЕ ПОСТОЯННОЕ**

В условиях постоянно меняющегося, бурного рынка перемены можно назвать единственной константой. Постоянные перемены неизбежны, непредсказуемы и дискретны. Какие бы товары или услуги вы ни предлагали, они уже, считайте, устаревают. То, что функционирует сейчас, перестанет функционировать, и гораздо быстрее, чем вы думаете.

Если вы хотите оставаться в авангарде, всегда думайте о том, каким будет следующий шаг. Вы должны постоянно искать способы усовершенствовать свой товар, даже если сегодня вы занимаете лидирующие позиции. Не позволяйте себе поживать на лаврах и тратить время на самолюбование.

Оптимальная бизнес-стратегия, даже если вы — номер один на рынке, действовать так, будто вы занимаете второе место. Ведущие компании относятся к своим клиентам, словно существует угроза потерять их всех. Они никогда не воспринимают своих клиентов как должное, а чрезвычайно трепетно относятся к их потребностям и проблемам. Потому что ведущие компании знают, что основа завтрашнего бизнеса — это удовлетворение сегодняшних покупателей.

## **НЕ СИДИТЕ В ОФИСЕ КАК ПРИКЛЕЕННЫЕ**

Все больше и больше компаний требуют от своих менеджеров лично общаться с настоящими, живыми покупателями и выслушивать их пожелания и замечания. Выдающиеся военные лидеры всегда присутствуют на поле боя, выходят на линию фронта, чтобы самим пережить то, что переживают их солдаты. Точно так же лучшие

менеджеры сопровождают своих торговых агентов, чтобы встретиться с клиентами и лично выяснить, как те реагируют и оценивают предлагаемый товар.

Один из величайших руководителей двадцатого века — Альфред П. Слоун, многие годы возглавлявший General Motors и, по сути, сделавший из компании крупнейшую промышленную корпорацию в мире. Как правило, Слоун один раз в месяц надевал спортивную куртку и работал обычным продавцом. Он получал возможность общаться с клиентами и знакомиться с их мнением о выпускаемых автомобилях и уровне обслуживания.

Многие авиакомпании настаивают, чтобы их менеджеры раз в месяц общались с пассажирами, проверяли багаж, чтобы составить представление, как чувствуют себя пассажиры и как они оценивают уровень сервиса.

В корпорации Ford Motor менеджеры раз в месяц работают в отделе рекламаций, отвечают на телефонные звонки покупателей. Это дает им возможность задавать вопросы непосредственно покупателям и получать моментальную обратную связь.

### **Арабо-израильская война**

Война 1967 года стала третьей войной Израиля с арабскими соседями с момента образования государства Израиль в 1948 году. Несмотря на поражения 1948—1949 годов, а затем в 1956 году, Египет, Иордания и Сирия продолжали копить силы для нового удара по Израилю.

Утром 5 июня 1967 израильские самолеты нанесли массированный удар по египетским, сирийским и иорданским аэродромам, уничтожив 374 вражеских самолета, большинство из которых еще находилось на земле.

Имея абсолютное превосходство в воздухе, израильские войска вторглись в сектор Газа и растянулись к западу по Синайскому полуострову, пытаясь продвинуться к Суэцкому каналу. В течение трех дней египетская армия отступала по всему фронту. Египет потерял Синайский полуостров и сектор Газа.

7 июня израильские войска заняли Иерусалим и Западный берег реки Иордан, после чего Иордания капитулировала. Сирия

карточки для комментариев, проводит телефонные опросы среди покупателей и встречи как с отдельными покупателями, так и с фокус-группами, выясняя во всех подробностях, что они думают об их продукции.

Компания собирает все замечания и предложения, используя их для усовершенствования продукции. Полученные данные подвергаются обработке и анализу, в результате чего Hewlett Packard стабильно производит товары высочайшего качества, пользующиеся невероятным спросом.

## **ПЕРЕМЕННОЕ - ЕДИНСТВЕННОЕ ПОСТОЯННОЕ**

В условиях постоянно меняющегося, бурного рынка переменны можно назвать единственной константой. Постоянные перемены неизбежны, непредсказуемы и дискретны. Какие бы товары или услуги вы ни предлагали, они уже, считайте, устаревают. То, что функционирует сейчас, перестанет функционировать, и гораздо быстрее, чем вы думаете.

Если вы хотите оставаться в авангарде, всегда думайте о том, каким будет следующий шаг. Вы должны постоянно искать способы усовершенствовать свой товар, даже если сегодня вы занимаете лидирующие позиции. Не позволяйте себе почитать на лаврах и тратить время на самолюбование.

Оптимальная бизнес-стратегия, даже если вы — номер один на рынке, действовать так, будто вы занимаете второе место. Ведущие компании относятся к своим клиентам, словно существует угроза потерять их всех. Они никогда не воспринимают своих клиентов как должное, а чрезвычайно трепетно относятся к их потребностям и проблемам. Потому что ведущие компании знают, что основа завтрашнего бизнеса — это удовлетворение сегодняшних покупателей.

## **НЕ СИДИТЕ В ОФИСЕ КАК ПРИКЛЕЕННЫЕ**

Все больше и больше компаний требуют от своих менеджеров лично общаться с настоящими, живыми покупателями и выслушивать их пожелания и замечания. Выдающиеся военные лидеры всегда присутствуют на поле боя, выходят на линию фронта, чтобы самим пережить то, что переживают их солдаты. Точно так же лучшие

менеджеры сопровождают своих торговых агентов, чтобы встретиться с клиентами и лично выяснить, как те реагируют и оценивают предлагаемый товар.

Один из величайших руководителей двадцатого века — Альфред П. Слоун, многие годы возглавлявший General Motors и, по сути, сделавший из компании крупнейшую промышленную корпорацию в мире. Как правило, Слоун один раз в месяц надевал спортивную куртку и работал обычным продавцом. Он получал возможность общаться с клиентами и знакомиться с их мнением о выпускаемых автомобилях и уровне обслуживания.

Многие авиакомпании настаивают, чтобы их менеджеры раз в месяц общались с пассажирами, проверяли багаж, чтобы составить представление, как чувствуют себя пассажиры и как они оценивают уровень сервиса.

В корпорации Ford Motor менеджеры раз в месяц работают в отделе рекламаций, отвечают на телефонные звонки покупателей. Это дает им возможность задавать вопросы непосредственно покупателям и получать моментальную обратную связь.

### **Арабо-израильская война**

Война 1967 года стала третьей войной Израиля с арабскими соседями с момента образования государства Израиль в 1948 году. Несмотря на поражения 1948—1949 годов, а затем в 1956 году, Египет, Иордания и Сирия продолжали копить силы для нового удара по Израилю.

Утром 5 июня 1967 израильские самолеты нанесли массированный удар по египетским, сирийским и иорданским аэродромам, уничтожив 374 вражеских самолета, большинство из которых еще находилось на земле.

Имея абсолютное превосходство в воздухе, израильские войска вторглись в сектор Газа и растянулись к западу по Синайскому полуострову, пытаясь продвинуться к Суэцкому каналу. В течение трех дней египетская армия отступала по всему фронту. Египет потерял Синайский полуостров и сектор Газа.

7 июня израильские войска заняли Иерусалим и Западный берег реки Иордан, после чего Иордания капитулировала. Сирия

можно увеличить, подготовив и организовав все необходимое перед началом рабочего дня. Таким образом, вы будете иметь возможность немедленно отреагировать в случае возникновения проблем с клиентами.

## **ИСТОРИЯ ПРО IBM**

Несколько лет назад компания IBM столкнулась с серьезной проблемой. Обычно торговый агент, продающий вычислительные системы той или иной компании, предлагал проводить все финансовые операции через корпорацию IBM. Но оказалось, что на рассмотрение заявок и принятие решений уходило около шести-восьми недель. После детального изучения процесса выяснилось, что в отделе по кредитованию работают целых четырнадцать человек. Прежде чем выносить решение, они внимательно рассматривают заявку и подробно ее изучают.

IBM решила модернизировать процесс рассмотрения заявок, с тем чтобы ускорить вынесение решения. Используя внутренние ресурсы, компания компьютеризировала все проводимые операции. Вскоре стало понятно, что почти по девяносто пяти процентам заявок положительное либо отрицательное решение может быть вынесено фактически немедленно. Лишь пять процентов заявок на кредит нуждались в более тщательном рассмотрении.

Кроме того, было обнаружено следующее: если бы торговый представитель вносил все необходимые сведения в анкету на своем компьютере, то заявку можно было бы сразу через модем отослать в главный офис, где ее рассмотрели бы немедленно. В результате всех проведенных преобразований и реорганизаций количество времени на рассмотрение сократилось с шести недель до двух часов, а то и нескольких минут. Торговый представитель заключал сделку утром, заявка на кредит поступала к полудню, и клиент получал ответ уже после обеда. Такое ускорение процесса вынесения решения невероятно увеличило объем продаж, причем практически моментально.

## **СИЛА ФОКУСА**

Проблема большинства компаний сегодня заключается в том, что они предлагают слишком много товаров и услуг по слишком различным

ценам, слишком большому числу покупателей на слишком большом количестве рынков. Если ясность — это путь к успеху и в жизни, и в бизнесе, то суэта и отсутствие четкого фокуса — основная причина неудач и разочарований. Чем больше товаров вы предлагаете, тем больше времени требуется на заключение сделки и обеспечение покупателя тем, что он хочет прямо сейчас.

