

КАК  
ПРЕУСПЕТЬ  
В БИЗНЕСЕ,  
НАРУШАЯ  
ВСЕ  
ПРАВИЛА

РУКОВОДСТВО  
ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

ДЭН С. КЕННЕДИ

Предисловие **Скотта Дегармо**, главного редактора журнала «Success»

**Дэн С. КЕННЕДИ**

**Как преуспеть в бизнесе,**  
нарушая все правила  
(Руководство для предпринимателей)

## **МИФЫ И ЛЕГЕНДЫ**

1. «Думайте позитивно!», и жизнь превратится в сказку. (с. 23) Позвоните мне, у меня всегда найдется для вас несколько неприятных новостей.
2. «Будьте чисты сердцем» — и ждите вознаграждения. (с. 30) Почему же так много подлых, наглых и бессовестных людей совсем неплохо устраиваются в жизни?
3. Он прирожденный оратор. (с. 38) Seriously? Он что, вылез из материнской утробы с мобильным телефоном в одной руке и портфелем в другой?
4. Сегодня без высшего образования никуда не попадешь. (с. 49) Разве что на вершину успеха.
5. Кротких ждет удача, (с. 63) Только не в ближайшем будущем.
6. Скромность — это добродетель. (с. 63) Скажите об этом Мадонне.
7. Следите за своими манерами. (с. 75) Но варвары уже у ворот.
8. Будьте оригинальны. (с. 104) Если вы хотите побыстрее разбогатеть, подражайте и копируйте как сумасшедшие.
9. Если успех не пришел к вам сразу, пробуйте снова и снова. (с. 116) А может быть, и нет. Упорству часто придают слишком большое значение.
10. Работайте не покладая рук. (с. 116) И у вас будут сильные мозолистые руки. А также больная спина.
11. Практика ведет к совершенству. (с. 126) НЕ ВЕДЕТ!
12. Победители никогда не отступают, отступающие никогда не побеждают, (с. 130) Забудьте об этом. Первый шаг к тому, чтобы выбраться из ямы, - перестать ее копать.
13. Удача не имеет ничего общего с успехом. (с. 153) Если только вы не удачливы.
14. Поспешишь — людей насмешишь. (с. 158) Но в наши дни «медленные и упорные» все реже побеждают в гонках.
15. Никогда не смешивайте бизнес и удовольствие. (с. 164) Боже, ну что за скучный и дурацкий совет!
16. Клиент всегда прав. (с. 184) Некоторые клиенты назойливы, как мухи, - с такими лучше вообще не иметь дел.
17. Быстро разбогатеть невозможно. (с. 194) А медленно вы разбогатели?
18. Чтобы сделать деньги, нужны деньги. (с. 204) За исключением тех случаев, когда их у вас нет.
19. Придумайте более совершенную мышеловку, и мир протопчет к вашей двери широкую дорогу, (с. 216) Не слишком на это рассчитывайте.
20. Менеджеры должны со всеми обходиться одинаково. (с. 248) За исключением тех случаев, когда менеджер хочет добиться максимальной продуктивности.
21. Работает — не трогай. (с. 261) А с таким подходом мы бы до сих пор освещали дома свечами.

## **ЗАБУДЬТЕ ВСЕ, ЧТО ВЫ КОГДА-ЛИБО ЗНАЛИ О...**

- Позитивном мышлении
- Приятных манерах
- Академическом образовании
- Профессиональных дипломах
- Творческом подходе
- Советах экспертов
- Обслуживании клиентов
- Качестве и совершенстве
- Упорстве

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Ура! Перед вами книга, которая (1) доставляет удовольствие, (2) побуждает к действию и невероятно вдохновляет, (3) отличается глубиной. Короче говоря, Дэн Кеннеди нарушил все правила относительно того, сколько пользы может принести одна книга. Давайте сначала рассмотрим составляющую «удовольствие». Интересно читать о ярких личностях, которые заработали огромные деньги, наплевав на условности. Рисуя портреты этих людей, Кеннеди приглашает нас в интригующее путешествие по ярмарке, которую мы называем свободной предпринимательской системой. Перед вами пройдет пестрая череда независимых, оригинальных, находчивых, зачастую безжалостных капиталистов, служащих опорой для своих подчиненных. Вы познакомитесь и с неопытными начинающими предпринимателями, изыскивающими нестандартные способы устроиться на самую низкую должность (на которой они, впрочем, не долго задерживаются), и с маститыми бизнесменами, которых Кеннеди знает лично и которые ворочают миллионами и миллиардами долларов. Книга захватывает именно потому, что все эти реальные люди отвергли систему, построили жизнь по-своему и преуспели на собственных условиях. Это галерея ярких успехов, рассказ о людях, которые поднялись с самого низа на самый верх.

Теперь давайте перейдем к «вдохновляющему» компоненту. Листая страницы этой мудрой книги, вы будете снова и снова повторять: «Если им удалось это сделать, я тоже смогу!» Думаю, как раз об этом и хотел сказать Дэн Кеннеди. Он доказывает, что наши недостатки по большей части придуманы — это оправдания, которыми мы пытаемся объяснить свое бездействие. Рекомендую держать под рукой несколько экземпляров книги — что я сам намереваюсь сделать, — чтобы всегда иметь возможность вернуться к героям и героиням, стойко и мужественно преодолевшим все препятствия. Вы начнете им подражать и задумаетесь над тем, как превратить свои недостатки в достоинства.

Я вспомнил перечень оправданий, который приводится в конце книги Наполеона Хилла «Думай и богатей»: если бы у меня были деньги... если бы я получил хорошее образование... если бы мне выпал шанс... если бы мне ничего не помешало... если бы у меня был такой же талант... если бы босс оценил меня по заслугам... если бы у меня было время... если бы я только сделал первый шаг... если бы я познакомился с нужными людьми... Кеннеди пишет о том, что эти отговорки ничего не значат: если вы хотите, чтобы шансы были на вашей стороне, оторвите задницу от стула и превратите свою идею в реальный бизнес.

Но что, если у вас нет первоначального капитала — это оправдание или объективное препятствие? Способны ли мы на подвиги людей, создавших огромные корпорации без гроша в кармане? По большому счету, в том, чтобы приступить к делу без финансовых ресурсов — превращая идеи в состояния, — и есть суть предпринимательства. Все преуспевающие бизнесмены, с которыми мне доводилось встречаться, предпочли бы иметь стоящую идею и не иметь денег, чем иметь миллион долларов и ни одной идеи. Прочитав книгу Дэна Кеннеди, вы захотите избавиться от всех изобретательных оправданий, которые вы так долго лелеяли.

К счастью, автор предлагает нам массу потрясающих примеров для подражания — от людей, не окончивших даже средней школы, до домохозяек без опыта работы. У всех них не было ничего, кроме

мужества и страстного желания. В какой бы области вы ни работали, эти примеры приведут вас в восторг и зажгут в вашем сердце огонь.

Наконец, несколько слов о том, почему эта книга по праву считается глубокой. Более десяти лет я являюсь редактором журнала «Success» и могу сказать, что любой колоссальный успех — это наглядный пример нарушения всех правил. Путь, который выбирает большинство, не приведет к экстраординарным достижениям. Если вы покорно следуете за толпой, вы придете туда, куда она вас увлечет. Обратите внимание, что я сказал любой успех. Хочу особо это подчеркнуть, потому что я не нашел среди предпринимателей, новаторов и изобретателей ни одного исключения. Итак, чтобы добиться выдающегося успеха, вы не только вправе нарушать правила, вы обязаны это делать.

Означает ли это, что вы должны стать ренегатом? Вовсе нет — во всяком случае, истинный смысл данной книги не в этом.

На этих страницах оживают еретики, бунтари, непокорные миллионеры. Вы получите от рассказа об этих людях удовольствие и незабываемые впечатления. Но вы также узнаете, что истинная сила состоит в том, чтобы отличаться от других по-своему, не бросаясь в глаза. Вы можете выглядеть как обычный бизнесмен, но владеть секретной уловкой, которая превратит вас в большого бунтаря и революционера, нежели Деннис Родман и Дональд Трамп, вместе взятые. Нужно обладать мужеством, чтобы смотреть на жизнь и бизнес с независимой позиции, — и чтение этой книги может стать решающим шагом к обретению такого мировоззрения.

В этой связи мне вспоминается, как я в свое время работал редактором научного журнала. Я постоянно выискивал примеры выдающихся достижений и гениальных идей. С одной стороны, мои редакторы и я пытались быть открытыми для каждой идеи, поскольку хорошо представляли себе, что все великие достижения, от телефона и самолета до лазерной хирургии, когда-то считались «невозможными». Нам также было известно, что большинство изобретений принадлежало «неизвестным» людям, колдовавшим в гаражах и подвалах. С другой стороны, мы знали, что изобретения не могут нарушать фундаментальные законы науки. Мы не хотели быть настолько открытыми, чтобы вывалился мозг. Мы не отрицали нормы рациональности и старались объективно и здраво оценивать все сумасшедшие и безумные идеи.

В бизнесе безумными называются те идеи, которые не приносят прибыли. Некоторые из них — всего лишь фантазии, в то время как другие — аферы, которые озолотят других за ваш счет. К разряду «безумных» можно отнести и «великие идеи», у которых нет перспективы. Это, например, такие, которые принесут настолько низкую прибыль, что не стоят затраченных усилий.

К счастью, Кеннеди — опытный бизнесмен, обладающий деловым чутьем, мудростью и практичностью, и он прекрасно понимает, что конечная цель — это не нарушение всех правил, а создание процветающего и стабильного предприятия. Джен методично развенчивает прописные истины, раскрывая реальные бизнес-принципы, лежащие в основе любого успеха. К примеру, столь часто восхваляемая настойчивость Эдисона есть нечто более глубокое, чем простое упорство. Из истории Тома Монагана также можно вывести важный маркетинговый принцип, который пригодится в любом бизнесе.

Читая эту книгу, вы понимаете, что жизнь щедро одаривает нас богатейшими возможностями, хотя многие намеренно скрывают и маскируют их, чтобы вы не узнали секреты успеха.

Например, я был потрясен числом людей, делающих огромные деньги на таких вещах, как покупка прав бенефициария на страховой полис. Кеннеди убежден, что в извечном желании «поскорее сколотить капитал» нет ничего позорного. По его утверждению, в некоторых случаях разбогатеть быстро — это единственный способ разбогатеть. Так что если какая-то идея пришлась вам по душе, не медлите с ее реализацией.

Кажется, Кеннеди действительно прав в том, что мы связаны путами правил, Догм и норм, которые мешают нам увидеть все богатство возможностей и перспектив.

У вас есть шанс развенчать эти мифы, сказки и ложь и сделать широкий шаг вперед. Это отличная возможность. Не упустите ее.

**Скотт Дегарио, главный редактор журнала «Success»**

## **АВТОРСКОЕ ПРЕДИСЛОВИЕ**

### **«ИНОГДА ПОЛЕЗНО НАРУШИТЬ ПРАВИЛА»**

Я нарушил не только все известные мне правила, но даже те, о существовании которых и не подозревал.

#### **Мартин Скорсезе**

Мы, люди, всегда выдумываем правила.

Наверное, этому стремлению можно было бы положить конец, когда Моисей спустился с горы и возвестил: «Отличные новости — мы остановились на десяти». Но, несмотря на то что некоторые довольствуются десятью заповедями, большинству этого мало. Даже католики, у которых и без того много правил, создают новые. В Вашингтоне, округ Колумбия, для хранения всех законов, прошедших через необходимые инстанции, построили огромное здание, но и сегодня сессия конгресса оценивается по количеству разработанных и одобренных законов. Наполеон Хилл в своем бестселлере «Думай и богатей» вывел тринадцать правил. В книге «7 привычек высокоэффективных людей» Стивен Кови упоминает семь. Мой коллега, оратор Зиг Зиглар, составил список «десяти качеств преуспевающего человека». Генерал Шварцкопф в речи на тему лидерства говорит о «Правиле № 31» и «Правиле № 2».

Насколько же полезны все эти правила?

### **Если на дороге вам повстречается проповедник прописных истин, как можно сильнее надавите на педаль газа**

В 1960-х годах тренеры обучали легкоатлетов прыгать в высоту лицом вперед. По логике, вроде все правильно; естественно, что спортсмену хочется видеть, куда он падает. Но один парень, Дик Фосбери, придумал прыгать в высоту иначе. Подбегая к планке, он отталкивался правой ногой, разворачивался на 180 градусов и перелетал через планку вперед спиной. Журнал «Time» назвал это «самой абсурдной техникой прыжков в высоту, когда-либо существовавшей на свете». Конечно, все смеялись. Такой прыжок называли «шлепком Фосбери».

Это не единственный раз, когда «общепринятая мудрость» была посрамлена.

### **Самое главное клише: «Правила существуют, чтобы их нарушать»**

Эта книга посвящена разрушению стереотипов. И очень может статься, что самое главное клише — правила существуют, чтобы их нарушать, — имеет первостепенное значение.

История «шлепка Фосбери» напомнила мне прошлое. В детстве я часто играл в баскетбол на заднем дворе и бросал мяч одной рукой, совсем как в бейсболе. Мне удавалось почти каждый бросок. Школьному тренеру потребовались недели, чтобы отучить меня от «дурной привычки» и заставить играть двумя руками, «как положено». Теперь мне удавалась лишь одна треть бросков. И до сих пор так. (Мой учитель отбил у меня всю любовь к баскетболу. Если бы не он и не его дурацкие правила, я бы, наверное, продолжал играть и, кто знает, может быть, достиг бы высот Денниса Родмана.)

Я всегда ставил под сомнение прописные истины. Помню, меня даже отстранили от занятий катехизисом в нашей лютеранской церкви, поскольку я задавал слишком много вопросов.

Не помню имени тамошнего священника, но он носил мешковатые штаны, и я доводил его до белого каления нескончаемыми вопросами. Его лицо наливалось кровью, и он принимался нервно подскакивать. Точность попадания своих вопросов я оценивал по тому, насколько высоко задирались во время прыжков его штаны.

### **Ребенок, задававший чересчур много вопросов, вырос**

Мой основной бизнес — реклама. Мы по рукам и ногам связаны бесчисленными правилами, диктующими, как надо делать хорошую рекламу. Мы со всех сторон окружены конвенциональной мудростью. Вся моя карьера построена на нарушении таких правил.

В 1993 году вышла статья Уола Варвика под названием «11 важнейших правил копирайта и как их обойти». Совсем необязательно ее читать, чтобы понять, о чем идет речь. Заголовок говорит сам за себя. В КАЖДОЙ сфере человеческой деятельности существует множество правил, которые созданы для того, чтобы их нарушали. Позвольте мне привести великолепный пример из области рекламы, рассчитанной на немедленную реакцию.

В течение, наверное, 30 лет было неукоснительным правилом давать полностраничное рекламное объявление с купоном в нижнем правом углу. Причем этот купон должен был выделяться, прямо-таки бросаться в глаза. Обычно использовалась жирная рамка и смелый заголовок вроде «Бесплатный купон» или «Форма заказа». Даже с появлением бесплатных телефонных номеров, начинающихся на 800, и торговли по телефону этому правилу продолжали неукоснительно следовать. До тех пор, пока несколько человек, вроде меня, Марка Харолдсена и некоторых других, не стали его игнорировать. Сегодня около одной трети подобных объявлений создано в «новом формате без купонов», который придумали именно мы. Клиенту предлагается позвонить по номеру 800 или написать на обычном листе бумаги свое имя, координаты и прочую нужную информацию и отправить по факсу или почтой на указанный адрес. Но никаких купонов, которые нужно заполнять и вырезать.

Во многих случаях было отмечено повышение уровня ответной реакции; отсутствие купона делало рекламу похожей на статью, что вызывало больший читательский интерес.

В конце 1980-х годов я принялся активно — и довольно успешно — экспериментировать с изменением данного формата, который уже давно стал нещадно копироваться. Я предложил рекламу без купона, дополненную детальным описанием товара в рамке. Такой подход не только нарушал все правила — он противоречил логике. С первого взгляда становилось понятно, что реклама — это реклама, а не статья, и, не обеспечивая удобство купона, она тем не менее вызвала горячий отклик. Как такое может быть? Кто его знает. Но иногда полезно нарушать правила ради самого этого нарушения.

### **Эта книга противоречит самой себе**

Вероятно, наибольшее достоинство этой книги заключается в том, что она сама себе противоречит.

Мой друг Херб Тру, профессор менеджмента в университете Нотр-Дам, рассказывал мне, что многие студенты были шокированы, получив список книг для обязательного прочтения — каждая из них представляла противоположную точку зрения на один и тот же вопрос. Молодые люди постоянно допытывались, кто же из авторов «прав».

С одной стороны, мне по душе такой простой подход: дайте мне только один набор правил. С другой стороны, я не только уверен в том, что не существует универсального комплекса инструкций на все случаи жизни, — я убежден, что если бы кто-то им пользовался, то обязательно в половине случаев нарушал бы его. Единственный пример людей, совершенно уверенных в своей правоте и точно знающих, что нужно им и окружающим, — это ребята вроде Джима Джоунса и его последователей, совершивших массовые самоубийства в Гайане. Всякий, кто так бескомпромиссно верит в свои правила, опасен для общества.

И все же, понимая всю бесполезность правил, мы продолжаем изобретать новые.

### **Нигде нет столько правил, как в сфере достижения успеха**

Начиная с 1975 года я официально начал работать в «индустрии успеха», популяризируемой тысячами ораторов, руководителями семинаров, писателями, гуру, психологами и различными организациями. В последние годы около трети моего времени посвящено лекторской деятельности. Я ежегодно выступаю перед 200 тысячами человек вместе с такими великими ораторами, как Зиг Зиглар, Джим Рон и Том Хопкинс. Один из моих основных клиентов, «Guthy-Renker Corporation», занимается производством информационных роликов для Тони Роббинса. На сегодняшний день моих книг и кассет продано на миллионы долларов. И в этой книге я жадно кусаю руку, которая меня кормит, и кормит вполне неплохо.

Среди классических идей и аксиом о деловом и жизненном успехе, которые мы выворачиваем наизнанку и оцениваем критическим взглядом, многие принадлежат к «сокровищам» «индустрии успеха». Некоторые мои коллеги могут негативно отнестись к этой книге. Но я не комплекую по этому поводу. Я считаю так: если ты не задеваешь кого-то хотя бы раз в день, значит, ты слишком мало говоришь. Невозможно было устоять против соблазна обидеть этими страницами десятки тысяч людей.

Ах да, кстати, о католиках. Я рос в лютеранской семье, эта вера похожа на католическую, только без исповеди. Когда я был маленьким, у нас были друзья, владевшие небольшим рестораном в Парме, штат Огайо, который располагался прямо в центре католического прихода, рядом с огромной церковью. Наибольшую прибыль хозяевам ресторанчика приносили пятничные рыбные обеды. С четырех до семи часов вечера там подавали жареную рыбу с таким количеством соуса тартар, в котором спокойно можно было бы утопить Моби Дика. Мы каждую пятницу ели рыбу, хотя и не были

католиками. Как я тогда думал, если ты ешь в пятницу мясо, то тебе гарантировано теплое местечко в аду, и мы старательно избегали подобной участи. Мне было интересно, каково приходится тем, кто не любит рыбу, но вынужден есть ее каждую неделю, 52 пятницы в году, на протяжении, скажем, 20 лет, то есть 1040 пятниц, чтобы избежать ада. Но правила изменились. Мы вольны есть по пятницам все, что хотим, и что? Разве в аду больше не осталось места? Они застукали папу, уплетающего в пятницу парочку жирных гамбургеров? Разве с неба раздался глас Божий: «Мне надоело каждую пятницу есть одну рыбу!» Что случилось?

Вероятно, вы слепо и бездумно следуете не одному такому правилу, которые когда-нибудь кто-нибудь обязательно нарушит. Давайте это выясним.

## **Глава1**

### **ЗАБУДЬТЕ АБСОЛЮТНО ВСЕ, ЧТО ВЫ КОГДА-ЛИБО ЗНАЛИ О ПОЗИТИВНОМ МЫШЛЕНИИ И МОТИВАЦИИ**

Мысль разрушительна и революционна, губительна и ужасна, мысль безжалостна к привилегиям, авторитетным организациям и привычным традициям. Мысль заглядывает в самую глубину ада и не испытывает страха. Мысль велика, стремительна и свободна; она — свет и верх торжества человечества.

#### **Бертран Рассел,**

математик, философ, лауреат Нобелевской премии

В 1995 году на дерби в Кентукки известный тренер Д. Уэйн Лукас выставил на скачки двух лошадей, одну по кличке Принцесса Воров, вторую по кличке Точило. На обеих выступали известные жокеи-профессионалы — на первой Пэт Дей, а на второй Джерри Бейли. Принцесса Воров была очевидным фаворитом. На Точило не поставил никто. Но Принцесса так и не вышла вперед, а Точило единым рывком вырвался в лидеры из самого хвоста и «украл» победу у фаворитов.

Однако из-за чрезмерных усилий Точило получил травму и был водворен в стойло, так и не приняв участия во втором этапе соревнования в Трипл-Краун. Ко всеобщему удивлению, перед скачками «При-кнесс» Лукас снял Дея с Принцессы Воров и заменил его Бейли. Для ведущего жокея, одержавшего победы на четырех предыдущих скачках «Прикнесс», включая две для Лукаса, это было равносильно личному оскорблению. Все равно что после одной неудачной игры отправить на скамью запасных квотербека вроде Троя Эйкмана или Стива Янга. Это решение потрясло мир скачек. И послужило причиной величайшей победы в истории спорта.