Определив те вещи, которые ваши клиенты оценят более всего остального, вы можете внести в свой бизнес элемент неожиданности и стремительности. Например, с сегодняшнего дня пусть скорость станет вашим конкурентным преимуществом. Помните, что даже если вы предложите совершенный товар, но при этом заставите клиента ждать чересчур долго, то будете терять сделку за сделкой и окажетесь позади тех, кто успевает оборачиваться быстрее вас. Постоянно ищите новые, более быстрые и простые способы продавать и доставлять товары своим покупателям. Только тогда они отдадут свой голос и симпатии именно вам, а не вашим конкурентам.

## **КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ**

Питер Друккер писал: "Цель любого бизнеса — удовлетворить клиентов". Это значит, что клиент всегда прав и всегда получает то, что хочет. Ваша задача — выяснить, чего же на самом деле хочет ваш клиент, за что он готов платить, а потом предоставить ему желаемое, успев сделать это раньше других.

Существуют четыре уровня обслуживания клиентов. Достижение каждого из них похоже на карабканье по лестнице. Вы поднимаетесь на следующий уровень, лишь овладев предыдущим.

1. Удовлетворите клиентов. Клиент останется доволен, если вы удовлетворите его основные потребности и желания таким образом, чтобы ему не на что было жаловаться. Это минимальный уровень, позволяющий вам выжить в современном бизнесе. К сожалению, многие компании полагают, что "удовлетворение клиентов" это высшее достижение, хотя это всего лишь минимальное условие сохранения своих позиций.

2. Превзойдите ожидания клиентов. Второй уровень — превзойти ожидания клиентов. Это основное требование для роста, поскольку главный принцип успеха звучит так: "Ваш успех всегда находится в

прямой зависимости от того, что вы делаете сверх ожиданий .

Если вы делаете лишь то, что от вас ждут, вам сложно позавидовать. Обязательно найдется кто-то, кто готов делать для клиентов больше, чем вы, и тогда вам не поздоровится. Только превзойдя ожидания покупателей, вы сможете вырваться вперед.

3. Доставьте клиенту удовольствие. Третий уровень обслуживания клиентов состоит в том, чтобы делать намного больше, чем просто соответствовать ожиданиям или превосходить их. Такие компании, как Nordstrom, завоевали прочную репутацию по всей стране благодаря тому, что доставляли посетителям настоящее удовольствие качеством сервиса. Практически каждый, кто когда-либо посещал магазины Nordstrom, может рассказать свою историю об этом. Такие рассказы служат своего рода устной рекламой, заставляющей посетителей приходить туда снова и снова и притягивающей новых покупателей.

Вот моя история, связанная с этим магазином. Однажды мой сын Дэвид (тогда ему было семь лет) пришел домой и заявил, что завтра ему надо участвовать в школьной постановке в черных брюках и белой рубашке. Вообще-то, его предупредили заранее, но он забыл нам сказать. Брюк таких у Дэвида не было, а время уже перевалило за восемь часов. Он очень расстроился и сильно волновался, потому что не хотел подвести участников спектакля и выглядеть глупо без соответствующей одежды. Меня в то время не было в городе, а моя жена Барбара не могла уйти из дома, поскольку у нас были маленькие дети. Что же делать?

Барбара тут же позвонила в Nordstrom и рассказала о возникшей проблеме. Продавщица пообещала взять в отделе детской одежды три пары подходящих брюк и завезти вечером к нам по пути домой. А лишние пары Барбара вернет позже, когда сможет.

Наш дом находится в тридцати минутах езды к северу От магазина в Сан-Диего. Примерно в половине десятого — Дэвид тогда уже сладко спал — продавщица привезла нам брюки нужного размера.

На следующее утро, когда сын проснулся, его ожидали три пары совершенно новеньких брюк. Одна пара сидела на нем просто отлично. Дэвид, совершенно счастливый и довольный, отправился в школу на свой спектакль, уверенный в том, что его мама умеет творить чудеса.

А вот теперь послушайте окончание истории. Когда Барбара

привезла две оставшиеся пары в магазин, она разговорилась с продавщицей, и оказалось, что та жила в тридцати минутах езды к югу от магазина. Она проехала тридцать минут, чтобы привезти заказ, а потом потратила еще час, чтобы вернуться домой. Эта женщина задержалась не только ради того, чтобы соответствовать ожиданиям покупателей, но и затем, чтобы доставить им удовольствие. Именно сервис такого рода привязывает покупателей.

4. Поразите своих клиентов. Это высшая форма сервиса. Покупателя можно поразить, если сделать для него то, что сделала для нас продавщица из магазина Nordstrom. Подобные поступки оставляют покупателя, качающего головой, в полном изумлении.

Некоторые торговые компании предлагают использовать платиновые кредитные карточки. Они стоят намного дороже обычных карточек и позволяют владельцу пользоваться некоторыми особыми услугами. Журнал Fortune опубликовал статью о достоинствах различных карточек и настоятельно рекомендовал платиновую карточку American Express.

В статье подробно рассказывалось об одном владельце такой платиновой карточки, с которым в Мехико случился сердечный приступ. Случай был серьезный. В больнице, в которую попал этот человек, не оказалось необходимого оборудования. На помощь пришла компания American Express.

Поскольку неотложная медицинская помощь была предусмотрена условиями договора, компания немедленно выслала в Мехико частный реактивный самолет с специалистом-кардиологом на борту. Самолет доставил пациента в ведущую американскую клинику, и жизнь мужчины была спасена. В сумме счет составил больше 50 тысяч долларов. American Express, согласно условиям договора, выплатила всю сумму целиком. Это пример великолепного сервиса!

Помните: ваш успех находится в прямой зависимости от сделанного сверх того, что от вас требовалось. Ваша задача — всегда делать больше того, за что вам платят. Ваша задача — обязательно пройти лишнюю милю. На протяжении этой лишней мили не бывает пробок.

Внимательно изучите все аспекты своего бизнеса и уровень сервиса, взаимоотношений с клиентами. Ищите способы превзойти ожидания клиентов, а затем доставить удовольствие и поразить тех, от кого непосредственно зависит ваш успех.



## УДОВЛЕТВОРИТЕ САМОГО ВАЖНОГО КЛИЕНТА

В начале своей карьеры молодого руководителя я очень быстро осознал, что мой успех зависит по большей части от того, насколько я удовлетворяю своего основного клиента, своего босса. По этому я принял твердое решение: о чем бы ни попросил начальник, ни минуты не откладывать. Это решение стало поворотным пунктом моей карьеры и жизни в целом.

О чем бы он меня ни попросил, я из кожи вон лез, чтобы выполнить просьбу в рекордные сроки. Если надо было, работал все выходные, чтобы успеть сделать то, о чем он просил в пятницу вечером.

Через пару месяцев я прочно завоевал репутацию человека, которому он может поручить любое дело, и оно будет исполнено максимально быстро и качественно. Через год я заведовал филиалом, через два — тремя филиалами в трех странах, осуществляющими крупнейшие проекты. Я намного обогнал всех руководителей в этой компании, а все потому, что быстро работал, если того требовали обстоятельства.

Если вам удастся завоевать репутацию человека оперативного и ответственного, вы получите дополнительные возможности работать больше и лучше. А чем больше возможностей проявить свои способности у вас появится, тем качественнее будет ваша работа и тем больше новых возможностей откроется перед вами.

## СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА РЕШЕНИЯХ

Цель любого бизнеса — завоевать и удержать клиентов. Как вы этого добиваетесь? Один из способов — постоянно заботиться о том, чтобы предлагаемые товар или услуга улучшали жизнь ваших покупателей и постоянно искать новые, более совершенные способы реализации этой задачи. Товары и услуги являются, по сути, решениями проблем или средством удовлетворения потребностей покупателей. Товар или услуга — это способ достижения той или иной цели для вашего клиента. Дело не в том, что есть предлагаемый вами товар, а в том, какая от него польза покупателю.

Подумайте, какую единственную, но самую серьезную проблему могут решить ваши товар или услуга при условии их приобретения. Какую главную потребность они удовлетворяют? Какую важнейшую

цель они помогают достичь людям, согласившимся их приобрести? Всеми мыслями сосредоточьтесь на подобных вопросах и, получив ответы, не мешкая приступайте к действию. Творческий подход и скорость разрешения трудностей приятно удивят покупателей.

## **ПОЗИЦИОНИРУЙТЕ СЕБЯ ПО-НОВОМУ**

В Соединенных Штатах работают тысячи компаний, оказывающих услуги по уборке дома для работающих семей. Но, несмотря на колоссальную конкуренцию, компания Merry Maids является гигантом в сфере подобных услуг. Как им это удалось, спросите вы. Они позиционировали себя на рынке совершенно иначе, чем их конкуренты.

Если большинство компаний предлагали свои услуги на основе цены, Merry Maids выбрала другую тактику, выбрав совершенно иное направление. Она не стала продавать бытовые услуги, а представила себя как "Торговцев Свободным Временем".

Вместо того чтобы предлагать убрать в доме качественнее, чем конкуренты, Merry Maids предложила владельцам дома сэкономить в выходные несколько часов, которые в противном случае пришлось бы потратить на уборку. За несколько долларов семье предлагалось освободить выходной день и провести его по своему усмотрению, а не заниматься нудными, но необходимыми домашними делами.

Платить за бытовые услуги легко согласится далеко не каждый, а вот купить дополнительное свободное время, которое можно потратить на удовольствия, готовы все. Инновационное позиционирование дало возможность компании шагнуть настолько далеко вперед, что фактически она стала в своей сфере монополистом.

Подумайте, как вы могли бы по-новому представить свою компанию на рынке? Представить свой товар или услугу таким образом, чтобы они удовлетворяли самые сокровенные потребности ваших клиентов? Каким образом вы могли бы более прицельно сфокусироваться на том, какую пользу приносят товар или услуга, а не на том, что они из себя представляют? Как можно заставить клиента обратить внимание на товар и захотеть его приобрести?

## **ПОМНИТЕ ОБ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

Встречаясь с клиентом, обязательно спрашивайте у него: "Как мы можем улучшить уровень и качество нашего сервиса?"

Интересуйтесь, что вы в состоянии сделать для него в следующий раз. Ведь если клиент не высказывает недовольства и не жалуется, это вовсе не означает, что он всем доволен. Зачастую это признак того, что его что-то не устраивает и он не хочет больше вести с вами дела. Жалующийся клиент — это хороший клиент, в том, однако, случае, что вы не откладываете его жалобы в долгий ящик.

Многие компании допускают типичную, но от этого не менее грубую ошибку, ставя вопрос в такой форме: "Как мы работаем?" или "Все в порядке?".

Ни один уважающий себя клиент никогда не будет ввязываться в споры или что-то вам доказывать. На вкрадчивые вопросы вроде "Все в порядке?" он просто ответит: "Да, конечно".

Но если вы конкретизируете вопрос и сформулируете его в таком виде: "Как мы можем улучшить наш сервис в следующий раз?", — то практически любой клиент охотно откликнется и подкинет вам пару идей, которые — в случае их успешной реализации — помогут вам вырваться далеко вперед.

Следующий вопрос, который вы обязаны задать, звучит так: "Что мы можем изменить и что нам стоит делать иначе, чтобы занять лидирующие позиции?"

Сегодня люди предпочитают работать с одним поставщиком, с одной фирмой, — с теми, кто понимает их особые потребности и прислушивается к их особым требованиям, кто ручается за качество поставляемого товара и гарантирует быстрые результаты.

В то же время большинство поставщиков и продавцов стремятся к максимальному удовлетворению имеющихся клиентов, а не к масштабности рынка. Постоянно спрашивайте своих клиентов: "Что нам следует сделать, чтобы безоговорочно завоевать ваш голос? Что следует изменить, усовершенствовать, добавить, убрать, чтобы занять на рынке доминирующие позиции?"

## **ЗАДАВАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

Предлагаю вам замечательную формулировку, которая поможет получить новые интересные идеи для усовершенствования вашего товара: "Уважаемый покупатель, совершенных товаров и услуг не существует, и данный товар не исключение. Какие недостатки вы видите в нем и каким образом мы можем сделать его лучше и полезнее?".

Если вы честно и искренне интересуетесь мнением клиентов и (что немаловажно) воплощаете предложенные идеи в жизнь, ваши клиенты будут преданны вам и ни за что от вас не откажутся.

## **СТРАТЕГИЮ ОПРЕДЕЛЯЮТ КОНКУРЕНТЫ**

В бизнесе, как и на войне, выбираемая стратегия обязательно должна учитывать действия и стратегию конкурентов. Нельзя разработать эффективную стратегию, уединившись в своем кабинете. Надо постоянно думать о том, с кем вам приходится соперничать и как подняться выше, чем они. Без оперативности и элемента неожиданности вам ни за что не понять, чего следует ожидать от своих конкурентов и какую линию поведения они могут выбрать.

Внимательно изучите всех конкурентов — и мелких, и самых крупных. Что они собой являют? В чем их сильные стороны? Почему клиенты предпочитают работать с ними, а не с вами? Нельзя попасть в мишень, которую не видишь. Нельзя достичь превосходства на рынке, не понимая, почему вы до сих пор не первые.

## **СТОИТ ИСКРЕННО ВОСХИЩАТЬСЯ КОНКУРЕНТАМИ**

Большинство людей ошибочно склонны критиковать своих соперников. Такой подход — не слишком действенный, поскольку ничему вас не учит. Наоборот, восхищайтесь конкурентами, учитесь у них, изучайте их работу и уважайте за успехи. Восхищение и уважение — отправная точка для подражания, стремления сравняться, а подражание — отправная точка для превосходства. Как только вы определили, кто ваши конкуренты и в чем они вас превосходят, подумайте, как можно их обойти. Подумайте, какие изменения и усовершенствования можно внести в ваш товар и методы управления бизнесом. Выделите свои сильные стороны и придумайте, как можно извлечь выгоды из их уязвимых мест. Рассчитайте, где возможно внести элемент неожиданности, чтобы одновременно привлечь внимание потенциальных клиентов и застать противника врасплох.

## **Вторжение в Нормандию**

В 1944 году во время второй мировой войны на юге Англии союзные

войска сформировали армию, которую возглавил генерал Джордж С. Паттон. Согласно ложным радиосообщениям, армия готовилась пересечь канал Па-де-Кале и проникнуть во Францию. Немцы попались на удочку и бросили все танки и пехоту защищать место предполагаемой высадки, так никогда и не случившейся.

Вместо этого союзники под командованием Дуайта Эйзенхауэра атаковали берега Нормандии, под покровом ночи проведя сотни кораблей и тысячи людей. Несмотря на ожесточенное сопротивление, союзники довольно быстро захватили побережье, застав немцев практически врасплох. Эта военная хитрость оказалась настолько удачной, а мастерство проведения операции настолько высоким, что немцы сначала не сообразили, в чем дело. Они совершили роковую ошибку, сосредоточив все бронетанковые дивизии в Кале, ожидая "настоящей атаки" и считая данную операцию обычной диверсией. Но атака так и не состоялась, и, когда немцы наконец поняли что к чему, союзники прочно утвердились на побережье. Война завершилась через одиннадцать месяцев.

## **ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ ТВОРЧЕСКИМИ СПОСОБНОСТЯМИ**

Когда-то в огромном городе жил один человек — владелец небольшого мебельного магазина. И вот однажды он обнаружил, что по обе стороны от его магазинчика строятся два гигантских многоэтажных магазина. Несомненно, торговые компании располагали намного более богатыми возможностями и могли себе позволить предлагать мебель со скидкой. Каждый из владельцев стремился возвести здание быстрее другого, торжественное открытие магазинов было назначено почти одновременно.

Владелец маленького магазинчика прекрасно понимал, что тягаться с такими гигантами ему не под силу, поэтому он и решил подойти к проблеме творчески. Вскоре на его магазинчике, прямо над входной дверью, появилась вывеска "Главный вход".

Что вы можете предпринять, чтобы противостоять конкурентам? Как вы можете использовать скорость, хитрость, неожиданность и ловкие маневры для создания в умах покупателей уникального представления о своем товаре? Каким образом вы можете свести на нет

конкурентное преимущество тех компании, что опережают вас на сегодняшний день?

## **ОЦЕНИТЕ СЕБЯ ЧЕСТНО**

Успех на рынке возможен лишь тогда, когда вы представляете новый товар или некие усовершенствования в неожиданное для конкурентов время и в неожиданном месте. Для достижения успеха постоянно оценивайте свою деятельность и свое предложение в сравнении с деятельностью компаний, работающих на том же рынке.

Будьте с собой предельно честны. Каковы ваши слабые, уязвимые места по сравнению с конкурентами? Помните: идеальных товаров и услуг не существует, включая ваши. Что вызывает большинство нареканий? Как потенциальные покупатели обосновывают свой отказ? Чем мотивируют нежелание приобрести предлагаемый товар? И самое важное: что вы в состоянии сделать, чтобы свои слабые стороны превратить в сильные?

Предлагаю такое вот упражнение. Закончите предложение: "Мы могли бы продавать вдвое больше, если бы не..."

Записывайте каждое обоснование отказа, приводимое потенциальными покупателями, каждое возражение с их стороны. Что вы в состоянии сделать, чтобы свести к минимуму сильные стороны конкурентов или компенсировать свои минусы?

Очень полезное упражнение — представить, будто вы заново начинаете бизнес или строите карьеру. Если бы вы могли построить бизнес и карьеру в полном соответствии со своими идеальными пожеланиями, что бы они собой представляли?

Определите идеальных клиентов. Каким образом вы можете привлечь к себе больше идеальных клиентов? Какие изменения и усовершенствования вы можете внести в свои товары и услуги с тем, чтобы выйти на первое место и занимать доминирующее положение? Планируете ли вы завоевание новых рынков? Имеются ли у вас в перспективе новые каналы сбыта? Каким образом можно сделать ваш товар привлекательнее для потенциальных покупателей?

## **Принцип неожиданности и личностный успех**

Чем больше вы делаете то, что делаете, тем дольше будете получать

то, что получали. Действуйте внезапно. Иногда наиболее эффективное решение — сделать совершенно противоположное тому, что вы делали до сих пор.

Не упускайте возможности совершенствовать знания и умения, которые могут вам помочь принести больше пользы своей компании. Вносите предложения о нововведениях, добровольно беритесь за новые проекты. Подумайте, может быть, вам стоит поменять работу или вообще попробовать себя в совершенно иной сфере деятельности. Будьте готовы переехать на другой конец страны, чтобы начать новую карьеру в новой, неизведанной области.

Величайший враг успеха — самоуспокоенность. Она приходит, когда вы глубоко увязаете в своей зоне комфорта, на работе или в личной жизни. Вы продолжаете вести размеренную и спокойную жизнь даже в том случае, если больше не испытываете ни удовлетворения, ни радости жизни. Когда вас начинают терзать скука и безмятежность, самое время совершить нечто непредсказуемое и удивительное.

Какие бы проблемы или сложности ни вставали перед вами, думайте, как решить их по-новому, оригинально, нетрадиционно. Представьте, что начинаете путь с начала. Что бы вы делали иначе? Представьте, что вы не ограничены ни во времени, ни в деньгах, ни в ресурсах. Чем бы вы занялись, а от чего, наоборот, отказались?