Двумя неделями позже, в Пимлико в Балтиморе, Джерри Бейли скакал на самой лучшей лошади Уэйна Лукаса — Принцессе Воров. Как обычно, перед началом соревнований Лукас давал многочисленные интервью. Обойденному Пэту Дею было вручено седло другим тренером, и он выступал на Луи Четырнадцатом, который на скачках Дерби пришел шестнадцатым. Когда ворота поднялись, лошадь замешкалась, но Дей пришпорил ее, выровнял ход, вырвался вперед и ни разу не оглянулся. Под умелым руководством Дея Луи Четырнадцатый пришел первым, побив рекорд, установленный 12 лет назад.

Пролетая финишную черту, Пэт Дей, стоя в стремях, повернул голову в сторону мистера Лукаса, потом посмотрел в телевизионные камеры и торжествующе помахал рукой, растопырив все пять пальцев и громко прокричав: «Пять!»

Это был один из тех триумфальных моментов, когда тот, кого недооценили и унизили, праздновал победу. Вся Америка, начиная с первоклассных жокеев и заканчивая самыми обычными водителями, болела и радовалась за Пэта Дея, который сумел привести посредственную лошадь к рекордной победе на «При-кнесс-Стейкс».

Пэт Дей выиграл эти скачки, движимый не чистыми, утонченными, благородными и высокими мотивами. Нет, в этой гонке им руководила месть!

Любой, кого когда-нибудь «смешивали с грязью», поймет Пэта Дея. Я видел эти скачки. И поставил на Луи Четырнадцатого только потому, что хотел, чтобы Пэт Дей утер нос Лукасу. Я тогда после своего выступления находился в номере отеля и, усевшись на краешек стула перед телевизором, подгоняя

лошадь и жокея, радостно завопил «Да!», когда Дей отсалютовал бывшему тренеру.

Тогда мне вспомнилась одна речь, которую я слышал лет двадцать назад. Я присутствовал на огромном собрании торговых агентов компании «Amway». С речью выступал Чарли Марш, бывший полицейский, бывший водитель автобуса и молочной автоцистерны; он часто менял работы, но так и не сумел преуспеть ни в одном деле. Когда он устроился в «Amway», над ним издевались и смеялись все знакомые и родственники.

Чарли рассказал, как впервые пригласил друзей на «встречу в гостиной», но, прождав полтора часа, понял, что никто не придет, и спрятался в ванной комнате, подальше от неодобрительных взглядов жены. Он вспоминал, как стоял в ванной перед зеркалом и видел в нем неудачника, как разозлился на себя и всех, кого знал.

К величайшему удивлению знакомых, Чарли занял в системе «Airway» очень высокую должность и стал зарабатывать около 250 тысяч долларов в год или даже больше.

В этой речи он признался, что им двигали гнев, негодование, разочарование и обида на приятелей, которые так обошлись с ним в тот вечер. Когда Чарли с женой Элси отправлялись в свой первый круиз — это была награда за выдающиеся успехи, — он пригласил на пристань всех друзей, родственников и соседей на прощальную вечеринку. Он рассказал, как стоял на палубе — вокруг летало яркое конфетти, слышались звуки открывающихся бутылок шампанского — и смотрел на толпу людей, когда-то унизивших его, а теперь собравшихся на пристани, и торжествующе поднял отогнутый средний палец!

Большинство успешных людей неохотно признаются в этом, но ими двигали и двигают самые «низменные», негативные эмоции. Не думаю, что нашелся хотя бы один автор популярных книг на тему «как преуспеть в жизни», кто затрагивал бы подобную тему. Наоборот, большинство проповедуют идею подавления, искоренения всех негативных эмоций или избавления от них, теорию всепрощения и сосредоточения на позитивных и светлых мыслях. И это кажется правильным. Но реальность доказывает совершенно обратное.

И это только один из многих примеров неверной интерпретации и ошибочного применения теории «позитивного мышления».

### **Приношу глубокие извинения мистеру Норману Винсенту Пилу, но с позитивным мышлением кое-что обстоит не так**

Моя мать была горячей поклонницей Нормана Винсента Пила, да, вероятно, и вы тоже. Мне довелось дважды повстречаться с покойным мистером Пилом, после этого я несколько раз выступал на мероприятиях, где присутствовала миссис Пил. Они оба мне очень нравились, я, несомненно, питаю глубокое уважение к его колоссальному влиянию и абсолютно уверен, что его книги являются самыми неверно понятыми и превратно истолкованными в нашем жанре. Будь он жив, думаю, он бы поаплодировал этой книге.

Вот основные ошибки, к которым приводит людей неверное толкование «позитивного мышления».

#### **1. «Избавьтесь от негативного настроения!»**

Это истощный безумный крик, пытающийся заглушить голос разума. Я не раз наблюдал, как одинокому смельчаку доставало мужества подвергать сомнению логичность и жизнеспособность некоторых идей, но ему тут же затыкали рот советом: «Не будьте столь негативно настроены!»

Многие лекторы в качестве примера позитивного мышления часто приводят такую шутку: «Один парень оступился и упал с крыши тридцатизэтажного здания. Он летит навстречу верной смерти. Из окна на пятнадцатом этаже кто-то кричит ему: „Ты как там?“ — „Пока нормально!“» Эту шутку, повторяющуюся бесчисленное количество раз, с полным правом можно считать классической.

Но это НЕ точная интерпретация теории Пила. Это не пример позитивного мышления. Это образец обыкновенной глупости.

Идея о том, что многочисленные вопросы, сомнения, скептицизм, поиск причин, по которым нечто может не получиться, выдают в тебе «негативно настроенного человека», раковую опухоль, которую надо немедленно вырезать, опасный голос, который следует заглушить, бессмысленна и порочна.

Цинизм действительно нездоров. Позитивное мироощущение действительно полезно и желательно. Но слепой, упрямый оптимизм на пустом месте — это глупость.



Если вы менеджер по продажам, то у меня найдется для вас один особый нестандартный совет. Вместо того чтобы выпендриваться на еженедельных собраниях, пудрить мозги присутствующим «позитивным мышлением» и осуждать тех, кто посмел поддаться «негативному настроению», возьмитесь за дело и добейтесь конкретных практических результатов, которые вы можете представить в виде маркетинговых разработок или планов продаж. Тогда у ваших сотрудников будет реальный повод для оптимизма.

Торговых агентов, менеджеров и всех тех, кому по роду деятельности приходится убеждать или оказывать влияние, я обучаю «позитивной силе негативной подготовки» — тщательному определению и анализу каждого возможного возражения, которое может возникнуть, каждой причины отказа или недоверия, каждого недостатка или дефекта товаров, услуг или предложений. Перенесите весь этот «негатив» на бумагу. И тогда вы сможете грамотно подготовиться ко всем этим препятствиям. Вас нельзя будет застать врасплох, когда эти сложности поднимут свои уродливые головы. Тогда вы с полным правом можете ожидать положительного исхода.

Майк Вэнс, давний и близкий друг и соратник Уолта Диснея, а сегодня известный оратор, однажды сказал, что совет Дейла Карнеги «улыбаться, вне зависимости от того, хотите вы этого или нет» неплох, но гораздо лучше «найти повод улыбнуться, чтобы действительно почувствовать себя счастливым».

## **2. Позитивное мышление как панацея**

Досконально изучив все книги доктора Пила и довольно подробно обсудив с ним его учение, могу вас уверить: он никогда не имел в виду, что люди должны сидеть в уголке сложив руки, генерировать положительные мысли и надеяться, что на заднем дворе материализуются несметные богатства. И тем не менее многие пребывают в глубочайшей уверенности, что, если они будут думать только позитивно, их жизнь волшебным образом изменится. Есть даже несколько ораторов метафизической направленности, проповедующих такой несусветный бред.

Помню, как я купил свою первую новую машину. До этого я ездил на убогом ржавом металлоломе. Свой первый автомобиль я приобрел за 25 долларов, за второй выложил три сотни. В обоих случаях я заплатил за машины реальную цену, так что можете себе представить, на что они были похожи. Но, став владельцем новехонького автомобиля, я с сожалением обнаружил, что птицы позволяли себе безнаказанно на него гадить. Это казалось несправедливым. Если бы я обладал возможностью управлять системой, я бы постановил, чтобы птицы гадили только на старые дешевые уродливые развалюхи. Но ведь птицы — существа независимые и делают свое дело демократично и без разбору. В этом они не одиноки.

Вы можете сколько угодно думать позитивно, но все равно прольете кофе на новый галстук, проколете шину, застрянете в пробке, упустите важную сделку и время от времени будете разочаровываться. Положительное мышление не подразумевает исключения всего этого из жизни. Это инструмент, который поможет вам эффективнее справиться с этими неприятностями.

Те, кто верит, что положительные мысли, подобно волшебному амулету на шее, предотвращают проблемы, избегают циничных, негативно настроенных людей. Те, кто использует позитивное мышление (как дети, которые свистом отгоняют в темноте страшилищ и призраков), обречены на разочарование и депрессию. Люди, предпочитающие закрывать глаза на «негативное», с той же вероятностью могут упасть на железной дороге перед мчащимся поездом, как и улечься на ложе из роз.

## **3. Успеху благоприятствуют только возвышенные, позитивные мысли**

Данный тезис вновь возвращает нас к истории Пэта Дея и Чарли Марша.

В прошлом сезоне нам посчастливилось наблюдать, как Маркус Аллен провел феноменальную игру в составе «Kansas City Chiefs», таким образом перекрыв «Raiders» доступ в плей-офф. Алленом руководила жгучая ненависть к владельцу команды «Raiders» Элу Дэвису, который два года продержал его на скамье запасных и фактически загубил его карьеру. При одном только упоминании имени Дэвиса из Аллена изливались тонны желчи.

Как вы думаете, выкладывался ли Маркус Аллен на полную катушку в каждой игре против «Raiders»? Естественно.

Покойный Дин Мартин, не отличавшийся чистотой деловой этики, признавался, что сразу после

разрыва с Джерри Льюисом он вкалывал в поте лица, как никогда ни до, ни после этого события. А все потому, что его озлобили мрачные прогнозы критиков и друзей по поводу угасания его карьеры, ведь тогда все считали, что Мартин «выезжает» только на таланте Льюиса. Позднее в одном интервью журналист отметил многочисленные достижения Мартина, включая золотой альбом, потеснивший группу «The Beatles» с вершин хитпарадов, разнообразные роли в кино и весьма успешное телевизионное шоу. «Все-таки я сделал Джерри», — таков был ответ Мартина. Эта фраза говорит о многом.

Мне частенько доводилось встречать невероятно успешных людей, признававшихся — иногда открыто, но в большинстве случаев в частной беседе, — что нередко их толкало вперед желание «показать им».

Я также знаком с людьми, которыми движет страх и паранойя. Один мой знакомый бизнесмен, встав на ноги после сокрушительного, долго муссировавшегося в прессе банкротства, сумел создать компанию с годовым оборотом в 20 миллионов долларов. Он рассказывал мне, что с самого утра вкалывал не покладая рук, постоянно выискивая назревающие проблемы, чтобы подавить их в зародыше, и, ложась спать, не переставал думать о том, что он упустил, недоглядел, в страхе, что завтра уже будет поздно. «Что со мной будет, — спрашивал он меня, — если люди вдруг перестанут реагировать на мою рекламу?»

Кто может сказать точно, что должно служить для вас мотивом? Все, что на вас действует.

Нет никаких сомнений в том, что такие сильные эмоции, как злость, обида, желание отомстить или боязнь краха, могут привести к весьма неприятным побочным эффектам, начиная от разрушения личных отношений и заканчивая пошатнувшимся здоровьем. Но отказ признавать тот факт, что подобные чувства послужили толчком огромному числу достижений, свидетельствует о лицемерии и стремлении смотреть на мир сквозь розовые очки. Истинные причины, стоящие за многими историями успеха, далеки от возвышенных, благородных и позитивных мыслей. И с этим не поспоришь.

### **Самый серьезный недостаток позитивного мышления**

В 1960 году пластический хирург, новоявленный психолог-любитель, доктор Максвелл Мальц написал и издал книгу, в одно мгновение взлетевшую на

первое место в списках бестселлеров и перевернувшую все сложившиеся представления о самосовершенствовании. Его книга «Психокибернетика» и после его смерти оказала влияние на более чем тридцать миллионов людей и судеб. И сегодня вы без труда найдете ее на полках магазинов, сможете приобрести аудиокассеты на ее основе, домашний курс, поучаствовать в семинарах и многое другое. Всем этим занимается Фонд психокибернетики. Я знаю это точно, потому что являюсь членом совета этого фонда и пламенным сторонником «Системы жизни при нулевом сопротивлении», основой для которой послужила работа доктора Мальца.

Максвелл Мальц объясняет причину, по которой так много людей искренне пытаются изменить свою жизнь при помощи позитивного мышления, но всегда терпят сокрушительную неудачу. Теория Мальца одновременно и радикальна, и противоречива. Практически все современные книги, семинары, философии или подходы, обучающие людей тому, как себе помочь, содержат те или иные его открытия.

Суть теории Максвелла Мальца сводится к следующему. Он был убежден, что сознательное позитивное мышление или настойчивые попытки обрести силу воли и самодисциплину никогда не смогут подавить и преодолеть отрицательную самооценку. Другими словами, если некое решение идет вразрез с собственным представлением о себе, результата не будет. Это объясняет, почему люди, которые, хотят похудеть, не в состоянии придерживаться выбранной диеты, почему никогда не исполняются новогодние обещания, почему большинство из нас предпочитают откладывать важные дела в долгий ящик и многое-многое другое.

Именно собственное представление о себе определяет, что человек может, а чего нет. Если, к примеру, глубоко внутри кто-то считает себя «спортивно неподготовленным», неуклюжим ребенком, которого никогда не возьмут в команду, то он может брать сколько угодно уроков по гольфу, просмотреть бесчисленное количество матчей, изучать технические аспекты хорошего удара, и все равно его реальная игра будет неизменно соответствовать глубоко укоренившемуся контролирующему образу. Мальц категорично утверждает, что от сознательной постановки целей и искусственно генерируемых мыслей мало проку и крайне незначительный эффект, если они не

согласуются с убеждениями, укоренившимися в подсознании. Далее он предлагает уникальные «ментальные упражнения», чтобы выяснить, каково ваше представление о себе, и модифицировать его по собственному желанию. Этими «упражнениями» неоднократно пользовались известные олимпийские чемпионы и профессиональные спортсмены, писатели, шоумены, бизнес-лидеры и многие другие.

Мое личное знакомство с психокрибернетикой состоялось в подростковом возрасте, когда открытия и методы Мальца помогли мне избавиться от заикания. Все прочие средства доказали свою бесполезность. Тот заикающийся подросток сегодня является одним из самых высокооплачиваемых ораторов в Америке.

Так получилось, что доктор Пил и доктор Мальц стали друзьями, и первый публично признавал важность работ и теорий второго.

### **Почему «мотивация» слишком часто оборачивается иллюзией**

Поведаю вам реальную историю из области страхования. В городе Эйкрон, штат Огайо, где прошло мое детство, офисы всех страховых компаний располагаются на Маркет-стрит, рядом с маленьким торговым центром, в котором находится популярное кафе под названием «Яичный замок» — излюбленное место для завтраков. Каждое утро сотрудники страховых фирм встречаются на собрании и повторяют позитивные девизы, поют корпоративные гимны, маршируют вокруг стола, слушают мотивационные аудиозаписи, смотрят такие же видеокассеты и заряжаются вдохновением.

И вот, разгоряченные и неуязвимые, они делают последнюю остановку в «Яичном замке» для получения последней дозы кофеина. Если желаете воочию увидеть «мотивацию», приходите в это кафе к десяти часам утра — только будьте осторожны, чтобы чрезмерно вдохновленные торговые агенты не смели вас на входе, вырываясь наружу покорять мир. Прислушавшись к их разговору, вы услышите что-нибудь вроде: «Сегодня миллион долларов мой...», «Сегодня я их обязательно уломаю».

Но вот что самое интересное. В том же торговом центре располагается ресторанчик под названием «Сухой док». В нем «час счастья» начинается в четыре часа дня. Для вас, трезвенники, «час счастья» (иногда называемый «час корректировки отношения») означает две порции выпивки по цене одной и бесплатную еду. В любом месте, где предлагают такой набор, вы найдете множество торговых агентов. Итак, в четыре часа пополудни все эти страховщики возвращаются на свой насест — минута в минуту! Но это уже совершенно другие люди. И куда только улетучилась вся их «мотивация». Теперь они едва волочат ноги, горбят плечи, пялятся в землю и жалуются: «В этом городе невозможно продавать страховки. Никого этим уже не прельстишь», «У меня дела совсем плохи» и так далее.

Встает вопрос на 64 тысячи долларов: «Куда же подевалась вся эта хваленая „мотивация“?»

Во-первых, это была иллюзия чистой воды.

Я называю это «мотивацией без основания», итогом которой являются лишь депрессия, разочарованность и цинизм.

По этой самой причине я отказываюсь от выступлений, где мне запрещают говорить со сцены о своем «инструментарии». Зажечь слушателей своими идеями, а потом отослать их домой, не вооружив необходимыми методами, которые помогли бы им реально изменить жизнь, — это пустая трата времени, и моего, и моей аудитории. К полудню следующего дня теплое, приятное чувство испарится. От него не останется и следа.

Все дело в том, что одной ТОЛЬКО мотивации недостаточно, точно так же как и «позитивного мышления».

### **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Откажитесь от вынужденного «позитивного мышления» и «мотивации»; вместо этого займитесь формированием прочной базы для положительной самооценки, четких целей, практических планов и средств, которые естественным образом обусловят оправданное ожидание, инициативу и осуществление задуманного.**

## ГЛАВА 2

### МИФ О ПРИРОЖДЕННОМ ТОРГОВОМ АГЕНТЕ. ИЛИ ПРИРОЖДЕННОМ КОМУ УГОДНО

Маленький мальчик, показывая отцу дневник, в котором пестрят одни двойки, произносит «Интересно, это наследственность или окружение?»

Есть ли в природе вообще такое явление, как «прирожденный» кто-то?

Можно ли сказать, что существуют «прирожденные торговые агенты»? Или кто-то, кому от природы НЕ ДАНО стать таким агентом? Если вы просмотрите информацию о рождении детей, печатаемую в газетах, то найдете там много объявлений о появлении на свет маленьких мальчиков и девочек, но ни одного — о рождении маленьких торговых агентов. Мой коллега, оратор Зиг Зиглар, утверждает, что в его метрике указано: «торговый агент». Но я в этом сомневаюсь. И секрет блистательнейшей карьеры Зига, вероятно одного из самых великих и известных торговых агентов всех времен, кроется в том, что поначалу он был совершенно некомпетентен.

Многие очень сильно ограничивают себя и свои возможности, упрямо веря в то, что преуспевающие люди в любых областях были «рождены» заниматься тем, чем они занимаются, что успех дался им «естественным образом».

Несомненно, существуют те, кого любит камера, они становятся успешными моделями, актерами или актрисами. С другой стороны, легендарный певец Тони Беннет (к нему я вернусь позже по другому поводу) — один из многих деятелей шоу-бизнеса, который страдал от страха перед сценой и сумел преодолеть его. Но есть, конечно, и эстрадные артисты, которые, кажется, родились, чтобы развлекать. Есть люди, наделенные врожденным спортивным талантом, которые становятся Майклом Джорданом или Эммитом Смитом. Но даже такие примеры не самые убедительные. Во-первых, их не так много. Это редкие случаи. Скорее исключения. Во-вторых, даже им приходится трудиться до седьмого пота, чтобы извлечь из своих врожденных талантов выгоду.

Большинство успешных людей определенно НЕ рождаются заниматься тем, что в конечном счете они делают так здорово и естественно, что кажется, будто это выходит у них само собой. Вот некоторые примеры.

Вернемся к торговым агентам и вспомним Джо Жирарда, несколько раз признанного Книгой рекордов Гиннеса «самым великим торговым агентом в мире». В возрасте 49 лет Джо завоевал титул продавца автомобилей номер один в одиннадцатый раз подряд. Вот, скажете вы, наглядный пример природного торгового агента. Но Джо не окончил среднюю школу, пробыл в армии лишь 97 дней, был уволен с сорока мест работы и не имел успеха даже в качестве вора. Джо отмечает: «Люди часто говорят, что я природный торговый агент. Но это не так. Я сам сделал из себя торгового агента, собственным трудом. А уж если это удалось мне, с такими начальными условиями, это под силу любому». Мы с Джо кое в чем похожи: нам обоим пришлось бороться с заиканием. Представьте себе заикающегося торгового агента — или такого оратора!

А Ричард Бренсон, человек, стоявший у истоков «Virgin Airways»? Его по праву можно считать одним из самых успешных, известных, ярких и скандальных бизнесменов в мире. Он осмелился конкурировать с мировым гигантом «British Airways» и поверг компанию в смятение; он спонсировал «Sex Pistols»; выпустил на рынок собственные торговые марки водки и презервативов. Любой бизнес, на который он на протяжении 25 лет обращал свой взор, оказывался золотой жилой. Будучи владельцем многомиллионного конгломерата, Ричард Бренсон являет собой такую неординарную и бунтарскую фигуру, какую только можно представить. Он руководит своими компаниями из домашнего офиса, не умеет пользоваться компьютером, полностью полагаясь на ручку и бумагу, и часто бросается в авантюры, о которых не имеет ни малейшего понятия. Самое интересное то, что с 19 лет он постоянно находится под пристальным общественным наблюдением и успех многих его затей зависит преимущественно от напористости и яркости его личности. Тем не менее это довольно застенчивый человек, не всегда внятно выражающий свои мысли. Он не окончил среднюю школу и не имеет специального образования ни в одной области, в которой работал. Несмотря на многолетнее общение со средствами массовой информации — бесчисленные интервью, участие в телевизионных передачах, публичные выступления, — процесс коммуникации определенно заставляет его нервничать. Биограф Бренсона, Тим Джексон, автор книги «Virgin King: Inside Richard Branson's Business Empire» («Король империи „Virgin“: взгляд изнутри на мир Ричарда Бренсона»), ищет истоки

этой сильной неуверенности и дискомфорта в низкой успеваемости в школе и неоконченном среднем образовании. Невозможно назвать Бренсона человеком, к которому успех пришел «сам собой». Во многих отношениях Ричард Бренсон стал миллиардером вопреки себе.

**«Врожденный талант»: такой же редкий, как единорог, такой же неуловимый, как Лохнесское чудовище**

Если вы считаете, что у вас нет врожденного таланта для того, чем бы вы хотели заниматься, мой вам совет: рискните и займитесь этим все равно. В конце концов, как вы УЗНАЕТЕ, какими способностями вы обладаете, пока не испробуете их НА ДЕЛЕ? Комик Ред Скелтон, певцы Тони Беннет и Фрэнк Синатра оказались талантливыми художниками. Их карьера с кистью в руке принесла им не меньше славы и успеха, нежели их первый вид деятельности. Фрэн Таркентон совершил удивительный переход от жокея к невероятно успешному предпринимателю. Джоан Риверс, будучи эстрадной артисткой, занялась бизнесом и дизайном ювелирных изделий. Даррен Бен-нет — австралийский футболист, который решил попробовать себя в качестве бейсболиста, находясь в отпуске в Соединенных Штатах. Автор бестселлеров Скотт Туров — адвокат. Мой бывший клиент, а ныне деловой партнер Джефф Пол был дипломированным специалистом по финансовому планированию, открывшим в себе талант в области рекламы и копирайта. Теперь он по праву считается одним из самых известных и высокооплачиваемых профессионалов, зарабатывая на рекламе миллионы долларов. Одно из его коммерческих писем было напечатано в книге «100 Greatest Sales Letters Ever Written» («100 величайших коммерческих писем»). Дебби Филдс не имела ни специальной подготовки, ни деловой хватки, когда основала «Mrs. Fields' Cookies», при этом довольно скоро стало очевидным, что она обладает удивительными предпринимательскими талантами. Совсем недавно Дебби решила попробовать себя в сфере публичных выступлений, показалось, что она талантливый, яркий, динамичный и вдохновляющий оратор. Я могу заполнить подобными примерами всю книгу.

Ваше прошлое — старые убеждения и представления о собственных способностях, опыт, связанный с вашими талантами, все, что вам говорили об этом, — будет определять ваше будущее, только если вы ему позволите.

Вы либо разрешаете, либо запрещаете прошлому контролировать будущее.

### **Забудьте о тестах профессиональной пригодности**

Согласно тесту на профессиональную пригодность — помните, были такие? — из меня должен был получиться хороший социальный работник или пианист. Но как-то так вышло, что я начисто лишен чувства ритма или пристрастия к классической музыке, а по своим философским и политическим убеждениям более склоняюсь к Рашу Лимбо. Таковы все эти тесты на профессиональную пригодность. По большому счету, я преуспел и заработал много денег именно в тех областях, к которым у меня не было «естественной склонности».

Например, примерно за 20 лет я получил сотни тысяч долларов, выступая как профессиональный оратор. В юности я ужасно заикался, был чрезвычайно робок и стеснителен (да и до сих пор, честно говоря, не могу назвать себя «душой любого общества»), и когда я начал эту свою карьеру, то чувствовал себя неловко, неудобно и неприятно. Мои первые аудиозаписи такого низкого качества, что я при любой возможности скупаю их, чтобы не позориться. Львиная доля моего дохода приходится на писательскую деятельность; шесть книг попали на прилавки, около миллиона долларов в год приносят опубликованные за собственный счет учебники и пособия, тысячи людей ежегодно расстаются с 199 долларами, чтобы получить взамен мой информационный бюллетень.

Помню, у меня были тройки по сочинениям, четверки по журналистике, а учительница английского в старших классах выразила уверенность, что из меня выйдет отличный водопроводчик. С тех пор подобные предположения высказали еще несколько критиков. И я соглашусь лишь до некоторой степени: я очень сильно сомневаюсь, что у меня имеется какой-то «естественный» писательский талант. Но я определенно могу писать за деньги.

Я думаю, говорить о «естественной склонности» в подобных случаях по меньшей мере неуместно. Как неуместно и противостояние между генетикой, образованием и окружающими условиями. Не сказать что бессмысленно и необоснованно, но уж точно неуместно. Если вы не обладаете талантом в какой-то конкретной области, если вам не хватает естественных способностей, вы можете компенсировать этот недостаток, стоит только всерьез взяться за его искоренение. Если природа подарила вам талант в той сфере, в которой вы бы хотели преуспеть, с благодарностью используйте и развивайте свое преимущество. Но в любом случае вы способны многого достичь, стоит только по-настоящему

захотеть.

С другой стороны, каждый обязан искать те области, в которых он сильнее остальных.

Не всякий, к примеру, должен быть предпринимателем. Некоторые люди считают себя бизнесменами потому, что больше нигде не могут найти работу. Но это еще не характеризует человека как предпринимателя. Как эмигранта — может быть. Но не как предпринимателя.

Успешного бизнесмена отличают видение перспективы, амбициозность, толстокожесть, иммунитет к неудачам, умение жить в одиночестве. Это характеристики, которыми не каждый захочет обладать. И только лишь тот факт, что вас сократили с должности менеджера среднего звена и вы умеете писать слово «консультант», вовсе не означает, что вы должны им быть.

Вообще-то я не раз удивлялся числу людей, бросающихся в тот или иной бизнес и совершенно не задумывающихся о том, нравится им это занятие или нет. Меня частенько спрашивают: «Какие сферы деятельности самые „горячие“? Какой бизнес самый выгодный?» Но умный вопрос звучит иначе: «Какой бизнес самый лучший для меня?» Для каждого человека будет свой ответ.

Не потому, что вы не можете. Вы можете сделать практически все что угодно.

А потому, что вы не должны. Основываясь на том, кто вы есть и кем вы хотите стать. По сути, самый разумный совет касательно карьеры, который только можно дать, звучит так: выбирайте род деятельности в зависимости от типа личности, которой этот род деятельности заставит вас стать!

Один наставник призывал людей с ограниченными финансовыми возможностями посвятить себя цели разбогатеть, но не ради денег как таковых, пояснял он, а для того, чтобы стать теми, кем они могут стать, ради положительных качеств и силы, которые они обретут в процессе достижения финансовой независимости. Это положение его учения многими было истолковано неверно и воспринято как воспевание жадности. А он всего лишь имел в виду: великая преданность великим целям порождает великих людей.

### **Забудьте об IQ-тестах**

Многие годы учителя, родители и все остальные свято верили в ценность и пользу IQ-тестов. Современные психологи сходятся во мнении, что эти тесты измеряют лишь 20% факторов, определяющих перспективы успеха, а поэтому коэффициент интеллекта не в состоянии с большой вероятностью предсказать возможность выдающихся достижений в жизни в целом и в конкретной сфере в частности. 80% личностных характеристик, обуславливающих успех, не измеряемы IQ.

В 1995 году в свет вышла ставшая весьма популярной книга «Emotional Intelligence» («Эмоциональный интеллект») Даниила Гольдмана, доктора философии, бывшего лектора Гарвардского университета и журналиста «New York Times». Он пришел к выводу, что традиционные средства измерения интеллекта не в состоянии точно предсказать качественный уровень будущей жизни. Почему самый умный ребенок в классе автоматически должен стать самым богатым и самым счастливым? Почему некоторые люди во времена тяжелых лишений и бедствий сохраняют жизнерадостность, стойкость духа и оптимизм, а другие ломаются? Взяв в качестве критерия EQ, Гольдман предпринял попытку установить абсолютно новый стандарт, более точную систему оценки человеческой реакции на различные жизненные ситуации.

Кстати сказать, повысить IQ в зрелом возрасте достаточно сложно, а вот намеренно изменить EQ вполне возможно и сравнительно легко.

В своей книге «Profiles of Power and Success: Fourteen Geniuses Who Broke The Rules» («Истории власти и успеха: Четырнадцать гениев, которые нарушили правила») Жан Лэндрам приходит к выводу, что «слишком много денег, или образования, или IQ только мешает достижению успеха».

Как же так? «Психобиографии» великих мировых изобретателей и предпринимателей неопровержимо доказывают, что интеллект занимает далеко не самое первое место в списке важных факторов, обуславливающих великие достижения или успех практически в любой профессии. Бывший президент Гарвардского университета однажды сказал: «Результаты тестов имеют довольно незначительную взаимосвязь с оценками на первом курсе и ничего не говорят о том, чем вы будете заниматься на протяжении всей оставшейся жизни». Проще говоря, от большого ума одни неприятности.

Высокоинтеллектуальные люди склонны к излишнему анализу и не способны принять самостоятельное решение; не умеют донести свои идеи до общественных масс понятным языком; и

вообще зачастую сталкиваются с невероятными трудностями, когда речь заходит о том, чтобы сделать дело как надо.

У меня был один наставник, который имел обыкновение говорить, что обладатели высоких коэффициентов настолько умны, что могут написать слово «лошадь» на семи различных языках, но настолько тупы, что покупают корову, чтобы на ней ездить. Создается впечатление, что «здравый смысл», «практическая логика» и «утилитарные знания» в большинстве случаев оказываются куда полезнее, чем суперинтеллект.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Перестаньте тревожиться по поводу наследственности, так называемого врожденного таланта или того, что другие говорят о ваших способностях, IQ или склонностях. У вас могут быть или не быть слабости, физические или умственные недостатки, но только от вас зависит, станут ли они барьерами, которые всю жизнь будут ограничивать вас, или стимулами, которые подтолкнут вас преодолеть их. Ни IQ, ни время рождения, ни астрология, ни оценки других людей — ничто не обладает такой силой воздействия на ваше будущее, как ваши собственные решения и целеустремленность.**

## **Глава 3**

### **«СЕГОДНЯ БЕЗ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НИКАК НЕ ОБОЙДЕШЬСЯ»**

Когда я учился в школе, все преподаватели сходились во мнении, что мне суждено закончить жизнь на электрическом стуле.

Сильвестр Сталлоне

Пятнадцать лет назад те, кто получил высшее образование, зарабатывали на 40% больше тех, кто окончил лишь среднюю школу. Сегодня эта цифра равняется 60%. Это веский аргумент в пользу высшего образования. Но присмотритесь повнимательнее, и вот какая картина откроется перед вами: если колледж или университет и готовят вас к чему-нибудь, то только к работе. К тому, чтобы зарабатывать на 60% больше остальных, сидя на службе. Высшие учебные заведения не учат студентов, как стать предпринимателем, и уж тем более, как разбогатеть.

Мой бывший наставник часто рассказывал о том времени, когда он окончил среднюю школу в городе Боаз, штат Алабама. Он страстно хотел поступить в университет Алабамы, но когда позвонил туда и выяснил, что в программу не включен курс «Как стать миллионером», это желание моментально угасло. Тогда он обзвонил еще десяток университетов, но и там — к его величайшему потрясению — такого предмета не имелось. На этом его интерес к высшему образованию пропал окончательно.

Список невероятно удачливых и преуспевающих людей, бросивших среднюю школу или колледж или вообще не имеющих академического образования, довольно длинный.

Работая над рекламным роликом для «Думай и богатей», я часто общался с Томом Монаганом, и это вдохновило меня на доскональное изучение его жизни и опыта. «Маркетинговый секрет» Монагана я включаю практически во все свои выступления и семинары. Свою первую пиццерию, ставшую и первым звеном огромной сети «Domino's Pizza», Том Монаган открыл в 23 года, не имея ни высшего образования, ни делового опыта, ни консультантов, ни денег. Сначала поводов для оптимизма не было. Прибыль от продаж за первые несколько недель составила 99 долларов. Но спустя 25 лет империя «Domino's» включала 2500 заведений не только во всех 50 штатах, но и в шести других странах. К 1986 году доход компании Монагана равнялся 2 миллиардам долларов в год.

Том нашел гениальное решение. Мой друг Эл Райс, соавтор популярной книги о рекламе «Positioning: The Battle for Your Mind» («Позиционирование: Битва за умы»), говорит: «Если ты не можешь быть первым в некой сфере, изобрети новую сферу, в которой ты станешь первым». Тому Монагану это блестяще удалось — он изобрел систему ДОСТАВКИ пиццы. Его Уникальное Торговое Предложение формулировалось таким образом: «Свежая горячая пицца будет доставлена вам за полчаса или быстрее». Весьма ловкий ход для парня без высшего образования. Неужели вам нужна степень по маркетингу Гарвардского университета, чтобы придумать такую классную идею? Могу вас уверить —

не нужна.

Второй пример также из области быстрого питания. Дейв Томас, основатель сети «Wendy's», бросил школу после десятого класса. Диплом, эквивалентный документу об окончании средней школы, он получил в 1993 году. Но науку достижения колоссального делового успеха он начал постигать за буфетной стойкой в двенадцать лет. Практический опыт он накапливал, будучи поваром в армии, работая в нескольких ресторанах, занимая должность менеджера в сети экспресс-кафе «Kentucky Fried Chicken». Собственный бизнес Томаса вырос из первой закусочной «Wendy's», открывшейся в 1969 году, и теперь насчитывает около 4 тысяч ресторанов. Все тонкости выбора места, найма и увольнения сотрудников, менеджмента, маркетинга, рекламы, финансов Дейв постигал в процессе, на практике. «Я знаю, как приготовить отличный гамбургер, — говорит он, — это мой личный опыт». И он считает, что маркетологи зачастую «слишком сильно мудрят». «Эти ужасно умные ребята сидят в роскошных офисах и ломают голову над сложными проектами, но люди и сейчас хотят того же, что и всегда: получить хорошее качество и не зря потратить деньги, — объясняет Дейв. — Я веду свой бизнес максимально просто. Мы предлагаем посетителям качественную еду, у нас чистые, уютные рестораны и опрятные, милые, вежливые работники. И эта пища недорого стоит. Вот это и есть наша маркетинговая политика».

Бред Дэниэл бросил университет Флориды, чтобы полностью сосредоточиться на своем молодом неоперившемся бизнесе. Вот что он сказал в интервью журналу «Success»: «Учеба совершенно меня не вдохновляла. Так скучно слушать лекции профессоров, которые сами ни разу в жизни не занимались бизнесом». В возрасте 26 лет Бред владел стремительно растущей франчайзинговой сетью из 40 магазинов «Balloons&Bears», торгующих цветами, подарочными упаковками и плюшевыми медведями. В 1995 году эта сеть приносила 4,5 миллиона долларов прибыли.

В детстве каждый год он смотрел более двух сотен фильмов и делал о них пометки, к шестому классу стал сам писать сценарии. Оценки, правда, у него были просто ужасными, школа наскучила ему до чертиков, поэтому Квентин Тарантино решил ее бросить. Свою карьеру он начал подростком, скрывая истинный возраст, в качестве билетера в кинотеатре, специализирующемся на показе порнофильмов. «Ситуация сложилась самая ироническая: я получил работу в кинотеатре, и это оказался именно тот кинотеатр, где мне совершенно не хотелось смотреть фильмы!» Благодаря энциклопедическим познаниям в кинематографе ему удалось получить работу в крупном магазине видео, где он быстро занял должность менеджера. Параллельно он немного снимался в крошечных ролях, написал и продал сценарий фильма, которому не суждено было стать кассовым хитом. Первый успех пришел к Тарантино, когда известный продюсер собрал средства для финансирования фильма по его сценарию под названием «Бешеные псы». Во многом благодаря энтузиазму актера Харви Кейтеля, заинтересовавшегося проектом. Теперь имя Квентина Тарантино хорошо нам известно, в частности, благодаря успеху нашумевшего блокбастера 1994 года «Криминальное чтиво», который, кстати, связывают с новым взлетом карьеры Джона Траволты. Тарантино являет собой яркий пример настоящего бунтаря. Он при каждом удобном случае попирает общепринятые нормы здравомыслия и приличия. Его фильмы жестоки до абсурдности, в то время как Голливуд под политическим и общественным давлением вынужден ограничивать насилие в кино. Его фильмы мудры до философичности. Тарантино еще долгие годы будет занимать центральное место в киноиндустрии.

Моя самая любимая история — о «Dunkin' Donuts». В 1950 году в Квинси, штат Массачусетс, Билл Розенберг, бросивший среднюю школу, основал эту сеть закусочных. Через 30 лет недоучившийся бизнесмен построил компанию с двумя тысячами заведений в четырнадцати странах и заработал миллионы. Сегодня постоянно расширяющейся империей с миллиардным ежегодным доходом владеет его сын. Роберт Розенберг принял бразды правления в 26 лет, сразу после окончания Гарвардской школы бизнеса. Но не следует преувеличивать значения университетского диплома. Роберт знает эту корпорацию как свои пять пальцев, потому что с 15 лет каждое лето работал в ней на различных должностях. В возрасте 57 лет Розенберг-младший столкнулся с жестокой конкуренцией в виде изысканных кафе, преимущественно «Starbucks», а также с отказом помешанных на здоровом питании потребителей от высококалорийных фирменных пончиков «Dunkin' Donuts» и необходимостью контролировать развитие растущей компании. Университетские уроки, несомненно, пришлось как нельзя более кстати. Но эта империя изначально базировалась на здравом смысле, и это до сих пор остается самым важным.

Кирк Керкорян заработал миллионное состояние, покупая и продавая в Лас-Вегасе отели и прочую недвижимость, заключая всевозможные сделки в Голливуде и умеренно вкладывая деньги в различные проекты. Сегодня он один из крупнейших акционеров компании «Chrysler». Он бросил



среднюю школу, даже не перейдя в старшие классы.

Уэйн Хьюзенга, имя которого вы еще не раз встретите на страницах этой книги, оставил колледж и основал свой бизнес по вывозу мусора, владея одним старым дребезжащим грузовичком. Когда ему исполнился 31 год, его фирма «Waste Management, Inc.» являлась самой крупной ассенизаторской компанией в мире. Хьюзенга известен также своей империей «Blockbuster Video» и спортивными проектами.

Хелена Рубинштейн — это имя хорошо известно не только в сфере красоты. Она бросила колледж, числясь весьма посредственной студенткой.

Теперь я. В ходе неспешной приятной беседы за чашечкой кофе или за обедом клиенты часто спрашивают меня, где я учился. Когда они слышат: «Средняя школа Ривизер, Ричфилд, Огайо», на их лицах проступает явное разочарование. Некоторые продолжают допытываться: «Как же вы обучились тому, чем сейчас занимаетесь?», имея в виду: «Как могло так получиться, что мы платим вам такие бешеные гонорары, если вы даже не окончили колледж?» Я понимаю их. Для некоторых руководителей, не ориентированных на конечные результаты и зарабатывающих, скажем, 100 000 долларов в год, невыносима и мучительна мысль о необходимости платить 4600 долларов в день (что равносильно 920 000 или 1 650 000 долларов в год, в зависимости от того, считаете ли вы рабочие или календарные дни) человеку, который даже не имеет высшего образования. Несомненно, таким руководителям стоит повнимательнее оглянуться вокруг. Они увидят, что большинству из них, включая и тех, кто имеет по два-три диплома, приходится работать на нас, необразованных предпринимателей!

### **Не имею ничего против колледжей**

Не поймите меня превратно, я не имею ничего против колледжей, при условии, что человек, получающий высшее образование, понимает, что оно ему дает, а чего — нет. Для некоторых профессий — врачи, адвокаты, учителя — диплом необходим. Разве бывают хирурги-самоучки, специализирующиеся на операциях на головном мозге? Но, как я уже писал, для большинства образование — это лишь подготовка к работе и, следовательно, зависимости от других людей. Во многих отношениях оно настраивает людей на устаревшую, но продолжающую действовать карьерную схему: получить хорошее место в солидной компании, подняться по корпоративной лестнице вверх и оставаться там на протяжении сорока лет. Если вы учились вместе с активными, энергичными и амбициозными студентами, эти связи могут вам впоследствии пригодиться, например, чтобы устроиться на неплохую работу или продавать страховки. Чтобы вы не обвинили меня в ханжестве, могу сказать, что мой пасынок и моя падчерица учились в колледже. Марти — выпускник Массачусетского технологического института, он вытворяет с компьютерами такие фокусы, которых я понять совершенно не в состоянии. (Свой компьютер я использую как электронную пишущую машинку.) После окончания института он легко устроился в крупную компанию, получал там солидные деньги, потом несколько лет проработал в другой фирме, после чего у него обнаружился предпринимательский зуд, и он вместе с партнерами основал компанию, занимающуюся разработками в области высоких технологий. На практике он получил такие уроки, о которых ни разу не заходила речь в МТИ. Дженнифер училась в Аризоне, в университете Сиракуз, в престижной Школе государственной политики Максуелла. Сейчас, когда я пишу эти строки, она работает в Национальном географическом обществе в Вашингтоне, округ Колумбия, собираясь на два года уехать по направлению Корпуса мира. Насколько мне известно, у нее нет никаких предпринимательских амбиций. Учеба в колледже для нее стала идеальным решением. Ее собственным решением. Мы никогда не отговаривали детей и не заставляли их заниматься тем, что им было неинтересно.