Единственное, что постоянно сегодня, — это перемены. Касательно перемен у вас имеется выбор: либо вы берете инициативу в свои руки и сами делаете свою жизнь, либо сидите и ждете, пока перемены вам не будут навязаны другими людьми и обстоятельствами.

Самым злостным врагом успеха является боязнь неудачи и непризнания. Основа же высокого уровня исполнения всегда закладывается мужеством и уверенностью. Если бы вы точно знали, что вам не грозит неудача, о чем бы рискнули мечтать? Подумайте, кем бы вы хотели быть, что делать, чем владеть; поставьте это целью, разработайте план и работайте над этим планом ежедневно. Будьте готовы совершить какой-нибудь неожиданный поступок, вы будете поражены возможными результатами.

## **Повторение принципа неожиданности**

На эти вопросы нельзя дать исчерпывающий ответ. Нельзя дать

ответов, которые действовали бы в любых условиях. Принцип неожиданности вкупе с творческим и новаторским подходом должен отличать все, что вы делаете.

## **ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ**

### **ПРИНЦИП ЭКСПЛУАТАЦИИ ВЗЯЛСЯ ЗА ДЕЛО ДОВЕДИ ДО КОНЦА.**

Победа на стороне упорных.

*Наполеон Бонапарт*

**Н**а протяжении истории полководцы выигрывали сражения и упускали победу из рук, потому что не могли довести дело до победного конца.

### **БИТВА ЗА ДАРДАНЕЛЛЫ**

В 1915 году британцы разработали план, согласно которому они должны были пересечь Дарданеллы, вторгнуться в Турцию, являвшейся союзницей Германии, и захватить столицу, в то время — Константинополь. Британские военные корабли вошли в пролив и принялись обстреливать турецкие позиции. Турки отвечали всей имеющейся артиллерией, но вскоре у них закончились боеприпасы, и победа Англии казалась неизбежной. Известно, что турецкое правительство решило прекратить огонь и сдаться Англии в двенадцать часов дня, уступив ей Галлипольский полуостров.

Победа была уже близко, но в одиннадцать часов утра Англия прекратила артиллерийский обстрел. Если бы он продолжался еще один час, то победа была бы за ними.



## ГАЛЛИПОЛЬСКАЯ КАМПАНИЯ

Потерпев неудачу в нападении с моря, англичане решили вторгнуться в Турцию с суши. Английская армия, куда входили и солдаты из Новой Зеландии и Австралии, планировала захватить Галлипольский полуостров в районе устья пролива Дарданеллы. Англичане напали внезапно, застав турок врасплох. Им удалось высадиться, практически не встретив сопротивления, всего за несколько часов.

Но снова англичане колебались. Командующий осторожничал, он решил выждать до тех пор, пока вся армия полностью не высадится на берег. Турки же переместили на высоты над берегом всех солдат и пулеметы. К тому времени, когда англичане решили атаковать высоты, было слишком поздно — турки были готовы отразить удар.

Тот факт, что англичане не сумели действовать сразу же после высадки, стал причиной их неудачи в так называемой Галлипольской кампании, стоившей англичанам и их союзникам 100 тысяч человек. Неспособность довести до конца обстрел ни с моря, ни с суши привела к одному из самых крупных военных фиаско двадцатого века.

### **Принцип эксплуатации:**

любое мероприятие решительно доводите до  
конца, удерживайте полученное  
преимущество.

Держите противника в постоянном напряжении, не давайте ему расслабиться. Не оставляйте ему возможности бороться с силами и контратаковать. Держитесь за свое преимущество и идите вперед до победного конца. Не позволяйте себе останавливаться, пока цель не будет достигнута.

В военной истории и в бизнесе можно найти массу примеров, когда неспособность полностью реализовать задуманное приводила к потере всего, что было завоевано ценой огромных затрат времени и ресурсов.

## Принцип эксплуатации применительно к бизнесу

Просто удивительно, сколько компаний внедряют усовершенствования и инновации в свои товары и методы производства, а потом бросают дело на полдороги и оставляют проекты пылиться на полках. И появление конкурентов с точно такими же идеями и инновациями, но воплощенными в действительность повергает их в совершеннейшее удивление. Конкуренты вырываются вперед, оставляя вас и остальных далеко позади. Приведу пример. В 1960 году Швейцарский хронологический институт в Женеве разработал первые кварцевые часы. В то время в часовой промышленности Швейцарии работало около 62 тысяч человек, и швейцарские часы пользовались популярностью во всем мире. Когда Хронологический институт разработал новые часы, часовщики, занимающиеся изготовлением традиционных часов, отвергли изобретение, как не имеющее коммерческого применения. Они заявили, что в этих часах отсутствует замысловато-утонченная "начинка" из шестеренок, пружинок, стерженьков и прочих механических частей. Кого вообще интересует часовой механизм, состоящий из кварца и без движущихся частей?

Представители японской компании посетили институт, где им продемонстрировали последнее изобретение. Японцы моментально разглядели его потенциал и предложили институту выкупить все права на производство кварцевых часов. Будучи уверенными в бесполезности изобретения, швейцарцы продали права за совершенно мизерные проценты.

Японцы увидели в новых часах то, что не смогли увидеть швейцарцы: возможность производить точные и недорогие часы, и к тому же с привлекательным дизайном. Через несколько лет кварцевые часы продавались по всему миру, а через десять лет швейцарская часовая индустрия была развалена. Число часовщиков сократилось с 62,5 до 12 тысяч. Японские компании перехватили пальму первенства в производстве часов. Швейцарский хронологический институт владел первоначальным преимуществом, поскольку разработка и изобретение кварцевых часов принадлежали именно ему, но он не воспользовался

этим преимуществом в полной мере, не сумев изучить рынок и не найдя применения изобретению.

В 1959 году компания Ford Motor выпустила новую модель под названием "Эдзель" — ставшую одной из самых больших ошибок в истории автомобильной промышленности. С момента разработки до производства прошло целых восемь лет. Рынок совершенно изменился, и спроса на автомобили "Эдзель" уже не было. Компания потеряла больше 250 миллионов долларов, а название "Эдзель" стало синонимом серьезной маркетинговой ошибки.

Через несколько лет другой инженер компании Ford Motor предложил разработать минивэн, призванный заменить автомобиль с кузовом типа "универсал". Многие в компании, в том числе и Ли Якокка — на тот момент управляющий Ford Motor, — были уверены в огромном потенциале минивэнов. Но подавляющее большинство, памятуя о провале "Эдзель", были решительно против, поскольку не хотели повторять предыдущую ошибку, сделав ставку на новый и неопробованный товар. Если бы на минивэны был спрос, рассудили в компании, владельцы автомобилей уже давно бы сообщили об этом.

## **"В СЛЕДУЮЩЕЙ ВОЙНЕ ПОБЕДА БУДЕТ ЗАВИСЕТЬ ОТ ИСПОЛНЕНИЯ, АНЕ ОТ ПЛАНОВ".**

*Генерал Джордж Патттон.*

Однако подобный подход не всегда себя оправдывает. Очень часто покупатели сами не знают, что им нужен тот или иной товар до тех пор, пока он не станет доступен. Это относится к высокотехнологичным товарам, товарам питания, модной одежде и тысячам прочих новинок, изобилующим на рынке. Зачастую вам не остается ничего другого, как настойчиво идти вперед, веря в успех своих товара или услуги, пребывая в уверенности, что они найдут свой рынок и своего покупателя.

После того как Ли Якокка занял пост генерального менеджера в Chrysler Corporation, он фактически поднял эту компанию из пропасти банкротства. Перед ним стояла четкая цель, и все силы Якокка направил на достижение конкретных результатов. Он объединил компанию под

своим руководством, занялся тщательным изучением рынка, собрал проективные команды, обезопасил финансовые фланги, сэкономил на проведении операций, удивлял конкурентов неожиданными ходами и менее чем за три года обратил огромные убытки в не менее огромные прибыли.

Как только Chrysler вновь обрел былое могущество, инженер из компании Ford, первым выдвинувший идею о минивэнах, снова предложил ее Якокке на рассмотрение. Якокка ухватился за нее обеими руками, и вскоре после этого Chrysler Corporation выпустила на рынок семейный мини-вэн "Вояджер".

С самого начала модель была обречена на колоссальный успех. Сегодня Daimler-Chrysler Corporation со своими минивэнами владеет почти половиной американского рынка и получает миллиарды долларов прибыли. Равняться с ней не под силу ни одной компании. Они разглядели возможность, перехватили преимущество и воспользовались им в полной мере.

## **ПРОЦЕСС ПРОДАЖИ**

Долгие годы в бизнесе бытовало мнение: "Продажа начинается, когда покупатель говорит "нет"". Теперь же мы знаем, что продажа начинается, когда покупатель говорит "да".

Покупатель наконец соглашается приобрести ваши товар или услугу, и вот именно тогда закипает настоящая работа. Вы должны удвоить усилия, чтобы сделка состоялась и покупатель остался доволен.

Многие теряют своего покупателя, когда сделка уже почти совершена, она срывается в самую последнюю минуту. Почему так случается? В результате многочисленных интервью с покупателями выяснилось, что последние сразу же после принятия решения о приобретении того или иного товара испытывают спад мотивации. Иногда это называют "комплексом вины от покупки". После приобретения они тут же начинают думать о всяческих проблемах, сложностях и трудностях, связанных с эксплуатацией нового товара.

Именно на данном этапе профессиональный торговец обязан

окружить клиента максимумом внимания и заботы, ибо как раз в этот момент клиент впадает в отчаяние и начинает сожалеть о приобретении. Поэтому как только клиент дает согласие на покупку, вы должны удвоить усилия, чтобы довести сделку до конца.