Но предположим, что вам, читающему эту книгу, никогда, как и мне, Дейву Томасу или Квентину Тарантино, не довелось оказаться в священных, увитых плющом стенах. Не расстраивайтесь. Это большой минус, только если вы хотите пойти на работу к выпускнику колледжа и вкалывать до седьмого пота в крупной компании, или если вы мечтаете стать хирургом, или если вы позволите этому превратиться в личный навязчивый комплекс.

Когда я кладу деньги в банк, с меня не удерживают 10%, потому что я заработал эти деньги, не получив высшего образования.

Когда я принимаю участие в ток-шоу на радио, мне часто звонят слушатели с просьбой обсудить их идеи по поводу тех или иных товаров или предприятий. Эти люди горько сетуют на отсутствие

высшего образования и делового опыта и жалуются на то, что не имеют достаточной подготовки (подразумевается: не могут овладеть всеми необходимыми умениями), чтобы превратить свои замыслы в жизнеспособный бизнес.

**Сумасшедшие!**

Познакомившись с жизнью людей, которых я только что описал, и многих других, подобных им, вы не сможете и дальше цепляться за «отсутствие формального образования» как за вескую причину отсутствия реальных достижений.

Что касается приобретения необходимых знаний, могу предложить вам три способа действий, которые под силу любому человеку.

Во-первых, посетите ближайшую крупную библиотеку и подружитесь с библиотекарями в отделе бизнес-литературы. Там вы найдете огромное количество информации, посвященной любой идее, продукту, услуге, сфере бизнеса или проблеме, причем бесплатно. Там есть отделы практически по любой области знаний, познавательные пособия, написанные ведущими специалистами во всех отраслях человеческой деятельности. Там можно проводить исследования по патентам, торговым маркам, авторскому праву, найти сведения о производителях, импортерах, поставщиках, представителях промышленных компаний, дистрибьюторах, оптовых продавцах. К вашим услугам разнообразные статистические данные. Сегодня огромное число библиотек есть в интернете, так что вы без труда получите доступ к любым источникам, которых не найдется в местной библиотеке.

Во-вторых, выделите пятьдесят самых преуспевающих и умных людей, работающих в той области, что вы для себя избрали, разыщите их, назначьте с ними встречу, угостите их завтраком, обедом, ужином, засыпьте их вопросами. (Десять из пятидесяти согласятся уделить вам некоторое время.) Мой коллега, оратор Джим Рон, называет это «накормить миллионера обедом». Этих людей вы можете повстречать на профессиональных встречах и торговых выставках. Заранее приготовьте продуманные вопросы, основанные на тщательном изучении их жизни и работы. Следуйте совету Наполеона Хилла: определите нужных людей, стратегии, которыми все они пользуются, качества, которыми все они обладают.

И наконец, устройтесь на работу в компанию, работающую в той области, которую вы хотите изучить. Там вы можете узнать массу полезного и почерпнуть бесценный опыт. Не отказывайтесь работать бесплатно, если потребуется. (Смотрите главу 10.) Будьте как губка. Впитывайте в себя каждую каплю информации. Тот, кто обращает внимание на любую мелочь, за десять минут приобретет десятилетний опыт.

### **Почему одолеть буку по имени «отсутствие образования» так важно?**

Вот какое письмо я однажды получил:

Мне 23 года, и настроение у меня препаршивое. Я ненавижу свою работу и мечтаю владеть собственным бизнесом. Ваши книги действительно меня вдохновили, но возникла одна серьезная проблема. Меня привлекает фитнес и здоровое питание, я самостоятельно изучаю эту область и хочу создать бизнес именно в этой сфере, но у меня нет соответствующей степени. Нет диплома. Будут ли люди воспринимать меня всерьез без степени?

Этот молодой человек попался в ловушку ошибочного убеждения, будто кто-нибудь известный обязательно должен «посвятить его в рыцари», только тогда весь остальной мир будет воспринимать его всерьез. В мире фитнеса есть несколько громких имен, вроде Ричарда Симмонса или Джейка из «Тела от Джейка», которые завоевали огромную популярность своими воодушевляющими советами и практическими методами. Ни у одного из них не было ни «официальных» рекомендательных писем, ни аттестатов. Джин Нидетч основала «Weight Watchers», которая теперь является крупнейшей и авторитетнейшей организацией в Америке, оказывающей услуги в похудении и помогающей миллионам людей. Вот с каким багажом Джин начинала свое дело: она была толстой домохозяйкой, бывшим толстым водителем автобуса, бывшим толстым ребенком, пробовала одну диету за другой и — по ее собственным словам — «давала себе обещание в ванной и тут же нарушала его в кухне». У нее не было «аттестатов», но она открыла режим питания, образ мышления и поведения, которые оказались чрезвычайно эффективными.

И все инструкторы и лидеры групп «Weight Watchers» имеют только один «диплом»: им всем удалось сбросить вес и поддерживать новый при помощи программы Джин.

В то время как парень, который мне написал, связан по рукам и ногам своими многочисленными комплексами по поводу отсутствия академического образования, следующие Джини Нидетч или Ричарды Симмонсы уже встают на ноги, создавая и расширяя свои империи и помогая огромному числу людей. И при этом без всяких рекомендательных писем и аттестатов.

#### **От ночевки в собственной машине до возможности возить знаменитостей**

Последняя история на эту тему. Когда я выступаю на международных вечерах успеха Питера Лоува, вместе со мной на сцену поднимаются самые различные знаменитости. В каждом городе, где проходит мероприятие, к месту проведения и обратно в отель нас развозят автомобили. В Сан-Хосе в отель я возвращался на классическом «роллс-ройсе» — такой был у Джина Бэрри в телевизионной программе «Закон Берка». За рулем сидела энергичная леди по имени Изюминка Сабар. В этот день она бесплатно предоставляла машины всем выступающим — ради того чтобы пообщаться с этими людьми и, возможно, получить парочку-другую интересных советов, как преуспеть в бизнесе.

Меня восхитили ее энтузиазм, инициативность и живость характера, и я попросил ее рассказать свою «историю». Изюминка (ее настоящее имя Кэролин) выросла в нищете и убожестве криминальных районов Детройта. В юном возрасте она бросила школу и автостопом отправилась в Калифорнию. Она сменила множество работ и везде заводила друзей. Один из них помог ей получить лицензию для работы с недвижимостью. Она заводила друзей среди богатых клиентов, благодаря которым смогла приобрести несколько «роллс-ройсов» и большой белый «бентли». С них начался ее бизнес.

«Было время, когда я жила в старой машине. И вот сейчас я сижу за рулем этого роскошного „роллса“, — рассказывала Кэролин. Ее цель — стать шофером звезд, работать с элитными клиентами, голливудскими знаменитостями, деятелями шоу-индустрии, писателями и ораторами. Учитывая ее отношение к делу и энтузиазм, я несколько бы не удивился, увидев вскоре, как она выводит из своего лимузина известную актрису на церемонии вручения «Оскара». И никто не будет спрашивать, есть у нее диплом или нет.

#### **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Если вы получили хорошее образование, приложите максимум усилий, чтобы извлечь из него стопроцентную пользу. Но никогда не оправдывайтесь отсутствием диплома, не чувствуйте себя ниже тех, у кого он есть. Существует масса доказательств тому, что вы можете достичь практически любых высот в бизнесе, не имея не то что высшего, но даже законченного среднего образования. Для этого вам нужно делать то, что необходимо для получения нужной информации и овладения умениями, требуемыми для достижения ваших целей.**

#### **Глава 4**

##### **СКРОМНОСТЬ И СМИРЕНИЕ — КАЧЕСТВА, ДОСТОЙНЫЕ ВОСХИЩЕНИЯ У МОНАХА, НО НЕ У ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ**

Миром должны править кроткие и смиренные... но только не в наше время.

Майк Тодд, голливудский импресарио

У застенчивых торговых агентов тощие дети.

Знг Зиглар

Возможно, вы выросли в семье, где скромность и смирение проповедовались как величайшие добродетели. Возможно, вас сызмальства учили «разговаривать, только когда к вам обращаются», «не заниматься саморекламой», вам внушали, что «скромность — это достойное качество, а хвастовство — великий грех». Я считаю, что подобное воспитание ограничивает, даже вредит многим людям, когда они решают вступить в мир жесткого, конкурентного бизнеса.

Когда вы задумаете совершить нечто грандиозное, то обязательно столкнетесь с массовым сопротивлением обывателей. Скептики, фомы неверующие и критики, которых можно найти где угодно: в своем собственном доме, на работе, в банке, магазине. Вы будете сталкиваться с ними на каждом шагу. После этого, успешно преодолев данный отрезок пути, вы окажетесь на битком забитом

рынке, где пресыщенные разборчивые покупатели настойчиво требуют скромности и покорности. Чтобы выдержать все это, вам потребуется немалая доля самоуверенности, веры в свою правоту, даже когда весь мир утверждает обратное, а также в то, что у вас есть что предложить миру, даже если он сначала встретил ваши идеи без энтузиазма.

### **Самоуверенность — необходимое качество для успеха**

Рею Демарини и Майку Эджиману были посвящены большие статьи в журнале «Success». Они изобрели новую уникальную битую для софтбола. Их первый офис располагался в хлеву с земляным полом и без отопления, и Демарини как-то заметил: «Время от времени мы чувствовали на коже горячее дыхание стоящей позади коровы». У них не было денег на приобретение производственного оборудования, так что пришлось изготавливать его собственноручно. За первый год их прибыль составила 65 тысяч долларов, и они подали заявку в Управление по делам малого бизнеса на кредит в размере 109 тысяч долларов. «Ребята из управления спросили, почему я считаю, что могу конкурировать с компаниями, стоящими по 100 миллионов долларов, — вспоминает Демарини. — Я посмотрел на них очень серьезно и спросил: „А почему вы думаете, что они могут конкурировать с нами?“» Заем они получили. Именно о такой самоуверенности я и говорю.

Кстати, в 1995 году прибыль их компании составила 2,5 миллиона долларов, а недавно они получили миллион долларов дополнительного финансирования на создание полномасштабного производства.

Пару лет назад со мной произошел практически аналогичный случай. Я тогда вел переговоры о приобретении запутавшейся в долгах компании. Я сидел в офисе президента банка, обсуждая возможность принятия на себя обязательств по выплате долга, составлявшего почти полмиллиона долларов. Президент взглянул на меня и сказал: «Не вижу в вашем резюме ничего, что подтверждало бы вашу способность управлять этой компанией. Что заставляет вас думать, что вы справитесь?» — «Это ведь я покупаю их за полмиллиона долларов». Друзьями с президентом банка мы не стали, но сделка состоялась. Именно о такой самоуверенности я и говорю.

Если вы не готовы смотреть на собеседника в упор, не моргая и, не колеблясь, утверждать, что вы — самый лучший в своей сфере и знаете, что говорите, кто-нибудь обязательно вас опередит, а вы останетесь с носом. И если вы не хотите ломиться в двери, кричать во всю глотку, превратиться в надоедливую муху и делать все остальное, что нужно для привлечения внимания, рынок просто не заметит вас и оставит за бортом.

Важность и ценность саморекламы я познал на собственном опыте. Неважно, кто вы: лектор и консультант, как я, хиропрактик, парикмахер, исполнительный директор огромной корпорации, — люди предпочитают иметь дело с ОЧЕНЬ уверенными профессионалами, не стесняющимися заявлять во всеуслышание, как Мухаммед Али: «Я — самый лучший». В 1964 году Али, тогда еще Кассиус Клей, сказал: «В мире еще не было таких боксеров, как я. Ни одного, даже близко похожего на меня». А что вы говорите о себе, стоя перед зеркалом? А что вы заявляете о себе — с уверенностью — остальному миру?

Мне кажется, это довольно очевидно. Но тут возникает другая проблема, поскольку огромное число бизнесменов, предпринимателей, торговых агентов, консультантов, врачей и прочих профессионалов, предоставляющих разнообразные услуги, испытывают чувство вины за свои гонорары, отказываются оценивать свои знания и труд в реальную стоимость и боятся требовать достойную оплату.

### **Сложность номер один**

За долгие годы мне не раз доводилось наблюдать, как бизнесмены занижают стоимость своих товаров или услуг или до бесконечности затягивают жизненно необходимое повышение цены. Я знаю артистов, писателей, консультантов, врачей, прочих специалистов, на сто процентов уверенных в уровне своего профессионализма, но боящихся до дрожи в коленках, когда дело доходит до установления цены и требования своевременной оплаты. Создается впечатление, что в денежных вопросах у людей имеется больше сложностей, чем в любых других.

Несколько лет назад я порекомендовал одному специалисту, предоставляющему довольно эксклюзивные услуги, в один прием поднять свой гонорар с пятисот долларов в день до двух с половиной тысяч. Сопrotивляясь каждой клеточкой своего организма, с пересохшими от страха губами, он последовал моему совету и объявил всем новые расценки. Он потерял всего несколько клиентов, зато взамен приобрел немало гораздо лучших. Мало кто роптал на новые расценки, большинство без возражений продолжало платить. Несколько человек удивились, почему он так долго

ждал, чтобы брать за работу столько, сколько она в действительности стоила!

Таких, как этот специалист, очень много. Страх запросить цену, которая кому-то может показаться убийственно огромной, свойствен большинству людей.

Слишком много шумихи в последнее время поднялось вокруг «отдавания». Некоторые с пеной у рта разглагольствуют о том, что нужно «дарить» знания и опыт, ведь потом все это вернется обратно к дающему. Я свято верю в необходимость «делиться» собой, своим временем и деньгами с достойными людьми и организациями; это называется благотворительностью. Она духовно восстанавливает. Это даже прибыльно. Доказано, что щедрое дарение без корыстных целей приносит благотворителю дивиденды. Однако в мире бизнеса подобное отношение ничем хорошим не заканчивается: вы протягиваете руку, а назад получаете окровавленный обрубок.

В бизнесе вы должны делать все возможное, чтобы защитить свои идеи, информацию и интересы и получить максимальную компенсацию за свои знания и компетенцию. Завоеванный авторитет — это уважение, которого вы требуете и которое заслуживаете.

Конечно, вам придется пройти лишнюю милю и предоставить клиентам больше услуг, чем те ожидают. Естественно, вы должны обеспечить своим сотрудникам все возможности для продвижения, совершенствования и вознаграждения. Но это разумное и продуманное вложение. Это не дарение. Не путайте эти два понятия.

Вы НИКОГДА не должны просто так отдавать свои знания, опыт и время.

**Не стоит недооценивать то, что «само собой разумеется» для вас, но не совсем очевидно для кого-то другого**

Марк Маккормак основал «International Management Group», имея на руках тысячу долларов, и сумел вывести эту фирму на уровень многомиллионной мировой корпорации, занимающей ведущее положение среди маркетинговых агентств в области спорта и шоу-бизнеса, а также компаний, спонсирующих спортивные мероприятия. Журнал «Sports Illustrated» назвал Марка «самым влиятельным человеком в мире спорта». Я несколько раз принимал вместе с ним участие в передачах и всегда поражаюсь практичности его советов.

В книге «Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса» Марк описывает свой путь познания в данном вопросе: «Многие компании отказываются устанавливать более высокую плату за свою специализацию и знания, добытые не за один год. Так же поступали и мы. Мы успели поработать с тысячей компаний, занимаясь то одним проектом, то другим. Мы накопили колоссальный опыт реализации маркетинговых задач в спорте. И зачастую разбрасывались этим опытом направо и налево.

Если, к примеру, компания подписывала контракт с Джоном Ньюкомбом\*, но понятия не имела, что делать дальше, мы вступали в игру, все объясняли и показывали.

К началу 1970-х годов мы пришли к выводу, что в мир спорта пытается проникнуть все больше и больше фирм, которые совершенно не представляют, как это сделать... Наконец-то мы стали требовать достойной оплаты своих знаний. Сегодня консалтинговое отделение является самым быстро растущим... Если бы компании дали себе труд по достоинству оценить профессиональные знания и уровень компетенции, они использовали бы это для роста и развития, иначе такой шанс можно было бы упустить: как отдельный источник прибыли, вроде нашего консалтингового отделения, как дополнение к товарам и услугам, как стимул продаж».

Но вам не удастся достичь ни одной из этих целей, если вы станете разбрасываться своими знаниями.

\* Австралийский теннисист, трижды победивший в одиночном разряде и два раза выигравший первенство США и Австралии. — Прим. перев.

Один из моих любимых писателей-метафизиков, Стюарт Уайльд, однажды написал: «Если они объявятся, выстави им счет». По собственному опыту знаю, что люди не ценят — или не умеют ценить — советов, идей или информации, полученных бесплатно. Так что чем меньше таких советов вы раздаете, тем лучше для всех. Что касается меня, то за консультации я беру 4700 долларов в день или 700 долларов в час. Сначала я недолго беседую с потенциальным клиентом по телефону, но не более того. Я даже не обедаю с людьми, желающими задаром выудить из меня информацию. Если они объявятся, я выставлю им счет. И чем жестче мое поведение, тем больше мои доходы.

## Сколько вы стоите?

Мы предрасположены думать в категориях энного числа долларов в час.

Несомненно, на первой работе или на первых нескольких вам именно так и платили. Возможно, так происходит и сейчас. И если вы сидите на окладе, могу с уверенностью сказать, что, получая чек, вы мысленно переводите цифру в доллары в час. Это своего рода проверка успешности работы. Даже в процессе продажи франшиз, дистрибьюторских фирм и деловых возможностей обсуждается прибыль в размере долларов в час. Такой подход глубоко укоренился в сознании многих людей. Но он очень ограничивает.

Время от времени я думаю, что 700 долларов в час, которые я беру за консультации, это чертова куча денег. Но я сразу прогоняю эту мысль. Для некоторых клиентов моя цена — 700 долларов в минуту. В любом случае я стою больше, чем прошу. Правильная сделка. Потому что ценность знаний должна определяться приносимой ими пользой, а не длительностью консультации.

Вам ведь не придет в голову оценивать Эммита Смита по количеству преодоленных ярдов или Майкла Джордана по числу заброшенных мячей. Их роль в команде намного больше. Они оказывают влияние на прибыль от продажи билетов, телевизионной трансляции, товаров, на выигрыши в чемпионатах, повышающих ценность команды, и на многие другие вещи. И гонорары свои они получают в соответствии с этим. По большому счету, выписанный Майклу Джордану чек на 10 миллионов — лишь ничтожная плата. Гораздо дешевле выдавать по 500 тысяч в год посредственному игроку, чем сполна оплатить заслуги Джордана.

Марк Маккормак рассказывает историю о Пикассо: официантка попросила его набросать что-нибудь на салфетке, за которую готова была заплатить любую цену. Пикассо нацарапал рисунок и потребовал 10 тысяч долларов.

— Но этот рисунок занял у вас всего тридцать секунд, — запротестовала женщина.

— Нет, — возразил художник, — сорок лет и тридцать секунд.

То же самое и здесь. Иногда для составления коммерческого письма для клиента мне приходится попотеть несколько дней. Но это случается редко. Как правило, на такое письмо у меня уходит несколько часов, и тем не менее мой гонорар составляет 8400 долларов или больше. В тех случаях, когда я тратил по три часа, это означало, что на самом деле мне понадобилось двадцать лет и три часа. Но даже это не так важно, как тот факт, что у клиента ушло бы на данную работу три месяца, если бы он попытался выполнить ее собственными силами. Однако самое главное — то, что он разошлет миллионы таких писем и в результате получит сотни тысяч долларов прибыли.

Возможно, вы, подобно многим другим людям, считаете, будто не имеете никаких особенных знаний, стоящих более или менее серьезных денег. Скорее всего, вы не правы. Когда я обучаю людей, как стать консультантами, то всегда упоминаю о существовании двух тысяч различных консалтинговых специальностей. У каждого человека достаточно опыта, знаний и образования, которые могут лечь в основу профессиональной практики. Вот хотя бы такой пример. Я знаком с одной женщиной, которая растила четырех детей, включая двух близнецов, и занималась хозяйством. И вот ей захотелось вновь вернуться к работе. Она была уникально организованным человеком — понятное дело, в силу необходимости, — всегда все успевала и не теряла даром ни одной минуты. И она начала консультировать людей, приходя домой или в офис и помогая им стать более дисциплинированными, за 150 долларов в час. Без резюме и высшего образования на обычном рынке ей бы предложили 150 долларов в неделю за вычетом налогов. Но, сознавая ценность своих советов, она смогла зарабатывать столько же за один час.

Но что, если вы не консультант, как я или эта женщина, и не хотите им быть? Что, если вы работаете продавцом в магазине мужской одежды? Если вы умны, то постараетесь максимально повысить свою ценность, став настоящим экспертом в вопросах моды и стиля, помогая мужчинам выглядеть на все сто, подбирая для каждого человека нужные цвета, узоры и ткани, умело сочетая костюмы, рубашки, галстуки и обувь. Все это, несомненно, стоит сотню-две долларов в час. Вполне возможно, вы не потребуете такой оплаты. Но, как писал Маккормак, вы должны использовать свои знания как огромный дополнительный плюс, как стимул для клиентов обращаться только к вам. Вы можете издать книгу «10 гениальных советов, как выглядеть на все сто», рассылать ежемесячные информационные бюллетени клиентам и местным средствам массовой информации, представляться «профессиональным консультантом по имиджу», выступать с лекциями в своей общине или на ток-

шоу — и люди ОБЯЗАТЕЛЬНО будут воспринимать вас иначе. Вы можете приучить клиентов договариваться о встрече по телефону, вместо того чтобы просто заскакивать, проходя мимо. Вы можете обрести такой авторитет, что в скором времени превратитесь для хозяина магазина в «центрального игрока» и будете работать не пять дней в неделю, а четыре, получая те же деньги. Вы можете проводить полный анализ гардероба или консультации прямо на дому у клиентов. И ваша жизнь изменится.