Отлично работающая стратегия — немедленно предпринять любой шаг, доказывающий, что клиент сделал правильный выбор. Это может быть телефонный звонок, личный визит, любое усилие, которое доставит клиенту удовольствие и сделает ему приятное. Чем значительнее сделка, тем важнее удвоить усилия сразу же после положительного решения клиента.

В своей практике мне не раз приходилось выкладываться из всех сил, чтобы заключить одну-единственную сделку. Когда наконец клиент соглашался, я издавал вздох облегчения и переключался на других потенциальных покупателей или отправлялся домой расслабиться в выходные. После этого, встретившись с клиентом через пару дней, я выяснял, что он изменил свое решение окончательно и бесповоротно. Только узнав о спаде мотивации, я смог защититься и уберечь свои сделки. Лишь после доведения сделки до самого последнего шага мои доходы стали расти. Заключить сделку еще недостаточно, гораздо важнее достичь победного конца.

## **Операция "Буря в пустыне"**

Операция "Буря в пустыне", имевшая место в 1991 году, стала примером блистательного военного гения, великолепного использования всех испытанных стратегических принципов успешного ведения военных действий. Лишь один принцип оказался позабытым — принцип эксплуатации. Союзные войска так и не смогли подойти к Багдаду и свергнуть иракское правительство, предотвратив тем самым развязывание новых войн.

Было решено не доводить войну до окончательного завершения и использовать победу над иракскими силами в Кувейте. Тому было несколько причин. Но в результате Садам Хусейн остался у власти, а военная инфраструктура практически уцелела. Если бы союзные войска

воспользовались своей победой, то им не пришлось бы возвращаться и доводить дело до конца.

## **РАЗВИВАЙТЕ ОТНОШЕНИЯ с КЛИЕНТОМ**

Если не развить отношения с клиентом в процессе заключения сделки, попытки сделать это позднее обойдутся вам гораздо дороже, и успех при этом не гарантирован. Одна рекомендация равносильна десяти-двадцати звонкам. Оптимальный момент для получения рекомендации — сразу после совершения покупки. Приняв положительное решение, покупатель уже прошел стадии рационализации и поиска оправданий и убедил себя, что он поступил верно. Если на данном этапе вы попросите рекомендации, покупатель не замедлит направить вас к своим знакомым. Если вы приходите к потенциальному клиенту с рекомендациями от тех, кого они знают, считайте, что сделка наполовину ваша.

Начиная с сегодняшнего дня, работая над сделкой, доводите каждый этап до логического завершения. Пытайтесь за первой сделкой разглядеть вторую, третью и даже четвертую. Как только клиент поставил свою подпись, ваш мозг должен сразу же заработать над тем, как продать еще больше товаров этому же клиенту, его компании или его семье и друзьям. Пользуйтесь преимуществом.

Одна женщина, принимавшая участие в моих семинарах, весьма мастерски пользовалась приемом рекомендации. Она заключила одну сделку с клиентом, который остался очень доволен и ею, и предлагаемым товаром, и тут же попросила его дать ей нужные рекомендации. За последующие двенадцать месяцев ей удалось заключить еще семьдесят две сделки, и все по рекомендации того, первого, клиента.

## **РЫНОЧНЫЕ НИШИ**

Схожие категории клиентов характеризуются похожими мотивами и потребностями. Если вы определите типичного клиента в конкретной

области, занимающего определенное положение, и затем продадите ему свой товар или услугу, то сможете сразу многому научиться. Вы узнаете, как найти подход к клиентам, похожим на того, с кем вы только что заключили сделку.

Предположим, вы заключили сделку с человеком, работающим в конкретной сфере. В процессе подготовки вам пришлось немало потрудиться, чтобы собрать информацию об этой сфере и о том, как она функционирует. Теперь у вас есть база знаний. И эти знания можно применить в работе с другими клиентами, работающими в данной сфере, и извлечь выгоду из полученных знаний. Воспользуйтесь своим опытом работы с определенным типом клиентов.

Знание того, как ваш клиент ведет дела, также чрезвычайно важно. Оно может сослужить вам отличную службу. Чем лучше вы разбираетесь в функционировании бизнеса вашего клиента, тем проще вам будет с ним работать и находить верные аргументы.

## **СПЕЦИАЛИЗИРУЙТЕСЬ В КОНКРЕТНОЙ ОБЛАСТИ**

Один мой приятель несколько лет назад начал работать в страховой компании. Он быстро пришел к выводу, что проще и выгоднее работать с теми, у кого больше денег. От его внимания, конечно, не укрылся и тот факт, что врачи и прочие медики-профессионалы получают стабильно высокие доходы. Поэтому, если наладить связи с медиками, дела его, несомненно, пойдут в гору. Но вместо того чтобы названивать дантистам и врачам, листая "желтые страницы", он затеял довольно крупный исследовательский проект, который в итоге занял почти два года. Он разузнал все что можно о том, как медики систематизируют свои финансы, прочитал огромное количество книг и посетил множество медицинских семинаров. Не раз ему приходилось брать интервью у специалистов-медиков и расспрашивать тех, кто работал с клиентами-медиками.

Как-то раз его попросили выступить перед группой врачей на тему финансового планирования. Вскоре он завоевал репутацию специалиста

в этой области и стал незаменимым экспертом для людей, работающих в той или иной медицинской сфере.

Росла его репутация, рос и его доход. Его ждал успех, потому что он, во-первых, смог найти перспективную область, а во-вторых — выжать из нее максимум, став настоящим экспертом в данной области. Мой приятель не остановился, найдя перспективный рынок, он пошел до конца в поисках оптимальных способов проникновения на этот рынок.

Люди всегда предпочитают иметь дело со специалистами высокого класса. Потенциальные клиенты хотят покупать у компаний, которые, по их мнению, являются лучшими. Если вы поставите перед собой цель стать ведущим специалистом в той или иной области, все больше и больше людей захотят наладить с вами контакт.

## **ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ВЕДЕТ К УВЕЛИЧЕНИЮ ОБЪЕМА ПРОДАЖ**

Согласно исследованиям Гарвардского университета, компании, известные высоким качеством своего товара, как правило, славятся и высоким объемом продаж. Они могут выставять более высокие цены, и размер их прибыли намного превышает прибыль, получаемую конкурентами. Компании, имеющие высокую репутацию благодаря высокому качеству, быстрее растут, привлекают лучших людей и платят более высокие зарплаты. Оценка по уровню качества — важнейший фактор, определяющий успех компании, а также успех отдельных лиц, работающих на нее.

За несколько лет были опрошены тысячи покупателей — просили дать определение понятию "качество" так, как они его понимают. Из ответов стало ясно, что успех компании зависит от двух факторов. Первый — качество непосредственно товара. Второй — способ, при помощи которого товар продается и доставляется.

Не только товар, предлагаемый компанией, обеспечивает ей то или иное положение и репутацию. Огромное значение имеют темперамент, настроение, отношение, личные качества тех людей, благодаря которым производимый товар попадает к своим покупателям. Несомненно,



компания нуждается в отличных качественных товарах и услугах, но, самое главное, ей следует повышать уровень маркетинга, сервиса и доставки.

В связи с этим подумайте вот над чем: какое место по уровню качества вы занимаете на современном рынке? Представьте, что ваша компания входит в десятку крупнейших, предлагающих один и тот же товар. По-вашему, какую оценку от одного до десяти дали бы клиенты вашей компании, если бы их попросили оценить уровень предлагаемого качества по сравнению с конкурентами? Ваша позиция в данной классификации во многом обуславливает объем продаж и рентабельность.

Выясните, как ваши клиенты определяют качество. Прежде чем вы сможете эксплуатировать преимущество, которым вы обладаете над конкурентами, выясните, ценят ли клиенты это конкретное преимущество. Поинтересуйтесь у покупателей, как они определяют понятие "качество". Какими словами они пользуются для описания этого понятия? Как они определяют, что, один товар или услуга отличается от других высшим или низшим качеством? Чем яснее вы представляете, что ваши клиенты вкладывают в понятие "качество", тем совершеннее становится ваша работа в тех областях, которые покупатели считают важными.

Фил Кросби в своей книге "Бесплатное качество" дает качеству дать такое определение: "Ваш товар или услуга работают точно так, как вы обещали, и работает долго". "Нулевой дефект" в данном контексте означает, что товар на сто процентов оправдывает ожидания клиента. Об этом мечтает каждый потребитель.

После того как вы выяснили, каким образом клиенты определяют качество, и после того как приняли решение подниматься на верхние позиции в рейтинге качества, разработайте стратегию и составьте план по совершенствованию в областях, которые клиенты считают важными. Определите, какие шаги вы собираетесь предпринять, чтобы улучшить отношение клиентов к вашей компании, изменить их восприятие.

К примеру, считают ли клиенты скорость доставки фактором,

определяющим качество сервиса? Если ответ положителен, бросьте все силы на то, чтобы доставлять товары быстрее, чем вы это делаете сегодня. Выделяют ли клиенты удобство эксплуатации в качестве фактора качества? Как насчет вежливости и быстроты реагирования службы поддержки? Ценят ли покупатели сервисное обслуживание, пояснения и ответы на вопросы касательно стоимости? Сосредоточьте внимание на совершенствовании в тех областях, которые клиент учитывает, принимая положительное решение.

Не забывайте о "правиле 80/20". Двадцать процентов всего, что вы делаете, обеспечивают восемьдесят процентов причин, по которым клиент дает свое согласие на покупку. Двадцать процентов ваших преимуществ определяют, будет ли клиент сотрудничать с вами в дальнейшем и рекомендовать своим друзьям.

Здесь, однако, кроется некоторая опасность. Вы можете чересчур увлечься совершенствованием в той области, которая не представляет ни малейшего интереса для потенциальных клиентов. Вы впустую затратите бесценное время и ресурсы, которые могли бы использовать для развития факторов, оказывающих колоссальное значение на положительное восприятие.

Как только вы выявите, что хотят ваши клиенты, за что они готовы платить, выжмите из этих знаний все что можно. Вы не должны просто ограничиться совершенствованием в ключевых областях. Вы должны делать себе рекламу, постоянно подчеркивая, что именно вы — номер один в том, что для них так важно.

Почему они сотрудничают с вами? Чтобы извлечь максимальную выгоду из своего положения на рынке, вы должны понять, что вас выделяет, что делает особенными. Постоянно интересуйтесь у клиентов, почему они выбрали именно вас, а не ваших конкурентов, что их более всего привлекает в сотрудничестве с вами, что им нравится в вашей работе? Ответы на вышеперечисленные вопросы открывают перед вами величайшие возможности для развития и эксплуатации.

Часы Rolex стоят несколько тысяч долларов. Но ведь они служат не для того, чтобы сверять по ним время, они служат символом высокого

статуса. Rolex позиционирует себя как часы, которые носят для того, чтобы продемонстрировать окружающим, какое положение вы занимаете в обществе, что вы удачливы и богаты. И ради этого люди готовы платить тысячи долларов.

Почему же, конкретно, покупатели согласны приобретать ваш товар? Каким образом вы можете воспользоваться имеющимся преимуществом и уйти далеко вперед от ваших конкурентов?

## **Операция "Барбаросса"**

В 1941 году Адольф Гитлер подписал директиву "Барбаросса". В операции должны были принимать участие отборные немецкие войска при поддержке танков и моторизованной пехоты. Три немецкие группы армий ("Север", "Центр" и "Юг") шли через Советский Союз, сметая все на своем пути. Они были практически непобедимы.

Конечной целью кампании было взятие Москвы — города, в котором сосредоточились все коммуникации, куда вели все железные и автодороги. Если бы немцы завладели Москвой, Советский Союз был бы повержен.

В первые три месяца кампании в плен было взято около полутора миллионов человек. Сталин и правительство готовили столицу к эвакуации. Казалось, конец уже близок.

Осуществляя наступление, немцы увидели отличную возможность окружить и уничтожить шестьдесят девять дивизий Юго-Западного направления (один миллион человек), которыми командовал маршал Буденный, после чего они могли бы захватить Киев. Гитлер немедленно отдал приказ отрезать, окружить и уничтожить эти войска. (Эта стратегия молниеносной войны путем окружения главных сил противника получила название "Канны", поскольку была использована Ганнибалом для окружения и уничтожения римской армии при Каннах в Италии в 216 году до н.э.)

Чтобы бросить силы на окружение Киева, немецкие войска приостановили продвижение к Москве. Окруженная русская армия сражалась отчаянно, но безуспешно. Правда, благодаря их героическому

сопротивлению сражение продолжалось с конца августа до начала октября. В конце сентября Киев пал, и в плен были взяты еще 600 тысяч человек. Немцы одержали победу слишком большой ценой, они продолжили наступление на Москву, но было поздно. Несмотря на то, что они довольно близко подошли к городу, их коммуникации растянулись на многие мили, к тому же пришла русская зима, к которой немцы плохо подготовились. Русские контратаковали, и немцы были вынуждены отступить на защищенные позиции.

К весне советская армия успела перевооружиться и пополнить свои ряды. Заводы и фабрики работали на полную мощь, производя танки и боевые самолеты. В результате Германия так и не смогла завладеть Москвой и победить Советский Союз. Их попытки захватить Ленинград на севере и Сталинград на юге также не увенчались успехом. В 1943 году стало понятно, что Германии не одолеть Советский Союз; время теперь работало против немцев. Их неспособность довести до конца наступление 1941 года привела в результате к поражению в войне.

Гитлер увидел возможность атаковать советские войска под Киевом и немедленно ею воспользовался. К счастью для русских, это отвлекло его от основной, намного более важной цели — взятия Москвы.

## **ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ВОЗМОЖНОСТЯМИ, НО НЕ СХОДИТЕ С ПУТИ**

Появляющиеся возможности — как окна. Они открываются и закрываются, иногда довольно быстро. Как только у вас появляется интересная идея, немедленно приступайте к ее реализации, но убедитесь прежде, что возникшие возможности не расходятся с главной конечной целью. Гитлер переключил внимание на заманчивую возможность, отвлекшись от главной задачи. Если вы получили рекомендацию или направление к новому клиенту, тут же позвоните этому человеку. Узнав о новой идее или концепции, опробуйте ее, не откладывая в долгий ящик. Как только перед вами открылось окно новой возможности, тут же ныряйте в него, иначе оно закроется так же быстро, как и открылось. Билл Гейтс и Пол Аллен основали Microsoft Corporation в Бельвю,

Вашингтон. В первые годы им пришлось немало потрудиться и повоевать, как, собственно, и всем начинающим предпринимателям. Однажды Гейтса пригласили в IBM, чтобы заказать операционную систему для нового персонального компьютера, который эта компания разрабатывала на тот момент. У компании Билла Гейтса не было ни операционной системы, ни времени на разработку того типа системы, который требовался заказчику. Но Гейтс заявил: "Конечно, нет проблем". После этого он немедленно принялся искать людей, уже разрабатывавших операционные системы.

В Сиэттле нашлась небольшая компания, занимавшаяся подобными разработками и даже когда-то предлагавшая свои разработки IBM. В результате непродолжительных переговоров Билл Гейтс выкупил систему за 50 тысяч долларов. Эта компания вложила невероятное количество времени и сил в разработку системы, но не сумела найти рынок сбыта. У Гейтса не было системы, но имелся потенциальный клиент.

Этот союз оказался весьма плодотворным и полезным как для IBM, так и для Microsoft. Система получила название Microsoft Disc Operating System, или в более известном варианте — MS DOS. Позднее она превратилась в Windows и теперь устанавливается на 90 процентах всех персональных компьютеров. Сумев воспользоваться возможностью и сообразив, как извлечь из нее максимум пользы, Билл Гейтс заложил основу своего колоссального состояния.

### **Принцип эксплуатации применительно к личностному успеху**

Никогда не было более благоприятных условий для достижения поставленных целей и никогда перед людьми не открывалось столько потрясающих возможностей, как сегодня. Такие возможности попадают на каждом шагу, и сегодня вы благодаря одной гениальной идее в состоянии добиться за несколько лет намного большего, чем некоторые добились за всю жизнь.

Но возможности, как правило, рядятся в рабочую одежду, то есть приходят в виде тяжелого, упорного труда. Возможности повсюду,

вокруг вас, но вы должны использовать каждую из них до конца, выжать из них максимум. Брюс Бартон писал: "Большинство удачливых людей достигли своего успеха не благодаря новым талантам или возможностям, которые вдруг перед ними открылись. Они воспользовались теми возможностями, что были под рукой".

Невыносимо больно смотреть, как люди проходят 95 процентов пути, с трудом преодолевая его шаг за шагом, и когда осталось совсем чуть-чуть, складывают оружие, опускают руки и поворачивают назад. По причинам, им неподвластным, цель ускользает, и эти люди теряют все, что таким трудом было завоевано.

Джордж Сесил очень хорошо об этом сказал: "На равнинах сомнений белеют кости миллионов, тех, кто на рассвете уселся ждать и, не дождавшись, умер".

## **АЛМАЗНЫЕ РОССЫПИ**

Одна из самых популярных историй о возможностях и необходимости их использования — "Алмазные россыпи" Рассела Конуэлла. Он рассказывал ее более пяти тысяч раз за свою жизнь, подчеркивая: не нужно искать возможности где-то далеко, не нужно за ними гоняться. Зачастую они поджидают вас рядом.

Вот эта история. Один африканский фермер продал ферму и отправился по стране искать алмазы. Но так ничего и не нашел. После многих лет тяжелого труда, разочарований и неудач он бросился в океан и утонул.

Между тем новый владелец фермы обнаружил, что земля там буквально усыпана алмазами. Просто необработанные они были похожи на камни. Прежний фермер фактически сидел на них, но так никогда этого и не узнал.

Вы тоже ходите по алмазным россыпям. Это ваши умения и таланты, образование и опыт, друзья и связи. Величайшие возможности — прямо перед вами, стоит только протянуть руку. Ваша задача — раскрыть эти возможности и воспользоваться ими.

"Начинайте оттуда, где находитесь", — говорил Роберт Коллиер. — Далекие земли всегда кажутся прекраснее, но возможности открываются как раз там, где вы находитесь".

## ПРЕВРАТИТЕ ПОРАЖЕНИЕ В ПОБЕДУ

Посмотрим на Галлипольскую кампанию с точки зрения Турции. Турок захватили врасплох, и поначалу они не были готовы обороняться, но все же смогли обернуть свое поражение в победу. Автор книги "Думай и богатей" Наполеон Хилл выяснил, что все преуспевающие люди обладают этим важным умением. Свои наблюдения он резюмировал так: "Возможность всегда кроется под маской неудачи либо поражения". И добавил следующее наблюдение: "В каждой неудаче или разочаровании заложено зерно равной или даже большей возможности. Ваша задача — отыскать его". Оглянитесь вокруг. Загляните в себя поглубже. Каковы ваши уникальные таланты и способности? Что есть в вас такого, что только вы можете предложить миру? Что вы делаете гораздо лучше всех остальных?