Если вы стремитесь добиться выдающегося успеха, в особенности финансового, вам придется избавиться от мышления служащего на окладе и привычки сравнивать, сколько вы получаете и сколько работаете.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Жертвуйте на благотворительность, но никогда не жертвуйте в бизнесе. Максимально высоко оценивайте свои знания и квалификацию и не стесняйтесь информировать об этом окружающих. Когда они объявятся, выставите им счет. Скромные и смиренные могут быть очень талантливыми и умными, но их слишком часто не замечают и недооценивают. Самоуверенность и самореклама — вот без чего не обходится ни одна сфера бизнеса.**

## **Глава 5**

**«СЛЕДИТЕ ЗА СВОИМИ МАНЕРАМИ», ИЛИ ЯВЛЯЮТСЯ ЛИ ГРУБОСТЬ, АГРЕССИВНОСТЬ И НАПОРИСТОСТЬ НЕВОСПЕТЫМИ СЕКРЕТАМИ УСПЕХА?**

Леона Хелмсли — настоящий дьявол в человеческом обличье.

**Дональд Трамп, в интервью журналу «Playboy», март 1990**

Дональд Трамп — это змея.

**Леона Хелмсли, в интервью журналу «Playboy», ноябрь 1990**

Я на протяжении многих лет настойчиво рекомендую для «обязательного прочтения» книгу Роберта Ринджера «Winning Through Intimidation» («Победа благодаря запугиванию»), но многие люди жаловались на то, что не могут ее читать, их отталкивает ее название, сама ее идея претит им.

Думаю, все мы воспитывались на «этике вежливости». Я так точно. И меня всегда бранили за резкость, агрессивность и самоуверенность. Просили не выходить из себя. Призывали ни при каких обстоятельствах не обижать других. Оказывается, эти советы могут обернуться большими неприятностями.

**Кто он: эгоцентричный хвостун в пиджаке из оленьей кожи или величайший в Америке юрист, обладающий уникальным знанием человеческой психологии?**

Мне выпала счастливая возможность лично пообщаться с Джерри Спенсом, поскольку мы вместе выступали на нескольких мероприятиях. Он адвокат защиты, носящий пиджак из оленьей кожи, с имиджем деревенского простачка, лузгающего семечки, чья слава упрочилась после процесса над О. Дж. Симпсоном. Тогда Спенс в качестве ведущего эксперта появлялся в программе Ларри Кинга, после чего стал ведущим собственного ток-шоу на кабельном канале CNBC.

13 апреля 1994 года Ренди Уивер сидел в зале суда в городе Бойсе, штат Айдахо, по обвинению в убийстве федерального маршала во время осады, хранении и распространении оружия, заговоре и прочих преступлениях. Средства массовой информации и общественность уже осудили его, при этом официальный приговор рассматривался как необходимая маленькая, хотя и раздражающая формальность. Но Джерри Спенс 42 дня защищал Ренди Уивера. Он обвинил ФБР и федеральное правительство. Загипнотизировал присяжных драматическими приемами, более свойственными черно-белому детективному сериалу о Перри Мейсоне, нежели реальной жизни. Присяжные оправдали Уивера по всем пунктам обвинения. Спенс также потребовал от федерального правительства компенсации ущерба в размере 3,1 миллиона долларов. Его претензии были удовлетворены. Это был типичный для Спенс-а ход: непонятая, ложно обвиненная жертва — «маленький человек» — против безжалостного правительства или жестокой компании. В этой роли

Джерри чувствует себя уверенно, свободно и комфортно. Она удается ему лучше всего.

Мое личное общение с Джерри Спенсом — не очень продолжительное — всегда вызывало во мне массу эмоций. Когда он входит в «зеленую комнату» ожидания, располагающуюся позади сцены, его личность заполняет собой все пространство. Несмотря на многочисленные критические статьи и негативные отзывы в средствах массовой информации, его это просто колоссально. За кулисами он жадно требует всеобщего внимания. На сцене он легко завораживает 15 тысяч человек, являя собой фигуру смиренную и скромную. Но тем не менее его самоуверенность и самодовольство не могут не просачиваться наружу. Когда мы впервые вместе принимали участие в телевизионной передаче, он намеренно проигнорировал инструкции распорядителя и огромный цифровой таймер и болтал 20 минут свыше отведенного времени. Во второй раз ему были даны самые жесткие указания. Когда пришло время закругляться, Спенс закончил речь минута в минуту, но дал слушателям понять, что его «вынудили» сократить выступление и ему это чрезвычайно не нравится. Ко мне он отнесился предельно вежливо и учтиво. И должен признаться: он говорит правильные вещи. Его выступления безупречны и наполнены глубоким смыслом. Его книга «Как каждый раз побеждать в споре» настолько хороша, что я приобрел экземпляры для членов золотого узкого круга (VIP-подписчиков моих информационных бюллетеней). Если бы я оказался в беде, я бы хотел, чтобы меня защищал Джерри Спенс, и черт с ним, с этим раздутым самомнением.

Многое в его поведении заставляет окружающих считать его надменным и высокомерным. Например, показывая интервьюеру «Playboy» свой огромный, словно сошедший со страниц «Architectural Digest» дом, Спенс заявил: «Видите этот дом и все остальное, что у меня есть? Все это я имею благодаря страховым компаниям. Индейцы в качестве трофеев вывешивают скальпы. Вот это и есть мои чертовы скальпы».

Спенс мягок перед аудиторией — в 12 человек или 12 тысяч — и на телевидении. Но в личных отношениях, в деловых переговорах за кулисами его можно назвать каким угодно, только не мягким. Не могу представить человека, который запугал бы Джерри Спенса. Зато легко могу представить, как Джерри Спенс пугает многих людей.

#### **Они сожгли книгу Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» и все равно преуспели**

В 1996 году Деннис Родман стал чемпионом без команды. На Родмана поставил только тренер и наставник «Chicago Bulls» Фил Джексон, да и тот открыто признавался в своих опасениях. Ничего удивительного. Деннис Родман, весь покрытый татуировками, со странного цвета волосами, либо пугает, либо раздражает практически всех, с кем он имеет дело. Сам он называет себя циничным, эгоцентричным и ненавидящим авторитеты. Он бы обязательно завалил курс Дейла Карнеги. Если бы Уилл Роджерс был жив, он бы сказал: «Я никогда не встречал человека, который бы мне не нравился, пока не познакомился с Деннисом Родманом». И тем не менее вот он, собственной персоной, на вершине спортивной карьеры, в лучшей команде НБА, зарабатывающий бешеные деньги. И к удивлению многих, публике по душе нахальство и дерзость Родмана. Доказательство? После рекламы «Pizza Hut» в марте 1995 продажи пиццы подскочили на 15%.

Многие люди находят самоуверенность и самодовольство Дейона Сандерса весьма наглой саморекламой. Он человек со многими лицами: под внешним образом бесцеремонного экстравагантного эксцентрика, увешанного золотыми цепями, скрывается непьющий, некурящий домосед, который предпочитает провести тихий спокойный вечер в окружении семьи, а не болтаться на светских тусовках.

За внешним лоском и ярким гляncем кроется многогранная, интересная личность, один из самых высокооплачиваемых и богатых профессиональных спортсменов. В 1995 году «Associated Press» назвала Дейона лучшим защитником года в НФЛ. Он принимал участие и в чемпионате страны по бейсболу World Series, и в играх плей-офф НФЛ. Однажды Сандерс, закончив футбольный матч в Майами, запрыгнул в лимузин, пересел в самолет и прибыл в Питтсбург точно вовремя, чтобы сыграть в бейсбольном матче серии плей-офф — спустившись с неба на вертолете. Дейон Сандерс — герой, суперзвезда. По поводу саморекламы Сандерс говорит: «Я вижу, что квотербеки зарабатывают большие деньги, я вижу, что раннингбеки зарабатывают большие деньги, и я вижу, что коннербеки не зарабатывают больших денег. Я коннербек, поэтому мне приходится прикладывать много усилий, чтобы моя мать смогла купить дом своей мечты». (Его мать была уборщицей, отец — давно нигде не работающий наркоман. Большинство его друзей детства либо примкнули к уличным бандам, либо продавали наркотики и теперь либо мертвы, либо сидят в тюрьме.)



Даже те, кого раздражают манеры Дейона, с удовольствием смотрят его игру. И нет ни одного человека, который не относился бы к нему с уважением, отдавая должное его таланту. Айзек Брюс — один из многих, кого Сандерс в буквальном смысле обучал на поле. Дейон советовал ему, как лучше выбрать маршрут, как запутать противника, но вместе с тем не позволял тому поймать ни одного мяча. «Но он не просто не давал мне мяч, — вспоминает Айзек, — а вроде как меня обучал. Он говорил: "Заканчивая резкое движение, не поднимайся — тогда я не смогу понять, куда ты метишь"». Когда Джон Эд Бредли описывал этот эпизод в «Sports Illustrated», он отметил: «Давать такой совет товарищу по команде — это одно; давать его своему противнику — значит демонстрировать уверенность в себе, которая пугает своей дерзостью».

Дейон Сандерс — самый уверенный, яркий, эпа-тажный, бесцеремонный и экстравагантный игрок Национальной футбольной лиги.

Пробивных самоуверенных людей, вырывающихся вперед, можно встретить не только в спорте. Бизнесменов, отрицающих заповедь «улыбайтесь, слушайте, будьте милы, приятны, соглашайтесь, чтобы преуспеть», целый легион.

Дональд Трамп — яркий тому пример. Он одновременно дает два интервью в своем безумно дорогом загородном доме во Флориде. Одно — журналисту «Paris Match», который пишет очерк под названием «Возвращение десятилетия», второе — писателю, автору статьи о Трампе, которая должна будет войти в «Gold Coast Guest Informant». Этот справочник лежит в каждом номере-люкс во всех отелях Южной Флориды. Вот несколько «трампизмов» из его интервью:

В ответ на один из вопросов интервьюера Трамп обращается к Марле: «Дорогая, что мне в себе не нравится?» Воцаряется длительная пауза, в течение которой оба пытаются что-нибудь вспомнить.

Описывая свою атаку на рынок недвижимости Нью-Йорка, Трамп говорит: «Мне недостаточно было обеспечить себе безбедное существование. Мне нужно было заявить о себе».

О Трамп-Тауэр: «Это САМЫЙ доходный многоквартирный дом в Соединенных Штатах».

Среди бывших сотрудников Дональд Трамп пользуется репутацией человека безжалостного, бесцеремонного, невероятно требовательного, кичащегося своим богатством и властью. Среди тех, с кем его связывали деловые отношения, Трамп известен своим отношением «Я выигрываю, вы проигрываете» и стальной непреклонностью. В течение своей блестящей карьеры Трампу не раз приходилось сталкиваться со множеством препятствий. Средства массовой информации набросились на него с язвительной критикой по поводу сделки с Мервом Гриффином. Они разнесли его в пух и прах в ходе грязного развода с Иванной. Он почти обанкротился в начале 1990-х годов, когда рынок недвижимости переместился на юг. В 1995 году за Трампом еще числился долг в 100 миллионов долларов. Но в апреле 1996 года администрация штата одобрила слияние двух крупнейших казино Трампа стоимостью в 1,4 миллиарда долларов, мгновенно сократив его долг на 65 миллионов. Кое-кто говорит, что Трамп увернулся от очередной пули. Его колоссальные расходы и безумная расточительность многих оскорбляют и раздражают так же, как и его высокомерие и самоуверенность.

Популярная шутка, принадлежащая человеку из близкого окружения Трампа, свидетельствует о том, как относятся к нему люди, хорошо его знающие. Трамп стоит в лифте. И вот, когда двери почти закрылись, в лифт проскальзывает молодая красивая женщина. Она говорит: «Я вас знаю. Вы Дональд Трамп, один из самых богатых людей в мире. В лифте мы одни. Я могу прямо сейчас раздеться, и мы займемся диким, страстным, животным сексом». Трамп раздумывает несколько минут и спрашивает: «А какая мне от этого выгода?» Компаньон Трампа рассказал мне полную версию этого анекдота, веселясь от души.

Он определенно не подходит для постера «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». И все же нельзя не согласиться: у Трампа уникальный талант вставать на ноги после финансового краха, заключать немыслимые сделки, снова и снова добиваться головокружительного успеха. Как тот кролик из популярной рекламы, Трамп продолжает неутомимо идти вперед. Идти. И не останавливаться.

Более всего в Дональде Трампе меня привлекает его последовательность. Как бы плохо ни шли дела, он никогда не унывает, не опускает рук. Его переполняет уверенность и сознание своей силы. В своей второй книге «Трамп: Как выжить на вершине» он писал: «Я пользуюсь репутацией человека жесткого, и мне приятно думать, что эта репутация мною заслужена. Ты должен быть жестким, когда влиятельные люди утверждают, что дни твои сочтены, когда твой брак с треском разваливается, когда

ты испытываешь огромное давление... Жесткость, как мне кажется, — это качество, включающее равные доли силы, прозорливости и самоуважения... Время от времени жесткость требует дать старого доброго пинка под зад. Иногда я под настроение набираю номер одной из своих гостиниц, просто чтобы проверить, насколько быстро сотрудники подходят к телефону. Если мне приходится ждать больше пяти или шести гудков, то я сообщаю тому, кто наконец снимает трубку, кто я есть. После чего, не скрывая раздражения, интересуюсь, в чем проблема... Я восхищаюсь людьми вроде Руперта Мердока, Стива Росса, Рона Перелмана, Марти Дэвиса из „Paramount“ и прочими. Это люди, от которых ожидают успеха и которые разбираются во всех его тонкостях и хитросплетениях, но не раскисают, если что-то идет не так; они способны согласиться на невыгодное предложение и превратить его в источник богатства.. Противоположность жесткости — слабость — сводит меня с ума, и иногда меня выворачивает от нее наизнанку». Прочтя эти строки, начинаешь понимать, что лучше, чтобы Дональд Трамп не был твоим врагом.

И тем не менее по сравнению с Джерри Джоунсом даже Дональд Трамп кажется чистым ангелом.

Джерри Джоунс, родом из буйного штата Оклахома, купил «Dallas Cowboys» и немедленно со скандалом бесцеремонно уволил легендарного Тома Лэнд-ри, чем вызвал немалый гнев владельцев сезонных билетов, фанатов, игроков, средств массовой информации и нескольких миллионов других техасцев. На работу Джоунс нанял никому не известного тренера из колледжа, чье самомнение практически не уступало по величине его собственному, изменив объяснение дыры в крыше стадиона Техаса с привычного «Так Бог может смотреть сверху на игру своей любимой команды» на «Так стороны могут раздвинуться и расшириться, чтобы соответствовать эго Джоунса и Джонсона». Техас был вне себя от ярости.

Джоунс дал такое объяснение: «Это не юридическая фирма и не медицинская практика. Это футбольная команда. И чтобы остановить ее стремительное падение в пропасть и вновь поднять ее на самый верх, мне нужно было найти самого лучшего и умелого менеджера. Им оказался я».

После того как дуэт Джоунс—Джонсон привел «Dallas Cowboys» к победе в двух Суперкубках подряд и вернул команде былую славу, Джоунс был прощен. Но тут он, упиваясь своим успехом, увольняет Джонсона и заменяет его другим тренером из колледжа, таким же амбициозным и эгоцентричным, и тоже из Оклахомы. Средства массовой информации снова поражены, фанаты беснуются от злости.

Джерри Джоунсу удалось обскакать большинство других владельцев команд НФЛ, с которыми он делил тот прибыльный продукт, что мы называем «профессиональным футболом». Джоунс бросил вызов одному из самых непреложных до сих пор принципов лиги — разделению доходов — и заключил более чем выгодные спонсорские сделки с крупными компаниями. Он заявил, что остальные владельцы слишком ленивы и некомпетентны, когда речь заходит о продвижении их команд. За пару лет Джоунсу удалось сместить и заменить Эла Дэвиса, как ЧЕРНУЮ овцу НФЛ, а это немалое достижение.

Джоунсу было наплевать, что о нем говорят.

Ему импонировали такие же дерзкие, бесстрашные личности. Он заплатил ни много ни мало 35 миллионов долларов, чтобы переманить к себе Дейона Сандерса МЗ«49ers».

Среди исполнительных директоров можно отыскать гораздо менее приятных, но не менее преуспевающих людей. Когда в начале 1970-х годов У. Майкл Блументаль занимал должность исполнительного директора «Bendix Corporation» — компании с годовым оборотом в 2 миллиарда долларов, — то сразу приобрел репутацию агрессивного, самоуверенного, жесткого руководителя. Он всегда был так ужасно занят, что не тратил времени на вежливость. Биографическая статья о нем в журнале «Fortune» начиналась так: «Посетителям главного офиса „Bendix Corporation“ не рекомендуется стоять около закрытых дверей. Всегда есть опасность, что они будут сорваны с петель У. Майклом Блументалем... Блументаль не просто входит в комнату — он врывается туда, и каждому, кто окажется на его пути, обеспечен большой синяк». Если вы хорошенько изучите интервью с Блументалем и написанные о нем статьи, то получите четкий образ человека, которого окружающие считают надменным и несносным, но который сам уверен, что обуздывает свой темперамент, ориентируется только на результаты, находится под постоянным давлением, а поэтому не имеет возможности тратить время на некомпетентность и светские манеры. Блументаль иногда даже проверяет себя — на излишнюю «мягкость».

Позже он спас от банкротства «Sperry Corporation» и создал «Unisys».

Мое любимое высказывание Блументаля: «Требуется неординарный ум, изобретательность и годы усердного труда, чтобы разрушить крупную компанию».

Журнал «Fortune» описал Генри Форда II как человека, вызывающего «уважение, благоговейный трепет и иногда неодолимый ужас». В 1995 году, когда я встречался с Ли Якоккой (по поручению своего клиента, «Guthy-Renker Corporation»), он показался мне весьма приятным, обходительным и чутким человеком, но вместе с тем создавалось впечатление, что он едва сдерживает рвущееся наружу нетерпение. Мне в голову пришла мысль: «К этому парню на кривой козе не подъедешь». Присутствующие на этом собрании, очевидно, боялись Якокку, хотя он не предпринимал явных попыток запугивания.

А многие преуспевающие люди **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** прибегают к открытому запугиванию.

Когда я занимался рекламным бизнесом, мне пришлось иметь дело с владельцем одного из самых процветающих автомобильных агентств в Северо-Восточном Огайо. Он слыл человеком, которому «лапшу на уши не навешаешь» и который любит командовать и подавлять своим авторитетом. И эта репутация была вполне заслуженной. У него в офисе вы получали первоклассный наглядный урок вопиющего запугивания. На персональном лифте вы поднимаетесь на второй этаж, расположенный над демонстрационным залом. Когда вы выходите из лифта, то ясно видите этого парня, сидящего за столом на возвышенной платформе, кажется, за милю от вас. Он обожает путешествовать, и его по праву можно назвать «великим белым охотником», поэтому по пути к его столу вам на каждом шагу попадаются необычные впечатляющие предметы и чучела свирепых экзотических животных. Фонтан и пруд. Наконец, вы поднимаетесь на платформу и садитесь в одно из двух кресел напротив хозяина. Оба слишком маленькие, с короткими ножками, передние короче задних. Никакого бокового столика, поэтому многие бизнесмены вынуждены держать свои дипломаты на коленях. Стол у этого парня огромный, вырезанный из ствола гигантского дерева. Его рабочее кресло находится на невидимом возвышении, примерно на один шаг выше всей остальной мебели. Он заставляет вас добиваться его внимания, отвечая на телефонные звонки, подписывая документы, отрывисто выкрикивая указания по интеркому, а вы в это время пытаетесь обсудить с ним важные вопросы. Он довел до истерики не одного человека.

Я довольно близко с ним познакомился и сумел понять стиль его мышления и причины такого поведения. Во-первых, он выстроил свой бизнес на смехотворно мизерном капитале, будучи самым молодым владельцем агентства по продаже автомобилей в Северной Америке и не имея никакого опыта в данной области. Он понял, что окружающие будут считать его слабым, неопытным и уязвимым «зеленым юнцом», если только он не заставит их с самой первой минуты бояться себя.

Во-вторых, он всего добился благодаря своей жесткости и хотел иметь дело только с такими же жесткими людьми. Он уважительно относился к тем немногим, кого не испугали его манеры и у кого хватало наглости ему перечить. Но тех, кто пасовал, он сразу списывал со счетов.

### **Милые девушки оказываются в последних рядах**

Шелли Смит писала в «Sports Illustrated»: «Она крупная. Она вредная. Она несносная и язвительная». Так госпожа Смит описывала Нэнси Доннеллан, более известную как Спортивная Крошка— первую женщину-ведущую спортивного ток-шоу на радио. Четыре часа в день пять дней в неделю фанаты, набирая 1-800-SAY-BABE, сталкиваются с манерами, сравнимыми разве что с повадками продавцов в нью-йоркских гастрономах: «Да-а-а, что вы хотите?»

Крошка крайне нецензурно выразилась о Портланде, штат Орегон, она прерывает звонки по любой причине или без нее и вполне может претендовать на звание самого раздражающего, нахального и неуступчивого спортивного комментатора со времен Ховарда Козелла. На своем пути наверх ей не раз приходилось вступать в схватку с боссами и владельцами радиостанций.

Она — лишь одна из многих преуспевающих женщин, которые ужасают окружающих жестким, отвратительно сложным характером и вызывающим, эпатажным поведением. На ум сразу приходит Барбра Стрейзанд. На долю комической актрисы, звезды сериалов Бретт Батлер выпал тяжелый брак и супруг, не раз поднимавший на нее руку, нелегкие съемки в комедийных фильмах, за время которых ей пришлось мотаться из одного конца страны в другой, необходимость играть роли, которые разочаровали столько же людей, сколько привели в полный восторг. Канал НВО отказался снимать ее в комедийном сериале, поскольку руководство воспринимало ее как «слишком мрачную, политически активную и неприятную».