Загляните в себя, поищите "собственные" алмазные россыпи. Что послужило причиной вашего успеха? Что приносит вам истинное удовольствие? Что дается легко вам и трудно — всем остальным?

Оглянитесь на свою жизнь. Какая работа, какая деятельность доставляли вам наибольшее удовольствие и удовлетворение? Ответы на эти вопросы укажут, какими возможностями вы сможете воспользоваться в будущем.

## МУДРЫЙ ЧЕЛОВЕК ТВОРИТ БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, НЕЖЕЛИ НАХОДИТ.

*Френсис Бэкон*

Вас окружают замечательные возможности, самое главное — разглядеть их и не упустить. Хватайте их и выжимайте из них все, что можно. Если вам дается какой-то шанс, извлекайте из него все до последнего. И не оставляйте ничего на потом. Хороший шанс легко упустить.

## ДЕЛАЙТЕ ВСЕ, ЧТО В ВАШИХ СИЛАХ

Если фермер посеет семена, будет заботиться об урожае, а затем, когда придет осень и урожай созреет, начнет его убирать, сколько, по-

вашему, он соберет? Ответ: "Все, что сможет!"

Сколько вы продаете? Все, что можете! Как долго вы трудитесь? Столько, сколько нужно! Насколько вы используете каждую возможность? До тех пор, пока она не принесет результаты!

Удача — это всегда вопрос вероятностей. Чем упорнее вы пытаетесь достичь успеха, тем более велика вероятность вашего триумфа. Удача приходит к тем, кто постоянно пробует нечто новое, не останавливаясь при первой же неудаче. Она приходит к тем, кто учится и старается узнать как можно больше из самых разных областей знаний. Она приходит к тем, кто принимает обратную связь и моментально вносит в планы нужные коррективы. Она приходит к тем, кто упрямо идет вперед, не сворачивая и не останавливаясь.

Но если вы точно знаете, чего хотите, если вы вкладываете душу и сердце в дело и доводите его до победного конца, ваши шансы на успех невероятно велики. Как только вы сталкиваетесь с новой возможностью, удваивайте усилия, напрягайте все силы, но не сидите и не ждите, что все получится само собой.

## **ЧТО-НИБУДЬ ВСЕГДА ПРОИСХОДИТ**

В 1941 году, в самые суровые дни второй мировой войны, Уинстона Черчилля не раз пытались принудить искать мира с немцами. Он отказался. Немцы обладали подавляющей военной мощью, а Америка ясно дала понять, что не собирается воевать в Европе. Почему же Черчилль отказался пойти на компромисс и положить конец войне?

Он заявил: "Что-нибудь обязательно произойдет, что заставит Америку вмешаться, и тогда все переменится".

Когда же его спрашивали, отчего он так уверен в этом, он объяснил: "Я изучал историю, и она показывает, что если долго упорствовать, что-нибудь всегда происходит".

Иногда удача приходит как результат вашего упорства, тогда все меняется, и вы получаете в руки свой шанс. Полоса неудач сменяется полосой везения. Деловой застой сменяется деловым бумом. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы в период неудач и разочарований вы не



распускались, не складывали оружие, а принимались за дело с удвоенной энергией.

Возможности умножаются, если ими пользуются. Чем чаще вы используете появляющиеся возможности, тем больше новых возможностей вам посылаются. Чем дальше вы продвигаетесь вперед, тем отчетливее вы начинаете замечать возможности, до этого вам неведомые.

## **ИЩИТЕ ВОЗМОЖНОСТИ РЯДОМ**

Оглянитесь вокруг в поисках интересных возможностей, которые помогут вам одержать победу. Помните: двадцать процентов из всего того, чем вы можете заниматься, обеспечивают восемьдесят процентов успеха. Вы знаете, чем именно вам следует заняться? Можете ли вы назвать клиентов, товары, услуги, благодаря которым вас ждет колоссальный успех?

Высокие продажи начинаются лишь тогда, когда вы противопоставляете себя конкурентам, когда приходите к четкому пониманию того, в чем вы сильнее их. Расширение бизнеса есть результат вашего совершенствования в тех направлениях, что удаются вам лучше всего. В основе рыночного успеха лежит наличие у вас конкурентного преимущества, которое поможет вам вырваться вперед.

Вопросы остаются неизменными: "В чем вы сильны? Что удастся вам лучше всего? В какой области вы можете занять лидирующие позиции? Какое дело, если им заняться немедленно, в немалой степени поспособствует вашему успеху?".

## **Повторение принципа эксплуатации**

Ваше умение реализовывать идеи, воплощать в жизнь замыслы и до конца доводить любое начатое дело обуславливает то, как высоко вы подниметесь и как далеко вы уйдете.

В бизнесе вы должны определить свои самые сильные стороны, свои достоинства и все усилия направить на то, чтобы продавать все больше там, где эти достоинства ценятся. Вы должны определить для себя

оптимальные возможности на будущее и извлекать из них максимум пользы. Будьте настойчивы, будьте упорны и целеустремленны.

Что касается личной жизни, постарайтесь полностью реализовать творческий потенциал, свои таланты и способности. Вы должны достичь совершенства в том, что поможет вам добиться успеха и достичь самых важных целей.

Когда перед вами открываются двери, будьте готовы, чтобы успеть проскочить. Будьте готовы к риску, он поможет вам осознать собственный потенциал как личности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## ПОВТОРЕНИЕ ВОЕННЫХ ПРИНЦИПОВ

Вы в состоянии добиться невероятных успехов, если будете делать то же, что до вас делали полководцы и блестящие руководители. Применяя военные принципы к деловой и личной жизни, вы научитесь думать и действовать быстрее и эффективнее, чем остальные. Пользуясь мощнейшими интеллектуальными инструментами, вы сможете невероятным образом увеличить свою производительность и повысить результаты во всех областях деятельности.

**Принцип цели.** Точно решите, что вы хотите, запишите на бумагу, составьте план и работайте над ним каждый день без перерыва. Вы должны достичь предельной ясности в отношении целей и задач и ознакомить с ними всех, кто вовлечен в процесс их достижения.

**Принцип наступления.** Ориентируйтесь на действие. Вкладывайте в работу всю душу и сердце. Действуйте, "как вечный двигатель". Все великие битвы выигрывались благодаря агрессивным наступательным действиям.

**Принцип концентрации.** Сосредоточьте все внимание на одной задаче, представляющей наибольшее значение, и не бросайте дело до тех пор, пока не доведете его до конца. Сконцентрируйте все силы на достижение единственной важной цели или реализации одной серьезной задачи. Всегда сосредоточиваетесь на том, что по-настоящему изменит вашу жизнь. Не растрачивайте энергию и силы попусту, на бесполезные задания. Как говорил Гете: "То, что имеет большое значение, не должно оказаться на втором месте после того, что значения не имеет".

**Принцип маневренности.** Не сидите на одном месте. Пробуйте новое, импровизируйте. Не бойтесь осваивать новые методы и приемы. Пытайтесь смотреть на возникающие проблемы под разными углами зрения. Будьте готовы примириться с вероятностью ошибки, с возможностью неверных предположений и неправильного поведения.

Принцип информативности. Собирайте всю возможную информацию об отрасли, в которой вы работаете, о планах и действиях ваших конкурентов. Собирайте факты. Идей и информации никогда не может быть слишком много. Читайте, слушайте аудиопрограммы, регулярно посещайте семинары и курсы. Задавайте вопросы, внимательно прислушивайтесь к ответам, делайте пометки. Одна хорошая идея — вот все, что нужно, чтобы повернуть жизнь на сто восемьдесят градусов.

Принцип согласованных действий. Учитесь работать с другими людьми. Пользуйтесь их талантами и умениями для достижения собственных целей и задач. Старайтесь общаться лишь с положительно настроенными людьми, целеустремленными и энергичными. Помогайте окружающим добиваться поставленных целей, они, в свою очередь, отблагодарят вас тем же.

Принцип единоначалия. Будьте лидером. Возьмите бразды правления в свои руки. Владейте инициативой. Учитесь принимать решения, конструктивно воспринимать обратную связь и вносить нужные коррективы. Помните: вы тот, кто вы есть, и там, где вы есть, только благодаря себе. Вы несете ответственность за свое будущее. Встаньте у руля собственной жизни!

Принцип простоты. Ищите способы упростить жизнь и работу. Избавьтесь от всех ненужных обязанностей; снижайте уровень сложности при первой возможности. Поручайте другим и избавляйтесь от тех заданий, которые не приближают вас к желанной цели.

Принцип безопасности. Защитите себя от потерь и случайных расходов. Застрахуйте на случай непредвиденных происшествий. Всегда имейте денежный резерв. Проявляйте максимум внимания и заботы о самых важных клиентах; дорожите наиболее ценными сотрудниками. Думайте на шаг вперед, учитесь предвидеть возможные неприятности и принимайте необходимые меры предосторожности, чтобы обезопасить себя от них. Ничего не оставляйте на волю случая.

Принцип экономии. Сокращайте расходы. Постоянно выискивайте способы достигать поставленных целей с минимумом затрат времени и

денег. Поставьте себе цель добиться финансовой независимости в течение трудового периода жизни. Регулярно откладывайте деньги и держите их в банке.

**Принцип неожиданности.** Действуйте неожиданно. Ищите более быстрые, дешевые способы достижения поставленной цели. Единственное, что постоянно сегодня — это перемены, и скорость их возрастает с каждым днем. Умение творчески подходить к решению проблем, новаторски и конструктивно мыслить, искать более эффективные и быстрые способы обслуживания клиентов поможет вам преодолеть все барьеры на пути к ошеломляющему успеху.