Ее сериал на канале ABC «Грейс в огне» тут же завоевал бешеную популярность, но Бретт постоянно вступала в конфликты с руководством съемочной группы и прослыла «сложной женщиной». Создатель и продюсер, Чак Лорр, уволился сразу после окончания первого сезона, обвинив Бретт в том, что она «умудрилась превратить в крошечный ад то, что должно было бы приносить радость и удовольствие». Многие сотрудники жаловались на частые смены настроения и истерические вспышки актрисы. В интервью журналу «Playboy» агент, представлявший тех, кто работал над шоу, заявил: «По сравнению с Бретт Розанна\* больше похожа на Белоснежку».

\* Розанна Барр — скандально известная своей эпатажностью и грубым поведением актриса, звезда сериала «Розанна». — Прим. перев.

В интервью «TV Guide» сама Бретт Батлер пояснила: «Мне наплевать, что они думают о моем сложном характере. На твою голову призывают проклятия, если ты борешься за качество, но если ты этого не делаешь, то вылетаешь из бизнеса». Никто не сможет выкинуть ее из бизнеса.

### **Скажите, чего вы хотите, — она управляет адским отелем**

Леона Хелмсли — одна из самых демонических фигур современности. Бывшие сотрудники распространяют о ней злобные истории. Леттерман придумывает шутки. Как гласит ее реклама, скажите, чего вы хотите, — она управляет адским отелем. Позвольте мне поделиться моей любимой историей о Леоне Хелмсли. Я никогда не встречался с ней лично, но разговаривал по телефону.

Однажды днем я прибыл в один из ее отелей, чтобы подготовиться к семинару, назначенному на вечер этого же дня. Мне необходимо было проверить установку дисплеев, принять душ, одеться — в общем, времени было в обрез. Но тут разразилась катастрофа. Отель перенес проведение семинара из большого зала, о котором мы договаривались заранее, в какую-то комнатенку на цокольном этаже. Все было сделано совсем не так, как было задумано. А с менеджером совершенно невозможно было что-то решить. Уперлась, и ни в какую. В одно мгновение мы с ней превратились в заклятых врагов. Мое кровяное давление поднялось выше всякой допустимой нормы, я сорвал телефон со стены в большом зале и расшвырял стулья. Менеджер удалился в свой офис, только удостоверившись в том, что ни один сотрудник во всем отеле и пальцем не пошевелит ради меня. Из холла я позвонил в Нью-Йорк Леоне Хелмсли и рассказал о сложившейся ситуации. Она ответила: «Я все улажу, соедини меня с администратором за стойкой».

Я стоял и смотрел, как у того бледнеет лицо.

Десять минут спустя передо мной материализовалась целая армия сотрудников, готовая выполнить любое мое указание. Большой зал преобразился с космической скоростью.

На следующее утро новый администратор поинтересовался у меня, что здесь случилось. В свою очередь я спросил, что известно ему. «Немного, — ответил тот. — Только то, что вчера всех сотрудников уволили. Новая команда в полном составе прилетела прошлым вечером из Нью-Йорка». Вот это да!

Кстати, отели Хелмсли — самые процветающие и популярные из всех мне известных, по пятам за ними идут отели «Four Seasons».

Скажите, чего вы хотите, — она держит адский отель в ежовых рукавицах.

### **«Почему хорошие девочки плетутся в хвосте, а плохие вырываются вперед»**

Это название книги, принадлежащей перу Кейт Уайт, главного редактора журналов «Working Woman», «McCall's», а сейчас «Redbook». В своей книге Уайт рассказывает, как вместе с девятью другими студентками колледжа соревновалась за право сняться для обложки журнала «Glamour». Их подвели к вешалкам с одеждой и предложили выбрать то, в чем они будут сниматься. Несмотря на то что в моде тогда были теплые, естественные тона и многие девушки предпочли именно эти цвета, Кейт надела яркую желтую водолазку. «Хотя я и испытывала чувство вины, но не стала предупреждать остальных участниц, что в журналах любят делать обложки броскими и смелыми, — вспоминает Кейт. — Я держала рот на замке». На обложку сняли ее, в журнале обратили на нее внимание, и после окончания университета она получила в «Glamour» должность.

«Для хорошей девочки, — отмечает Кейт, — успех подобного рода — это прямая противоположность деловой этики и всех тех принципов, которые она строго блюдет. Хорошая девочка верит, что преуспевание должно быть обусловлено качеством ее работы, а не внешним видом или манерой поведения, поэтому, когда приз уплывает в руки той, что умеет красиво болтать языком — или, что

еще хуже, обладает смазливой внешностью, — она приходит в смятение... Но правда заключается в том, что достижение определенных целей необязательно откроет вам двери в клуб, куда вы стремитесь попасть. Вы должны выглядеть и вести себя так, будто вы достойны быть его членом».

Можно ли считать это пропагандой нахального, бесцеремонного самопродвижения, основанного исключительно на имидже? Вовсе нет. Но Кейт Уайт дает действительно мудрый, хотя и неприятный совет: вы не сможете прорваться вперед, руководствуясь тем, как мир должен быть устроен, вам придется пробиваться, исходя из того, как он устроен на самом деле.

В своей книге Кейт предлагает деловым женщинам практичные и здравые советы, кардинально отличающиеся от тех, которые бы им дали матери и подруги.

### **Она нахальна, но...**

У меня есть одна клиентка — вице-президент компании. Эта фирма больше смахивает на «мужской клуб» и действует в сугубо «мужской» сфере. Я не собираюсь называть никаких имен, достаточно будет сказать, что женщины на руководящих постах встречаются в этой компании так же редко, как зубы у курицы. В ходе нескольких визитов в центральный офис и посещения пары конференций я беседовал с коллегами своей клиентки, другими руководителями, ее служащими, торговыми агентами, которые также ей подчиняются, — ВСЕ они мужчины. Практически все их отзывы начинались так: «Она невероятно нахальна, но...», и далее следовал неохотный комплимент.

Она невероятно нахальна, но прекрасно справляется с обязанностями. Она невероятно нахальна, но знает свое дело. Она невероятно нахальна, но... и так далее.

Для меня совершенно очевидно, что если бы она не была такой «невероятно нахальной», не видать ей высокой должности как своих ушей.

Кейт Уайт, к примеру, советует одеваться так, как будто вы уже занимаете желаемое положение. «Несомненно, некоторые коллеги будут бросать на вас выразительные взгляды, в которых ясно читается вопрос: „И кем она себя возомнила?“ — стоит вам появиться в дорогом костюме, на который вчера ушли все ваши сбережения. Зато вы сможете впечатлить людей, от которых зависит решающее слово». Далее: овладейте и пользуйтесь уверенным языком тела. Далее: когда говорите, не отклоняйтесь от сути. Далее: четко просите о том, чего хотите, не тушуйтесь и не смущайтесь. Далее: станьте собственным PR-агентом. «Никогда не говорите, что вам повезло. Превратите себя в легенду современности. В данном случае подразумевается легкая завеса таинственности и загадочности, окутывающая вашу личность и карьеру. Преуспевающая легенда распространяет некоторые „правдивые“ истории о себе, пока они не начинают циркулировать в народе и вспоминаться при каждом упоминании соответствующего имени».

Этот совет действительно очень хорош, ведь ему следовала каждая женщина, добившаяся феноменального успеха.

### **В спорте побеждают жесткие ребята**

Боб Хаггинс, баскетбольный тренер из университета Цинциннати, за один сезон умудрился получить двадцать технических фолов. Его игру многие называют возмутительной и скандальной. Но такая оценка меркнет по сравнению с тем, что он представляет собой на самом деле. Он безжалостно выбрасывает игроков, которые, по его мнению, недостаточно упорно тренируются. Он выжимает из баскетболистов все соки, заставляя их работать до изнеможения. Он устраивает скандалы практически со всеми — чиновниками, руководством колледжа, игроками и средствами массовой информации. Он также знаменит тем, что на свой страх и риск берет в команду проблемных ребят. Одной из его звезд когда-то предъявили обвинение в угрозе физическим насилием за то, что парень стукнул по носу лошадь полицейского.

В 1996 году Хаггинс привел команду Цинциннати к Финалу четырех, заново подогрев интерес к баскетбольной программе, который давно потух при бывшем тренере. Летом 1995 года его прочили на все заметные ключевые должности, включая должность главного тренера «Miami Heat» (которую, в конечном счете, занял Пэт Райли), пока Хаггинс не подписал продление контракта в Цинциннати на десять лет. Бесспорно, он один из самых нелюбимых, самых уважаемых, самых противоречивых и преуспевающих тренеров в мире баскетбола.

Среди тренеров можно найти еще несколько таких суровых личностей. Вуди Хейс, штат Огайо. Фрэнк Куш, Государственный университет Аризоны. Оба уволены за физическую грубость по отношению к

игрокам. Но оба обеспечили командам не одну выдающуюся победу. Причем игроки в буквальном смысле боготворили их. В НФЛ Винс Ломбарди, Пол Браун и Майк Дитка пользовались славой жестких тренеров, с бешеным темпераментом и крутым нравом. Некоторые игроки их люто ненавидели, зато обожали другие, но ни первые, ни вторые не могли не уважать. Запугивание. Самоуверенность. Самореклама. Эти качества не считаются добродетелями. Но они крайне необходимы и полезны для достижения выдающихся успехов.

### **А как насчет меня?**

Когда я только начинал свою карьеру оратора, многие советовали мне никогда не рассказывать шутки или анекдоты, которые могут обидеть присутствующих, и не упоминать о политике, религии и сексе. Довольно скоро я пришел к выводу, что говорить-то больше не о чем, не остается интересных и важных тем. Так что, если вы не рискнете рассказать анекдот, который может кого-то задеть или оскорбить, вам вообще не придется шутить. Если бы я следовал этому совету, я был бы таким вежливым, что на меня никто не обращал бы внимания. Чем больше опыта я набирался, тем более дерзким, язвительным и рискованным становился. В каждом моем выступлении полно острот и шуток, объектами которых выступают либералы, страховые агенты, женщины-консультанты компании «Avon», свидетели Иеговы, академики, водопроводчики и прочие группы населения, которые часто становятся моей аудиторией. Время от времени кто-нибудь жалуется на то, что я его задел, или вообще на мое вызывающее поведение. Тогда я понимаю, что моя шутка попала в цель.

В бизнесе на каждом шагу мне приходилось бороться за свои принципы и за то, что я считал правильным.

Наверняка вы успели заметить, что «звезд» или просто выдающихся людей во всех областях сопровождают разногласия. Не обошли стороной они и меня. В одной ассоциации, членом которой я являюсь, у меня есть клиенты, безоговорочно мне доверяющие, и есть критики, не упускающие случая пройти на мой счет. В комиссию по этике было написано не одно заявление с просьбой выгнать меня из этой организации, и меня исключили. Я подал на ассоциацию в суд, меня восстановили, и сегодня, 10 лет спустя после тех событий, одно упоминание моего имени вызывает бурю прямо противоположных эмоций.

Названия некоторых моих книг и презентаций послужили причиной жарких споров и дебатов. Одни принялись обвинять меня в антихристианской пропаганде, неуважении к Христу и богохульству. Другие, не имея чувства юмора, оскорбились. И ЭТА книга, без сомнения, покажется оскорбительной многим моим коллегам-ораторам, которые зарабатывают, бездумно, механически, как попугаи повторяя устаревшие формулы успеха.

### **Быть или не быть хамелеоном?**

За последнее время появилось огромное количество книг, семинаров, обучающих программ и многочисленных теорий, более похожих на «хамелеонизм». Все это подразумевает полное изменение личности, чтобы «соответствовать» или «зеркально отражать» человека или людей, с которыми вы общаетесь в данный момент. Периодическое применение этих знаний полезно. В том, чтобы менять стиль общения для установления близкого контакта с другим человеком, есть определенная логика. Но ведь это может зайти слишком далеко. И заходит. Политики доходят в своем стремлении подстроиться под аудиторию до абсурда. Именно это во многом объясняет, почему большинство людей не испытывают к ним особого расположения и симпатии. Такой подход поможет вам одержать несколько временных побед, но после частой смены цветов сохранится ли ваш истинный цвет? Нестандартное решение — всегда быть самим собой, говорить то, что думаете, думать то, что говорите, и заставить всех поверить, что это действительно так, — скорее приведет вас к прочному и яркому успеху.

Существует масса доказательств тому, что неординарный, нетрадиционный, даже странный стиль может обеспечить блестящий результат.

Один из величайших ораторов, Билл Гоув, рассказывал такую историю, приключившуюся с ним во времена его работы в компании «ЗМ». Вскоре после того как Билл устроился туда, его вызвал босс. «Я хочу, чтобы ты поехал в Новый Орлеан и пообщался там с нашим человеком. Ты никогда не встречал никого, похожего на него. У него 60 фунтов лишнего веса, а по его одежде можно легко распознать, что он ел на обед, он глотает слова, а свои инструкции пишет на салфетке». «Так что же вы хотите от меня? — удивился Билл. — Чтобы я купил ему книгу „Как правильно одеваться“? Чтобы я улопил его?» На что босс ответил: «Выясни, что он ест, и позаботься, чтобы у него было все, что

нужно. И себе приобрети то же самое. Харри — наш лучший сотрудник».

Сегодня большинство крупных компаний не демонстрируют подобной терпимости к таким людям, как Харри. Это понятно, хотя и достойно порицания. Но если вы предприниматель, то можете быть сколь угодно снисходительны к индивидуалисту внутри вас.

Я нарушаю все правила бизнеса. Например, я намеренно усложняю способы связи со мной потенциальных клиентов. С нашей компанией не просто иметь дело: мы отвечаем на звонки только в определенные часы по вторникам и четвергам. Все остальное время работает автоответчик.

Большинство бизнесменов загрязняют окружающую среду своими визитками. Только не я. После каждого своего выступления я раздражаю как минимум пару человек, потому что не пользуюсь визитными карточками и не ношу их с собой. Ко мне подходят люди и просят визитку. Я объясняю, что не пользуюсь ими. Если они продолжают настаивать: «Почему нет?» — то я говорю: «Если после прослушивания моей речи вы не заинтересовались настолько, чтобы пойти в холл и купить мои книги и аудиокассеты, где указаны мой адрес и номера телефонов и факсов, какого черта я буду оставлять вам визитку? Чтобы вы захламляли мой офис факсами и без конца трезвонили по телефону?»

Грубо? Может быть. Но у меня этот номер проходит. И поскольку последнее слово остается за мной, я могу позволять себе любое поведение, какое сочту нужным.

Совсем недавно один парень заявил мне: «Вы такой грубиян. Не представляю, как вам удалось добиться такого успеха». В ЭТОМ и кроется мой секрет: вы оказываете влияние на людей только в той степени, в какой вы готовы рискнуть и задеть человека. Я действительно допускаю обидные для некоторых присутствующих слова. Я говорю в лицо то, что некоторые считают оскорбительным. Но именно это и оказывает по-настоящему глубокое воздействие на определенных людей.

#### **Насколько агрессивнее вы можете стать?**

На тот момент, когда я пишу эту книгу, двумя самыми заметными фигурами в радиовещании являются Ховард Стерн и Раш Лимбо. Думаю, мне нет нужды говорить, что каждое слово, которое слетает губ Стерна, кого-нибудь оскорбляет. Раш Лимбо в 1984 году был уволен с радиостанции Канзас-Сити за сомнительные консервативные комментарии. Его приняли на работу на радио Сакраменто, заменив им Мортон Дауни-младшего. Руководство предупредило Лимбо: «Мы не имеем ничего против полемики и разногласий. Но мы не станем защищать тебя, если ты будешь говорить то, во что не веришь. Если же ты сможешь объяснить нам, почему ты убежден в чем-то, каким бы диким оно ни оказалось, мы поддержим тебя без всяких вопросов. Но нам не нужны споры только ради споров». Раш рассказывает, что принял это условие, и его карьера стремительно взмыла вверх. По его собственным подсчетам, его откровенные передачи оскорбляют примерно 40—50% слушателей. Редко можно встретить человека, относящегося к Рашу Лимбо равнодушно. Его или любят, или ненавидят. Обижая оппонентов и пользуясь популярностью среди тех, кто соглашается с ним, он стал одной из самых влиятельных и высокооплачиваемых фигур в медиамире. Он обладает такой властью и авторитетом, что его книги моментально становятся бестселлерами, благодаря ему малоизвестные товары в буквальном смысле «превращаются» в гигантов рынка — как случилось, например, с напитками «Snapple», меховыми сапожками «Uggs». Поговаривают даже, что без него не обошлась республиканская «революция» Ньюта Гингрича в 1995 году. Лимбо являет собой наглядный пример моей любимой маркетинговой теории: способность вызывать горячий энтузиазм и интерес к своему продукту, бизнесу или собственной личности ограничена той мерой, в какой вы готовы провоцировать резкое неприятие.

#### **Крупнейшую компанию по проведению семинаров возглавляет человек, который оскорбляет всех каждой своей речью**

Позвольте мне привести фантастический пример. Питер Лоув, мой друг и коллега по бизнесу, за пять лет умудрился создать крупнейшую компанию по организации и проведению семинаров. На заре моей ораторской деятельности в его программе принимали участие он сам, Зиг Зиглар и я. Наша аудитория насчитывала 2—3 тысячи человек. Теперь это Питер, Зиг, я, бывший президент Буш, генерал Норман Шварц-копф, Ларри Кинг, тренер Лу Хольц, Мэри Лу Реттон, такие предприниматели, как Дебби Филдс, известный адвокат Джерри Спенс, даже Билл Косби. Наша аудитория насчитывает по 20 или 30 тысяч, а встречи проходят в таких местах, как Ки-Арена в Сиэтле, Амери-ка-Уэст-Арена в Финиксе, Тандердом в Тампе. За год мероприятия, организованные Питером, посещает более 500 тысяч человек. Есть, однако, маленькая «закавыка». Питер — страстный, глубоко верующий евангелист. И поэтому каждое мероприятие предваряет короткое выступление, посвященное Библии и описанным в

ней принципам успеха. Питер часто предлагает слушателям бесплатные христианские публикации, а также просит их подписаться на его Молитвенное письмо, он и Зиг Зиглар открыто клянутся в своей вере. Как вы можете догадаться, это очень многим не нравится, люди жалуются, некоторые даже требуют возврата денег (и получают их). А средства массовой информации, освещающие эти мероприятия, нередко упрекают Питера в навязывании религиозных убеждений ничего не подозревающей аудитории. Питер отдает себе отчет в том, что своими действиями он оскорбляет многих людей, что это вызовет критику со стороны не только слушателей, но и газет, журналов, радио и телевидения. Бизнес-эксперты посоветовали бы Питеру не делать этого. Но он не желает менять возможность оказывать на людей глубокое влияние на всеобщую любовь и симпатию. Питер прекрасно понимает, что если он хочет воздействовать на аудиторию, то должен быть готов задеть чьи-то чувства.

Вы можете присоединиться к экспертам, выступающим против мудрого использования Питером этих публичных мероприятий в качестве возможности подтвердить свою веру и побудить других присоединиться к нему. Вы можете с этим поспорить. Но вы НЕ сможете отрицать феноменальный успех не только самого Питера, но и его мероприятий, успех, который сопутствует им в каждом городе без исключения. Повсюду, где эти акции проводятся во второй раз, их посещает больше людей, чем в первый. В каждом городе, где эти мероприятия проходят в третий раз, интерес к ним еще выше, чем во второй. Все больше и больше известных бизнесменов, прославленных писателей, спортсменов-чемпионов, процветающих предпринимателей, звезд шоу-бизнеса, политических лидеров и популярных ораторов принимают участие в этих программах. По какому бы критерию вы ни оценивали международные вечера успеха Питера Лоува, это самые крупные, самые посещаемые, самые успешные и звездные семинары.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Вы не можете себе позволить быть кротким и робким. Если вы собираетесь дожидаться, пока вас оценят по достоинству, лучше запаситесь едой и хорошими книгами, ибо ждать вам придется очень, очень долго. Чем больше ваши амбиции, тем выше вероятность задеть кого-то на пути их реализации. Возможность оказать сильное влияние на окружающих находится в прямой зависимости от вашей готовности обижать. То, что другими воспринимается как высокомерие, может на самом деле быть уверенностью в себе, самопродвижением и активностью. Эти качества привлекают гораздо больше людей, чем отталкивают, поскольку многие предпочитают общаться с человеком, абсолютно убежденным в своих взглядах.**

## **Глава 6**

### **ТВОРЧЕСТВО — КАК ОСПА**

Я никогда не предпринимал ни малейшей попытки создать что-нибудь оригинальное.

#### **Вольфганг Амадей Моцарт**

Когда я решил заняться рекламным бизнесом, то представлял себе людей такой профессии такими безумцами с горящим взором, курящими странную траву, тусующимися в огромном, битком забитом конференц-зале, где дым коромыслом, и истерично выкрикивающими различные творческие предложения. И был шокирован, узнав, что самая успешная реклама создается совершенно не так. По большому счету, прямо противоположным образом.

Самые умные и высокооплачиваемые стратеги — авторы известных рекламных кампаний и акций — очень организованные, дисциплинированные люди, перерабатывающие и анализирующие тонны информации и генерирующие идеи сознательно и продуманно.

Чем больше я набирался опыта, тем больше начинал уважать этот педантичный подход. И тем больше ненавидел «новые» или «оригинальные» идеи.

Сегодня я хочу ловить рыбу в бадье с водой. В очень маленькой бадье. И хочу, чтобы рыба была крупной. И воды чтобы не было. Возможно, это не очень спортивно, зато очень прагматично. Потому что в банке я понял одно: если я кладу деньги на счет, никому не интересно, заработал я их благодаря



творческим идеям или нет. Всем на это глубоко наплевать. Мне не дадут бонус в 10 или 20% за мою офигительную креативность, оригинальность или богатое воображение. На меня не наложат штраф, если я заработал эти деньги, скопировав то, что кто-то сделал до меня.

### **Могучая сила ординарной работы**

Один мой клиент из города Дейтона, штат Огайо, по имени Марти Грандер, начал свой маленький бизнес еще во время учебы в колледже. Он стриг газоны. Он начал с одной газонокосилки, одного работника (себя) и простого маркетингового плана — спрашивал у людей, хотят ли они постричь газон, и если те соглашались, выполнял работу для наглядного примера, после чего предлагал заключить контракт. В прошлом году прибыль Грандера перевалила за миллион долларов. Его компания оказывает теперь самые различные виды услуг, начиная от стрижки газонов и заканчивая выполнением сложных проектов по ландшафтному дизайну и домашнему интерьеру. Зимой они занимаются уборкой снега на подъездных дорожках и парковочных площадках. В рекордные сроки детище Марти превратилось в одну из самых известных и процветающих компаний по ландшафтному дизайну.

При этом Грандер ничего не «создавал». Он изучал принципы и приемы сервиса и предоставления услуг, используемые различными компаниями, которые работали в других сферах («Nordstrom» и «Sewell Cadillac»), и копировал все, что мог. Он настаивал на том, чтобы все сотрудники его фирмы были одеты в униформу, чтобы грузовики и оборудование всегда находились в идеальном состоянии, чтобы работники приезжали по вызову точно в назначенное время. Он собирал информационные бюллетени, рассылаемые другими компаниями, после чего составлял собственные. Марти работает в самом ординарном бизнесе. Он не использует суперсовременные технологии, новые изобретения, инновационные достижения. Он просто хорошо делает свою очень обычную работу. И богатеет.

Каждый раз, когда я заговариваю об этом, то всегда упоминаю сеть Фреда Делука. Можно ли найти что-нибудь более ординарное, нежели сэндвич, купленный в метро? Но Фред понимает всю прелесть простоты. В то время как многие в индустрии быстрого питания помешались на идее «здоровой пищи», его заведения растут, как грибы после дождя, подобно закусочным, торгующим гамбургерами, в 1950-х годах. Фред Делука открыл свое первое заведение в 1965 году, в возрасте 17 лет, взяв ссуду в тысячу долларов. Сегодня «Subway Chain» занимает второе место в сфере быстрого питания, уступая только «McDonald's». И у «Subway» нет никакого «специального соуса». Они предлагают нечто очень простое, ординарное и банальное: тонкие ломтики холодного вареного мяса, свежее испеченные булочки, удобное месторасположение и незамысловатая реклама. Ничего такого, что не могли бы сделать тысячи владельцев маленьких подземных магазинов, чтобы превратить крошечное заведение в мировую империю. Ни о каком творчестве здесь и речи не идет.

Кстати, франчайзинговый бизнес приносит Фреду от 20 до 50 миллионов долларов персональной компенсации каждый год на протяжении последних пяти лет.

### **Почему «творчество» не сделает вас богатыми?**

За последние пару лет — во многом благодаря выходу моей книги «Как заработать миллионы своими идеями» — мне частенько доводилось работать с изобретателями: выступать перед ними, общаться по телефону, предоставлять им услуги компании «Inventor's Friend, Inc.», частью которой я владею. Как вы понимаете, изобретатели очень «озабочены» новыми идеями. Они прямо-таки помешаны на этом. Многие из тех, кому удалось придумать нечто оригинальное, превращаются в самых настоящих параноиков в попытках защитить свои идеи. Они тратят тысячи долларов на патенты, торговые марки, авторское право и оплату услуг адвокатов. В результате на их долю выпадает огромная удача оказаться причастными к чему-то волшебному и фантастическому. Их открывает какая-нибудь крупная компания, подобно тому, как известный продюсер случайно обнаруживает где-нибудь в захолустной забегаловке в штате

Айова будущую звезду. Кто-то берет на себя ответственность и риск, спонсируя реализацию их идей, а потом до конца их жизни выплачивая жирные авторские гонорары.

Такое случается. Просто не очень часто.

Большинство из этих изобретателей ожидает разочарование, подавленность, упадок духа, даже горечь поражения. Или их облапошивают какие-нибудь мошенники, сыгравшие на их бредовой страсти к творчеству.

Как человек, которому изобретатели, писатели, производители и предприниматели каждый год

приносят тысячи якобы новых идей и продуктов, могу сказать, что все это в действительности ничего не стоит. Ни одному творческому человеку подобное заявление не понравится, но это так.

Идеи приобретают ценность только в процессе развития, позиционирования на рынке, продажи и маркетинга, а также упорной и кропотливой работы. Большинство изобретателей, которым все-таки удалось разбогатеть, приложили все силы, чтобы их замыслы воплотились, и построили на них свой бизнес. Около сотни людей сегодня могут иметь одну и ту же инновационную идею, причем каждый из них будет свято верить, что он один такой умный. Около десяти из них способны сделать шаг вперед и заняться защитой своего изобретения. Но только одному достанет мужества и целеустремленности взвалить себе на плечи нудный, долгий и далекий от творчества труд по поиску капитала, привлечению продавцов и созданию бизнеса, который помог бы заработать на идее деньги. Девяносто девять этого не сделают. Сделает только один.

Я хочу еще раз подчеркнуть, что без приложения огромного объема весьма некреативных, а очень даже прагматичных усилий новая идея теряет всю ценность и значимость. Само по себе творчество бесполезно, если не сочетается с тяжелой и кропотливой работой. Есть такое высказывание: «Один процент вдохновения, 99 процентов пота». Совершенно верно.

Если вы постоянно порождаете гениальные революционные идеи, взгляните в глаза реальности. Вам придется натянуть рабочую одежду, закатать рукава и проделать массу нетворческой и не самой приятной работы. Только тогда ваши идеи принесут пользу. Если вы точно знаете, что не в состоянии придумать ничего оригинального и в вашем ДНК начисто отсутствуют творческие гены, утешьте себя тем, что сами по себе креативные идеи подобны непосаженным семенам. То, что вы получаете на выходе, гораздо важнее. Вне всяких сомнений, творчество не является обязательным условием для создания процветающего бизнеса и достижения финансового успеха.

**Мало того что творчества не требуется — креативный подход может стать препятствием на пути к успеху!**

Вернемся ко мне и рекламному бизнесу. И к секрету «краденых файлов». Несмотря на то что мне платят очень солидные деньги за создание рекламы, коммерческих писем и прочих литературных произведений для клиентов, на самом деле я не творческий человек — что бы под этим ни подразумевалось — и прикладываю все усилия, чтобы сдерживать любые креативные порывы. Ведь мои клиенты гораздо больше довольны, когда я копирую и компилирую уже проверенный и доказавший свою эффективность материал. Вот как создается реклама мирового класса. Когда ко мне обращается новый клиент, я сразу стараюсь получить доступ ко всему, что он сделал, ко всем результатам его деятельности, а также ко всему, чем занимаются его конкуренты, причем занимаются достаточно долго для того, чтобы считать их стратегию эффективной. Из всего этого я выбираю наиболее полезные идеи, темы и «создаю» их заново, чтобы продемонстрировать свое мастерство и потешить самолюбие.

Кроме того, я обращаюсь к коллекции «краденых файлов». У меня есть подборка «гениальных (проверенных на деле) заголовков», разделенных по категориям: например, заголовки для потребительских товаров, для корпоративных предложений, заголовки, содержащие гарантии, подчеркивающие революционные идеи, и так далее. Потом я обращаюсь к «краденым файлам» предложений, историй и тому подобного. В конечном счете передо мной лежат разрозненные отрывки, как фрагменты головоломки, которые мне предстоит сложить в нужном порядке и получить основу для рекламы или коммерческих писем. После этого я отшлифовываю полученный текст, «причесываю» его, меняю слова, фразы, терминологию, чтобы подогнать под товар и покупателей своего клиента. И вот у меня готова реклама, которая выросла из «старого», неоднократно использованного материала.

Если честно, должен признаться, что я занимаюсь этим так долго, что большая часть этих файлов прочно запечатлелась у меня в подсознании, и мне даже нет нужды перебирать записи, хранящиеся в картотечном шкафчике в углу. Но процесс остается неизменным. Метод — тоже: я компилирую уже проверенный, изученный, эффективный материал, НЕ создавая ничего абсолютно оригинального.

Кстати сказать, я НЕ пропагандирую нарушение авторских прав или откровенное воровство защищенной интеллектуальной собственности. «Краденые файлы» есть у каждого хорошего копирайтера. В данном случае мы подразумеваем скорее одалживание, комбинирование, обработку и модифицирование (нежели создание), с тем чтобы новое целое кардинально отличалось от любого использованного компонента и не было нарушено ни одного закона или этического соображения. Есть несколько стереотипных методов создания хорошей рекламы.

Например, существует очень известный заголовок, на который давно уже не распространяется авторское право. Изначально он принадлежал Джону Кейплсу и был придуман более 60 лет назад: «Они смеялись, когда я сел за пианино, — пока я не начал играть». Этот заголовок копируется — и должен копироваться — вот уже многие годы. Вот, к примеру, одно из моих собственных заимствований: «Все смеялись, когда я пообещал, что никогда больше не буду ни на кого работать, — но в итоге я посмеялся последним. Моя история финансового успеха вполне может стать вашей. И вот каким образом». Этот заголовок был сочинен к одной весьма успешной кампании для клиента, который занимался продажей деловой информации.

В рекламном бизнесе за креативностью слишком часто охотятся ради нее самой, отодвигая на задний план интересы заказчиков или желание получить результаты. Раболепное поклонение творчеству ослепляет людей и заставляет их искать более простые и менее рискованные пути. Переоценка важности креативного подхода многих удерживает от использования других возможностей.

Есть одна очень крупная компания, давно работающая на рынке, которую я, естественно, не собираюсь здесь называть. Более 50 лет она пользовалась одним и тем же очень известным логотипом. Когда пост занял новый президент, он принялся менять все подряд — думаю, чтобы пометить территорию и продемонстрировать власть, точно так же, как животные метят свою территорию, мочась на ее границы. Он собрал всех маркетологов и ребят из рекламного отдела и сообщил им, что компания нуждается в более современном имидже. На эту акцию было потрачено более миллиона долларов, в результате старый логотип был выброшен за ненадобностью, а его сменил новый. Прежний логотип, кстати сказать, точно описывал предлагаемый компанией товар. А на новом красовалось лишь название фирмы, выписанное витиеватым, трудным для прочтения шрифтом. Этот логотип поместили на всех магазинах, в каталогах и брошюрах, а компания запустила рекламную акцию, занимаясь только раскруткой нового логотипа и ничем больше.

Первой реакцией общественности стало полное отсутствие реакции. Покупателям такие вещи глубоко безразличны. По прошествии некоторого времени стало очевидно, что от нового логотипа больше вреда, чем пользы. Через несколько месяцев специалисты из компании сдались и снова переделали логотип, вставив в него старый, которым компания пользуется последние годы.

Вот к чему привел дорогостоящий творческий каприз, отвергнутый общественностью.

### **Не дай бог мы воспользуемся эффективными методами**

На семинаре, посвященном маркетинговым стратегиям для набора страховых агентов, я начал свое выступление с представления «моделей» и вопроса: «Кто умеет удачно и ловко нанимать на работу тех, кто вам нужен, но кого вы не в состоянии заполучить?» Ответов было два: франчайзинговая сфера и компании, работающие в сфере многоуровневого маркетинга. В качестве примера вторых я привел «Amway Corporation» — модель, на которой следует учиться. Одну руководительницу страховой компании слегка задел этот пример. Сравнить ее престижную, высокопрофессиональную компанию с «Amway» было оскорбительно! Эта женщина не могла удержать в узде самолюбие и эмоции — двух злейших врагов логики — даже на несколько минут.

Любой из десятков тысяч дистрибьюторов «Amway» средней успешности — в основном непрофессионалов с умеренным бюджетом — рекрутирует больше высокооплачиваемых «белых воротничков» за год, чем гигантская страховая компания — за два. Но Господь запрещает нам выяснить, как им это удастся, и опробовать на практике их методы для достижения собственных целей!

По личному опыту могу сказать, что для каждой маркетинговой проблемы, для каждой предпринимательской задачи, для любого персонального желания где-то существует успешная модель с готовыми ответами для всех, кто не отворачивается и не закрывает глаза.

### **Величайшие подражатели работают в одной из самых «творческих» областей**

В Голливуде истинная креативность приносит крайне мало прибыли, зато можно сделать огромные деньги, перелив старое вино в новую бутылку.

Включите телевизор. «Джетсоны» — это «Флинстоу-ны», перенесенные в космос. «Звездные войны» — это старые добрые вестерны, разыгравшиеся во Вселенной. «Морк и Минди» на самом деле повторение «Моего любимого марсианина». «Альф» очень напоминает «Морка и Минди». «Третья планета от Солнца» — это комбинация «Альфы», «Моего любимого марсианина» и «Морка и Минди». Идея, легшая в основу сериала «Полиция Майами. Отдел нравов», была написана на коробке со

спичками: «MTV + копы». Новое шоу «Супермен» — это хитрая и талантливая комбинация комиксов про Супермена, Спенсера Трейси и Кэтрин Хепберн, немножко «Худого человека», немножко сладостного сексуального напряжения «Детективного агентства "Лунный свет"». Копирование, повторение, комбинирование.

Зачем рисковать, создавая нечто абсолютно новое, когда под рукой столько великолепных моделей, которые можно тиражировать до бесконечности? Этот мудрый вопрос принадлежит одному исполнительному директору, который пытается грамотно и выгодно вложить капиталы партнеров и акционеров. Думаю, и вам стоит поразмыслить над этим.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Забудьте все о творчестве в том смысле, какой в него обычно вкладывают. Если вам кажется, что у вас отсутствует креативная жилка, перестаньте тревожиться об этом, потому что все это совершенно неважно. Даже людям творческим приходится отказываться от чистого творчества и сосредоточиваться на том, что уже неоднократно доказало свою эффективность. Никогда не стоит недооценивать важность и силу ординарного, сделанного с экстраординарным упорством и рвением.**

## **Глава 7**

### **ЗАБУДЬТЕ ВСЕ (ИЛИ ПОЧТИ ВСЕ), ЧТО ВЫ КОГДА-ЛИБО СЛЫШАЛИ ОБ УПОРСТВЕ**

Если поначалу вы потерпели неудачу, попробуйте еще раз. Потом бросайте. Нет никакого смысла биться над проблемой как полный дурак.

#### **У. С. Филдс**

Упорство слишком сильно переоценивают. Вам наверняка приходилось выслушивать нравоучительные лекции о настойчивости. Пробуй, не отступай. Прояви упорство.

Если вы поддавались на эту провокацию, то, вероятно, не раз испытывали разочарование и чувство вины. Из-за прочно укоренившейся традиции «упорствовать, чего бы это ни стоило» те, кто «отступает», считаются неудачниками и вынуждены терзаться угрызениями совести и отчаянием.

Это вредная традиция. Мы дошли до того, что стали прославлять как добродетель готовность преодолевать немыслимые препятствия, несмотря даже на то, что рядом проложена легкая тропа, и делать самое сложное, даже если простое приведет к той же цели. Американским Путем стал трудный путь.

Кандидат в президенты Боб Доул, покидая сенат, сказал: «Я буду работать в поте лица. Я всегда работал в поте лица. Благодаря труду в поте лица я многого добился». Не умаляя заслуг этого человека перед страной и соотечественниками, отмечу: возможно, именно труд в поте лица стал причиной того, что мистер Доул выглядит таким старым, усталым и изможденным.

Мне бы хотелось призвать вас к достижению целей максимально простыми способами. Мне нравится срезать пути и идти напрямик. Мне по душе, когда работу можно выполнить легко и быстро. Если вы умеете достигать желаемых результатов, покачиваясь в гамаке под тенистым деревом, попивая лимонад и отдавая ценные указания по мобильному телефону, пока другие в попытке решить ту же задачу носятся сломя голову, таскают за собой тяжеленный «дипломат», битком набитый бумагами, без конца застревают в пробках и часами просиживают в приемных, снимаю перед вами шляпу.

Только не поймите меня превратно. Я ненавижу лень и праздность. И терпеть не могу тех, кто хочет получить все, не вложив ничего. Я верю в ценность труда.

Просто я считаю: чтобы получить дополнительные золотые звезды, вовсе не обязательно карабкаться на гору своим ходом, когда рядом работает подъемник.

### **Доказательство того, что чистое упорство не является ответом на все вопросы**

Менеджеры по продажам дают разочарованным торговым агентам один и тот же совет: «Делай больше звонков». Родители всегда советуют нерадивому студенту: «Занимайся усерднее». Но это

большая ошибка. Однажды я спросил своего тренера по гольфу: «Может, мне стоит больше практиковаться?» — «Нет, если ты собираешься практиковать ЭТОТ удар».

Позвольте привести несколько примеров, чтобы продемонстрировать глупое упорство многих людей.

В последнее время я много работаю в телевизионном маркетинге — знаете, все эти получасовые передачи, где рекламируются спрей для лысой головы, кремы против морщин и курсы по достижению успеха. Мне довелось сотрудничать с такими знаменитостями, как Френ Таркентон, Флоренс Хендерсон, гуру фитнеса Коверт Бейли, и многими другими. Это многомиллионный бизнес, очень рискованный и очень прибыльный. Стандартная реклама обходится от 70 до 250 тысяч или дороже, и эти затраты не включают стоимость трансляции. Успех имеет лишь один ролик из пятнадцати.

А вот самое любопытное: после вложения 250 тысяч долларов в создание ролика один тест стоимостью в 10 тысяч долларов, проводимый в течение одной недели, покажет, сможет ли эта реклама заставить достаточное количество людей потянуться к телефонной трубке, чтобы заказать ваш товар.

Если шквала звонков нет, то трата еще 10 тысяч или миллиона долларов результатов НЕ изменит. Но поскольку большинство людей оценивают и определяют «упорство» совершенно неверно, они будут усердно продолжать крутить одну и ту же неудачную рекламу, надеясь на то, что количество заказов увеличится каким-то волшебным образом благодаря одной лишь настойчивости. Не увеличится.

**Вы можете хлестать лошадь еще сильнее, но не заставите ее прийти первой**

Все мое детство прошло вокруг скачек на колесницах. Американские стандартбреды, лошади, участвующие в таких соревнованиях, бегающие пейсом или тротом — особенно тротом, — очень сложные животные. Существуют десятки приспособлений, помогающих им скакать быстрее: ремни, завязанные на различной высоте, наколенники, чехлы на лодыжки, шоры, разнообразные поводья и прочее. Кузнец может по-разному их подковать, поставить подковы нужного веса. В результате бег лошади изменяется.

Я хорошо усвоил: как только становится понятно, что лошадь показывает не самые лучшие результаты, ты начинаешь экспериментировать. Ты систематически меняешь одну из деталей. Надеваешь шоры — смотришь, что происходит. Снимаешь шоры — смотришь, что происходит. Тампоны в уши — что изменилось? И так далее.

Но большинство людей упорствуют совершенно не так. Они просто продолжают гнать лошадь, может быть, хлещут ее немного сильнее, пытаясь улучшить результаты благодаря одной лишь настойчивости. Так ничего не изменится.

Большинство людей хотят, чтобы эта проклятая лошадь старалась еще больше.

Но если на ней неподходящие подковы, уже неважно, насколько она усердна. Даже если она будет скакать из последних сил, это не поможет. Нужны только правильно подобранные подковы. (Кстати, вам известно, что после каждой скачки скаковая лошадь ОБЯЗАНА отдыхать от одного до трех дней? Ведь она в буквальном смысле оставляет на треке свое сердце. Она выкладывается на сто процентов.) Просить лошадь «поднажать» просто глупо. Найти способ помочь ей показать себя во всей красе — вот разумное решение.

Менеджеры, тренеры, родители должны понимать: просто призывать поднажать — глупо и бесполезно. Помочь показать себя в лучшем свете — разумное решение. Это напоминает мне о том, как в школе я завалил географию. То есть почти завалил. Но мои родители были людьми мудрыми, поэтому купили мне глобус и книгу о том, как быстрее и легче запоминать различного рода информацию.

Они не стали говорить: «Занимайся усерднее». Они сделали, что могли, чтобы я лучше учился. Я исправил двойку на тройку.

Однако большинство людей надеются, что их лошадь, которая только что пришла пятой, придет первой, если заново промотать пленку.

**Является ли стремление «твердо придерживаться плана» достойной восхищения чертой целеустремленного лидера или...**

Из-за этого тренеры проигрывают много игр. Их можно видеть по телевизору: они выходят из раздевалки после первого тайма, их команда отстает на 28 очков, их игроки измучены и обессилены, а тренеры заявляют журналистам: «Мы будем придерживаться нашего плана». Что? Ты что, не следишь за игрой? Твой план ни к черту не годится! Твоим парням только что надавали под зад. «Мы будем придерживаться нашего плана». Это не упорство. Это глупость. Ах да, а далее тренеры обычно говорят: «Ребятам просто нужно поднажать».