**Принцип эксплуатации.** Доводите до победного конца любое дело, любое начинание, избавьтесь от привычки бросать работу на полдороги. Пообещайте себе полностью реализовать свой потенциал как личности. Пообещайте, что вы станете тем, кем вы способны стать. Если перед вами открылись возможности, извлекайте из них максимум пользы. Никогда ни за что не сдавайтесь. Помните: любое величайшее достижение состоит, как правило, из множества мелких незаметных усилий, обычных действий, которые никто не заметит и не оценит. Если вы воспользуетесь формулой 1000 процентов, то ваши усилия умножатся стократ. Данная формула основана на принципе постоянного совершенствования, или принципе kaizen. Благодаря ей создавались гигантские индустрии — несомненно, она поможет и вам.

### **Формула 1000 процентов**

К тридцати годам, испытав немало взлетов и падений, я сколотил состояние в 14 тысяч 400 долларов. Двенадцать лет спустя мой доход составлял более полутора миллионов, увеличившись в сто раз!

Мне удалось вывести формулу повышения дохода, и этой формулой я пользовался каждый день, каждый месяц и каждый год. Нельзя, конечно, сказать, что мой доход отличался особой стабильностью, но он все равно продолжал расти, пока я пользовался выведенной мною формулой.

Формула 1000 процентов основана на утверждении, что за десять последующих лет вы можете увеличить свой доход в десять раз.

Большинство людей с недоверием качают головой, стоит только заикнуться даже об удвоении дохода за десять лет. Тем не менее я рассказывал об этой идее людям по всему миру, и никто не остался разочарованным.

Формула весьма проста. Следуя ей, вы сможете невероятным образом повышать производительность, уровень исполнения и, в конечном счете, — доход на одну десятую процента ежедневно.

Как вы думаете, возможно ли для вас, если вы действительно захотите, повысить производительность и уровень исполнения на 0,1 ежедневно?

Конечно, одна десятая процента — это не так уж и много. На самом деле, если вы будете лучше планировать и сосредоточиться на самых важных заданиях, то, скорее всего, станете повышать свою производительность на пятьдесят процентов в день!

Если вы сможете увеличивать производительность и повышать уровень исполнения на одну десятую процента каждый день, то это составит полпроцента еженедельно. Смогли бы вы это сделать, если от этого зависела бы ваша жизнь? Ваше будущее? Конечно, смогли бы!

Если вы будете поддерживать тот же темп, то в конце года вы повысите качество работы на двадцать шесть процентов. Сможет ли такой трудолюбивый, целеустремленный, амбициозный человек, как вы, справиться с этим заданием?

Несомненно, вы в состоянии добиться гораздо большего. Но такой результат за двенадцать месяцев вполне реален и возможен. Это и есть принцип постоянного совершенствования на практике.

Любое совершенствование в одной области автоматически ведет к совершенствованию и в других областях. Это похоже на эффект сложных процентов: чем лучше вы становитесь в одном направлении, тем лучше и в других.

Повышение производительности на двадцать шесть процентов ежегодно ведет к ее удвоению менее чем за три года и на тысячу процентов за десять лет.

Несколько лет назад в Портленде я поделился выведенной формулой с группой молодых торговых агентов. Семь лет спустя я снова

приехал туда и встретился с одним из этих молодых людей, я хорошо его помнил. Он заявил мне: "Знаешь, Брайан, я пользовался твоей формулой в течение семи лет, и она не сработала так, как ты говорил".

Я удивился: "Расскажи поподробнее". Молодой человек улыбнулся и пояснил: "Чтобы увеличить доход в десять раз, мне потребовалось не десять лет, а семь. Сегодня мой доход составляет в десять раз больше, чем семь лет назад".

### **Семь шагов к успеху**

Предлагаю вам семь шагов к успеху. Каждый из ниже перечисленных принципов настолько могуществен, что сам по себе может повысить ваши производительность, уровень исполнения и доход на тысячу процентов. Если же вы будете воплощать все семь принципов каждый день, без исключения, то начнете двигаться вперед с головокружительной скоростью.

**Шаг первый:** вставляйте чуть раньше и первые тридцать-шестьдесят минут посвящайте чтению образовательной, вдохновляющей и мотивирующей литературы. Первый час определяет весь последующий день. Посвятите первый час самому себе, подготовьте свой разум к борьбе.

**Шаг второй:** каждый день записывайте основную цель в настоящем времени, как будто она уже достигнута. На это упражнение уходит не более пяти минут и программирует подсознание до конца дня. Фокусируя внутреннюю энергию на наиболее важных целях, вы вскоре с удивлением обнаружите, сколько из них вы можете реализовать.

**Шаг третий:** планируйте каждый день заранее, желательно накануне вечером. Составьте подробный список всего, что вам предстоит сделать завтра. Это заставит ваше подсознание потрудиться ночью, пока вы спите. Когда вы проснетесь утром, из вас посыпятся идеи, благодаря которым вы будете продвигаться к поставленной цели быстрее, чем могли себе представить.

**Шаг четвертый:** расставьте пункты в списке согласно приоритетам и всегда концентрируйтесь на самых важных заданиях. Один этот прием

повысит производительность и уровень исполнения на тысячу процентов за десять лет. Неважно, что случается, все время возвращайтесь к наиболее важным и значимым задачам и не бросайте, пока не решите их.

**Шаг пятый:** сидя за рулем, слушайте аудиопрограммы. Пусть ваш автомобиль станет "университетом на колесах". Вы не должны проводить в машине ни минуты без того, чтобы слушать полезную программу.

Таким образом вы сможете получить пятьсот тысячу дополнительных часов образования. В то время как вы переезжаете с места на место, ваш мозг питается гениальными идеями, которые помогут вам изменить жизнь до неузнаваемости. Слушая музыку, вы попусту теряете время.

**Шаг шестой:** приобретая новый опыт, положительный или отрицательный, задавайте вопросы:

Что я сделал верно? Даже если вы ошиблись, если что-то пошло не так, как вы рассчитывали, анализируйте ситуацию, определите все верные шаги. Такой анализ подготавливает ваш разум к повторению правильных действий в том случае, если вы вновь окажетесь в подобной ситуации. Что я бы сделал иначе? Если бы вам пришлось оказаться в подобной ситуации снова, каким образом вы могли бы ее изменить? Чем больше ответов у вас наготове, тем лучше вы проявите себя в следующий раз.

Эти два вопроса поистине творят чудеса! Чем чаще вы отвечаете на них, тем больше опыта вы приобретаете и тем быстрее двигаетесь вперед.

**Шаг седьмой:** относитесь к каждому человеку, как к клиенту-миллионеру, и начните с членов своей семьи. В течение всего дня общайтесь с людьми так, будто они прямо сейчас могут купить у вас товаров на один миллион долларов.

Томас Карлайл как-то написал: "Величие человека определяется тем, как он относится к маленьким людям". А вот слова, принадлежащие Энн Ланд ере: "Настоящий характер проявляется в том, как вы относитесь к людям, которые ничего не могут вам дать". Если вы станете ценить и



уважать окружающих, это положительно скажется на вашем характере, и, более того, это откроет вам бесчисленные двери и подарит замечательные возможности.

### **Подводя итоги**

Перейдя в двадцать первый век, мы вошли в "золотой век" человечества. Мы вошли в ту эпоху, когда многие люди достигают намного большего, чем когда-либо.

Не существует никаких пределов вашим свершениям, кроме тех ограничений, что накладывает ваш собственный разум. Ваше происхождение не имеет значения, важно лишь то, куда вы идете. А конечная цель ограничивается только вашим воображением. Как писал Шекспир: "Прошлое — лишь пролог к настоящему".

Запомните одну очень важную вещь: вы можете обучиться всему, что вам потребуется, чтобы достигнуть любой поставленной цели. Вы в состоянии овладеть любым навыком и умением, чтобы стать тем, кем вы мечтаете быть. Теодор Рузвельт сказал, что ключ к успеху — "делать все, что можно, оперируя тем, что имеется, там, где вы находитесь".

Все, что удалось другим, удастся и вам. Цели, доступные остальным, доступны и вам. Ваши возможности поистине беспредельны, если вы возьмете свое будущее и настоящее под жесткий контроль. Если вы прямо сегодня, прямо сейчас дадите слово воплощать эти принципы на практике, вас ждут такие ошеломляющие победы, о которых вы даже не смели и мечтать. Вас ничто не остановит.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие .....</b>	<b>4</b>
<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Глава первая</b>	
Принцип цели	
Прежде всего ясность .....	10
<b>Глава вторая</b>	
Принцип наступления	
Не бойтесь идти вперед .....	31
<b>Глава третья</b>	
Принцип концентрации	
Сосредоточьте все силы .....	47
<b>Глава четвертая</b>	
Принцип маневренности	
В любых условиях	
сохраняйте гибкость мышления .....	<b>64</b>
<b>Глава пятая</b>	
Принцип информативности	
Факты — это сила! .....	83
<b>Глава шестая</b>	
Принцип согласованных действий	
Координируйте свои действия .....	<b>99</b>
<b>Глава седьмая</b>	
Принцип единоначалия	
Руководит один человек .....	113

## **Глава восьмая**

Принцип простоты

Воспользуйтесь прямым методом ..... 133

## **Глава девятая**

Принцип безопасности

Защищайте тылы..... 148

## **Глава десятая**

Принцип экономии

Берегите ресурсы ..... 169

## **Глава одиннадцатая**

Принцип неожиданности

Предпринимайте неожиданные шаги ..... 187

## **Глава двенадцатая**

Принцип эксплуатации

Взялся за дело — доведи до конца ..... 208

## **Заключение**

Повторение военных принципов ..... 227