### **Как владельцы ресторана упорствовали, пока не дошли до банкротства**

Пару лет назад несколько моих друзей, работавших в ресторанном бизнесе, оказались на грани банкротства. Когда я заходил к ним в гости, наша беседа заканчивалась одним и тем же страстным монологом:

«Конец веревки уже близок, но мы завяжем на конце крепкий узел и все-таки выдержим! Мы не собираемся отступать! Победители не сдаются, а те, кто сдался, никогда не побеждают».

И они не стали отступить. Они каждый день приходили на работу в одно и то же время и делали то же, что делали всегда, шаг за шагом приближаясь к банкротству. Когда они уже больше не могли кормить поставщиков вдохновенными речами, то закрыли двери и исчезли. При этом испарились они не только из города, но и из бизнеса.

### **Как торговый агент своим упорством разрушил карьеру**

Однажды мне довелось наблюдать, как один торговый агент разрушил свою карьеру, питая себя иллюзиями и надеясь на «может быть». Он так вел переговоры и общался с клиентами, что они без конца кормили его одним и тем же ответом — «может быть». И он очень гордился своим умением месяц за месяцем поддерживать прочные контакты с потенциальными покупателями.

К несчастью для него, его драгоценное упорство не имело никакой практической пользы. Самые высокооплачиваемые торговые агенты как можно быстрее добиваются конкретного ответа — отрицательного или положительного. Четкое «нет» освобождает их от необходимости вкладывать дополнительное время и энергию в этого клиента, и они обращаются к следующему. Независимо от того, насколько вы хитры и умны, продажа — это прежде всего вопрос скорости. Оперативность, с которой вы справляетесь с отрицательными ответами, автоматически гарантирует вам больше положительных.

Торговый агент, который разрушил свою карьеру, свято верил в то, что постоянные контакты с якобы потенциальными клиентами в конечном счете принесут желаемые результаты. Только благодаря упорству. Он верил, что одна только настойчивость с его стороны сломает любое сопротивление будущих клиентов.

### **Что говорил Томас Эдисон Наполеону Хиллу об упорстве**

Наполеон Хилл, автор известной книги «Думай и богатей», однажды посетил Томаса Эдисона в его лаборатории. Чтобы заставить электрическую лампочку работать, Эдисон предпринял десять тысяч попыток. Хилл спросил ученого: «Что бы вы сделали, если бы ваша десятитысячная попытка закончилась неудачей?» «Я бы не стоял сейчас здесь с вами, — резко ответил Эдисон, — я сидел бы в лаборатории, проводя следующий эксперимент».

Эта небольшая история часто приводится в качестве примера выдающегося упорства. «Каждый раз, когда вы включаете свет, — гласит история, — вы должны быть благодарны Эдисону за его невероятную настойчивость». Я утверждаю: все это чушь собачья. Каждый раз, когда мы включаем свет, мы должны быть благодарны Эдисону за то, что он применял к изобретениям строго научный подход.

Наполеон Хилл никогда не упоминал об этом, вероятно предполагая, что люди поймут и сами. Эдисон НЕ проводил десять тысяч раз один и тот же эксперимент. Он провел десять тысяч различных опытов.

Он проверил десять тысяч разных гипотез, как можно быстрее отказываясь от неверных. Он бросал эксперимент десять тысяч раз.

### **Великая стратегия успеха: забудьте об упорстве. Думайте в категориях тестирования**

Последние 19 лет я работал в сфере рекламы и прямого маркетинга. Я хочу подробнее рассказать вам, чем я зарабатывал на жизнь, чтобы вы сами вывели для себя эту стратегию.

Представьте себе полностраничную рекламу, предлагающую некий продукт. Вы наверняка видели такие объявления во многих газетах: «USA today», «National Enquirer» — или в крутом деловом журнале вроде «Forbes». За написание такой рекламы я получаю от заказчика от 8400 до 12600 долларов плюс авторские отчисления. Знаю, это кажется чересчур большим гонораром за одно объявление. Не буду утомлять вас подробностями, рассказывать об исследованиях, подготовке и опыте, которые вкладываются в каждую такую работу и отчасти оправдывают столь высокие суммы. Но подобная реклама довольно редко становится мгновенным успехом. Наоборот, нам приходится проводить своего рода тестирование, чтобы в конечном счете получить наиболее эффективный и действенный вариант. Вот несколько элементов рекламы, которые можно протестировать:

1. Один заголовок против другого.
2. Фотография(-и) против отсутствия таковых.
3. Одна подпись под фотографией против другой.
4. Одна рекомендация против другой.
5. Одна цена против другой.
6. Оплата в один или два приема.
7. Один бонус против другого.

После проведения тестирования мы получаем на выходе рекламу, которую, как мы надеемся, можно крутить постоянно, получая положенную прибыль. Мы называем ее «контрольной». Как только такая реклама готова, мы начинаем работу над новой, которая сможет превзойти ее.

На протяжении всего процесса тестируемые элементы, как правило, не оказывают значительного влияния на конечный результат. Большинство реклам, проходящих тесты, не в состоянии превзойти контрольную.

Как часто профессиональный, высококвалифицированный, опытный копирайтер создает эффективную, прибыльную рекламу, вызывающую немедленный отклик? Это примерно одна из каждых четырех-пяти попыток. Или еще реже.

Мой друг и коллега Тед Николас с помощью сотен различных таких реклам продал самоизданных книг более чем на 200 миллионов долларов. Он скажет вам, что из восьми тестируемых реклам он оставляет только одну.

По моему мнению, нам приходится каждый день сталкиваться с неудачами, и необходимо развить в себе терпение и упорство. Но это должно быть правильное упорство, которое поможет проверять одну гипотезу за другой и отказываться от ошибочных.

### **Практика приводит к совершенству. НЕТ!**

Всю свою жизнь вы слышали, что «практика приводит к совершенству». Какая грандиозная ложь!

Ранее я упоминал о своей игре в гольф. Мой удар надо видеть, описать словами его невозможно. Мои фотографии развешаны по всем гольф-клубам страны так же, как фото преступников — в полицейских участках. Будьте осторожны с этим парнем. Он вооружен клюшкой для гольфа и очень опасен. Мой удар более всего напоминает болтающуюся на одной ржавой петле амбарную дверь в бурю. На моей карточке для очков не хватает места, чтобы их записывать. Я считаю часы. Кто-то остроумно подсказал мне, что, если я выйду на драйвинг-рейндж\* и буду отрабатывать этот удар, он еще прочнее укоренится в моей душе и мускульной памяти.

Если торговый агент, которому не удастся заключить сделку, будет по два часа в день сидеть перед зеркалом и репетировать, даже запоминать свою презентацию, каков окажется результат? Неудачное выступление зафиксировано еще прочнее. Он станет самым лучшим специалистом по незаключению сделок.

Нет, практика не ведет к совершенству.

Но давайте обучим нашего незадачливого торгового агента искусству высокоэффективных презентаций, включая приемы по заключению сделок. После этого попросим его выступить и запишем это на ви-

\* Специальная площадка для отработки дальних и средних ударов в гольфе. — Прим. персе.

деоленку. Потом мы будем анализировать его презентацию, разбирая, что он сделал хорошо, а что не очень, и как это можно исправить и улучшить. После этого агент еще раз выступает, мы это снова записываем и оцениваем. Когда он, наконец, овладеет собственной техникой проведения презентаций, то может практиковать ее самостоятельно, в своем воображении снова и снова прокручивая яркий образный «мысленный фильм», в котором он блестяще заключает выгодную сделку. (Техника «мысленного фильма» заимствована из психокибернетики. Смотрите подглавку «Самый серьезный недостаток позитивного мышления».)

Несколько лет назад мы использовали ролевую видеоигру, помогая хиропрактикам совершенствовать свои презентации. В некоторых случаях после наших занятий врачи смогли вдвое увеличить число пациентов. За один месяц доходы хиропрактиков также выросли вдвое. Аналогичными методами я обучал профессиональных ораторов и торговых агентов.

### **Откуда все же берутся эти нелепые идеи об упорстве?**

Многие традиционные представления об упорстве уходят корнями в иные времена, когда человек ходил в школу, после этого работал несколько лет учеником у «мастера», а потом медленно пробивал себе дорогу по карьерной лестнице в одной области или профессии. Или устраивался в хорошую компанию, работал там на протяжении 40 лет и уходил на пенсию. Вы выбирали один путь и шли по нему до самого конца. Но не рысью, а еле передвигая ноги, вкапывая в поте лица.

Можно спорить с тем, хорошо это или плохо, правильно или неправильно, но сегодня мир функционирует по иным законам.

Я ни разу не видел, чтобы моему отцу легко достался хотя бы один доллар. Он воспитал меня, передав «трудовую этику», за что я до сих пор ему благодарен, потому что она полезна и очень редко встречается в наши дни. Но это не панацея. И я развил в себе привычку добиваться поставленных целей, работая быстрее и лучше всех прочих на целой планете. Постепенно я пришел к выводу, что в бездумном упрямом упорстве очень мало практического смысла, но оно слишком дорого обходится. Я понял, что один удар в нужном месте в нужное время приносит больше пользы, чем слепое, неуклюжее и непреклонное размахивание руками.

Раньше я обожал вызовы. Мне казалось, это так благородно и достойно — принять суровый удар судьбы и доказать себе и остальным, что я в состоянии справиться с любой проблемой, могу вынести все страдания и невзгоды. Теперь все это кажется мне глупым ребячеством. Чем старше я становлюсь, тем меньше меня привлекают вызовы и жизненные трудности. Я хочу ловить рыбу в бадье с водой. Желательно одну крупную жирную рыбу в маленькой пустой бадье. С базуккой.

Поразмыслите над следующим сценарием.

Том Х. — молодой биржевой маклер. Как и всем начинающим брокерам, ему вручили телефонную книгу с «белыми страницами». И велели делать как можно больше звонков. Если он приложит сверхчеловеческие упорство и старание, сможет обзванивать по несколько сот человек в день, спокойно принимать огромное число отказов, отчаянно сражаться за каждого нового клиента и выдерживать месяцы голодания, тогда все остальные брокеры, что начинали вместе с ним, останутся далеко позади. А его непременно заметит руководство и повысит в должности. Но он обязан доказать свою значимость и важность упорным тяжелым трудом в жестоком и безжалостном мире бизнеса.

Мне кажется, что это ужасно глупо.

Предположим, я разработаю для Тома изящную маленькую маркетинговую систему, которая включает небольшие недорогие рекламные объявления в газетах и простые коммерческие письма. Тогда Тому никогда больше не придется звонить «впустую». Вместо этого он будет вступать в диалог лишь с теми потенциальными клиентами, которые проявили инициативу, связались с ним сами и готовы иметь с ним дело. Теперь работа Тома гораздо производительнее, и он не страдает от стресса. Можно ли считать Тома «плохим человеком» за то, что он выбрал простой путь?

По мнению большинства, на него ОБЯЗАТЕЛЬНО будут косо смотреть завистливые коллеги и удивленные начальники.

Давайте продвинемся еще на шаг вперед. В прошлом году мы тестировали — обратите внимание на слово «тестировали» — рекламные кампании для трех различных новых товаров. Одна из трех дала мгновенные, просто ошеломляющие результаты. Исход второй внушал оптимизм. Третья закончилась



довольно плачевно.

Моих умений и знаний было достаточно для того, чтобы вывести вторую кампанию из разряда посредственных и даже реанимировать третью. Применяя описанные ранее приемы по тестированию различных элементов рекламы, в конечном счете я сумел бы превратить каждый из неудачных вариантов в доходный. Я мог бы вложить безумные средства. Я был бы изможден, вымотан и подавлен. Но смог бы торжествовать победу и всем рассказывать о «великом сражении».

Я не стал этого делать. Я беззаботно выбросил две неудачные кампании прямиком в мусорное ведро и моментально забыл об их существовании. После этого я целиком сосредоточился на первом варианте, который оказался абсолютным выигрышем. Я уделял ему все свое время и внимание, запустив его «полным ходом», и в результате заработал очень много легких денег.

### **Разве деньгам важно, приходят они к вам легко или в результате изматывающего труда?**

Когда прихожу в банк, никто не спрашивает меня, достались ли мне эти деньги просто или трудно. Банк не предлагает мне бонус за то, что я зарабатываю потом и кровью. Никто также не налагает на меня штрафа за легко добытые деньги. Банку-то все равно.

### **Что такое «отступить»?**

«Победители никогда не отступают, а те, кто отступает, никогда не побеждают» — верно?

Представьте человека, который решил научиться игре в гольф, игре, надо отметить, непростой. Его ждут огромные расходы на оборудование, различные приспособления, тренеров и уроки. Он обязательно утопит в пруду парочку дорогих клюшек. Его ожидает постоянное разочарование. Если он всерьез вознамерился достичь поставленной цели и стать хорошим игроком, возможно, играть в гольф с друзьями, тогда все это оправданно, необходимо и правильно, и ему понадобится немалая доля упорства, чтобы довести дело до конца.

Но если он стремится лишь к тому, чтобы пару раз в неделю позаниматься спортом, сбросить несколько фунтов и лучше себя чувствовать, тогда ему стоит забыть об уроках гольфа и почаще ходить на прогулки. Если он придет к этой мысли спустя месяц или два «борьбы» с гольфом, бросит этот вид спорта и начнет чаще гулять, как это охарактеризует его? Можно ли считать этого человека «слабовольным» и «нецелеустремленным»? Или он просто умный? «Победитель» он или «проигравший»?

Постановка целей — дело, в общем и целом, продуктивное. Несомненно, очень важно четко представлять себе, куда вы движетесь в этой жизни. Однако слишком часто люди так углубляются в определение маршрута, разрабатывая его до мельчайших деталей, что не замечают отличных возможностей, проходящих мимо них. Они заставляют себя запастись терпением и упорством и идти к намеченной цели даже по сложному и извилистому пути, несмотря на то что легкая и удобная дорожка лежит прямо у них перед глазами.

С самого детства я мечтал быть писателем. С ранних лет «подсел» на детективы и вздохнул зачитывался Рексом Стаутом, Джоном Макдональдом, Робертом Паркером и Джоном Гришемом. Я даже пробовал сам писать, как они. Я послал около 50 творений в два журнала, «Ellery Queen's» и «Alfred Hitchcock's», и получил 50 отказов. Я мог бы запереться в мансарде и жить впроголодь, продолжая сочинять свои опусы, и не исключено, что когда-нибудь, благодаря невероятному упорству, мне удалось бы создать одно гениальное произведение. А может быть, и нет. Исход весьма сомнителен. Я мог бы всю жизнь проработать водителем такси или продавцом в магазине, чтобы иметь постоянный доход для оплаты счетов, и продолжать при этом списывать тонны бумаги, сочиняя рассказы, которые никто никогда не опубликует.

К счастью, я не стал убеждать себя в необходимости преуспеть на литературном поприще. После наглядного тестирования — вот, опять это слово «тестирование» — я отказался от дальнейших попыток и посвятил себя написанию книг совершенно иного рода, что далось мне с большей легкостью. И при этом я не чувствовал себя неудачником.

Оказалось, что я достаточно плодовитый и талантливый писатель; особенно хорошо мне удавались нехудожественные книги популярного характера, связанные с бизнесом и самосовершенствованием, и составление текстов для рекламы, коммерческих писем, брошюр, каталогов и телевизионных рекламных роликов. Как правило, я получаю от 8400 до 12600 долларов плюс авторские отчисления за сочинение рекламных объявлений в самых различных областях и работаю с клиентами по всему

континенту. Это приносит мне большие деньги. Помимо этого я написал и опубликовал шесть книг, которые хорошо продаются в магазинах (эта седьмая!), а также издал огромное количество книг, кассет и прочих информационных материалов, распространяемых моими собственными компаниями. Прибыль от всего этого составила миллионы долларов. Да, мне пришлось проявить НЕКОТОРОЕ упорство для развития этой писательской карьеры. Но, честно говоря, особенно напрягаться было не надо, поскольку все это давалось мне легко и естественно.

Вероятно, когда-нибудь я снова попробую себя в написании детективов. Может быть, через 20 лет, разделяющих мои попытки, у меня выйдет что-нибудь получше. Не знаю. Зато я буду испытывать свое перо как финансово благополучный человек и состоявшийся писатель, а не как умирающий от голода автор.

### **Те, кто отступает, выигрывают по-крупному**

Мой друг Марк Виктор Хансен потерпел полный провал в бизнесе. Его строительная фирма с треском обанкротилась. И он ушел из этого бизнеса.

Большинство людей предпочли бы услышать душераздирающую историю о триумфальном возвращении, новой попытке, отчаянной борьбе и грандиозном успехе. Если бы на это ушла вся его жизнь, получилась бы захватывающая эпопея упорства. Таких историй много. Но история Марка к ним не относится.

Он полностью порвал со строительным бизнесом, отказался от всего, чему учился (с известным Бакминстером Фуллером), и решил попробовать себя в совершенно иной области. Довольно быстро обнаружилось, что он обладает особым даром и любовью к ораторскому искусству. Вскоре он пришел к выводу, что в жизни не встречал более легкого способа зарабатывать большие деньги. Со временем он стал одним из самых известных и признанных лекторов, специализирующихся на вопросах самосовершенствования. Недавно его книги «Куриный суп для души» и «Вторая порция куриного супа для души» лидировали в списке бестселлеров «New York Times». Марк заработал огромное состояние. Но вы можете сказать, что он отступил.

У меня есть один друг и клиент, Лен Шикинд. У него на стене висит рамка, в которую вставлено более дюжины визитных карточек. Каждая из них свидетельствует о бизнесе, в котором попробовал себя Лен. В некоторых начинаниях он не преуспел и поэтому оставил их. В других достиг значительных высот, но они ему не нравились, поэтому от них он тоже отказался. Он не «упорствовал», хотя проявил определенную настойчивость в бизнесе, в котором проработал более десяти лет, сколотив миллионное состояние. (Я описал эту историю в своей книге «Как заработать миллионы своими идеями».) В конечном счете Лен создал всемирно известную компанию с тысячами дистрибьюторов. Он сумел обогатить жизнь многих людей, а все потому, что десятки раз бросал начатое и отступал.

Если вы будете пролетать над городом Ада, штат Мичиган, то увидите раскинувшийся внизу гигантский комплекс компании «Amway». В ней работают сотни тысяч дистрибьюторов, а годовая прибыль ее составляет миллиарды долларов. Своим существованием «Amway» обязана тому, что два приятеля, Рич Девос и Джей Ван Анд ел, перепробовали не одно занятие, включая и работу в компании «Nutrilite», но ушли оттуда, недовольные политикой руководства. Если вы в определенное время окажетесь в Далласе, то увидите целую армию женщин, одетых в розовое, за рулем розовых «кадиллаков» и «бьюиков», прибывших на ежегодное собрание. Косметическая империя «Mary Kay» существует благодаря тому, что Мэри Кэй была недовольна своей работой в компании, занимающейся прямыми продажами, и уволилась оттуда по собственному желанию.

### **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Не бойтесь, если на вас навесят ярлык человека, который «отступает». Пересмотрите свои представления о целях, упорстве, успехах и неудачах. Сосредоточьтесь на «тестировании». И ищите то, что дается вам легко и естественно, что может повести вас в желаемом направлении.**

## **ГЛАВА 8**

**СОВЕТ ПО ИНВЕСТИРОВАНИЮ МОЖЕТ НАНЕСТИ БОЛЬШОЙ ВРЕД, НЕЖЕЛИ ОТСУТСТВИЕ**

## СОВЕТА

Никогда не вкладывайте в то, что есть, пока вы спите.

Владелец лошадей, вроде меня

Специалисты, эксперты и аналитики, собирающиеся на инвесторских конференциях, пишущие книги, мелькающие в «Wall Street Week» и «Money-line» и раздающие авторитетные советы по вопросам инвестирования, были посрамлены в разделе фондовой биржи в «Wall Street Journal» группой «маленьких старушек».

Первый четверг каждого месяца в евангелической лютеранской церкви на Четвертой улице в городе Бирдстаун, штат Иллинойс, собирается компания седовласых бабушек. Но собираются они там не ради игры в бинго или вышивания. Это инвестиционный клуб леди из Бирдстауна. Им принадлежит портфель из 25 ценных бумаг, который они сами собрали. За последние 10 лет они получали ежегодную прибыль в 23%, оставляя позади многие «профессионально управляемые фонды». Старушки написали книгу «Руководство по разумному инвестированию леди из Бирдстауна», которая моментально возглавила список бестселлеров. И в этом нет ничего удивительного.

Несмотря на ошеломляющий успех книги, эксперт Кеннет Фишер, автор инвестиционного раздела журнала «Forbes», писал: «Уверен, женщины, написавшие эту книгу, просто очаровательны, но они провалили все мои тесты. Я бы предпочел консультироваться с более опытными и искушенными в подобных вопросах специалистами».

Этот комментарий напомнил мне мать Джимми Картера. После того как он успел побывать офицером, заслужившим почести и награды, успешным бизнесменом и президентом Соединенных Штатов Америки, а его брат Билли, пьяный вдрызг, шатался по кабакам и мочился на улицах, она призналась: «Я все равно больше люблю Билли».

Эти мнения не имеют особого веса и значимости. Важны только результаты. Отдадим дань уважения мистеру Фишеру и всем его впечатляющим комментариям, но может ли он продемонстрировать прибыль от своих ценных бумаг в размере 23% в год?

Тот факт, что группа милых старушек из маленького городка смогла утереть нос прожженным, ловким и дальновидным асам инвестирования, которых частенько цитируют в «Wall Street Journal» и которые принимают участие в передачах PBS-TV\*, говорит о нестандартном успехе.

\* Система публичного телевидения, виртуальный университет, который представляется собой консорциум 1500 колледжей и телекомпаний. — Прим. перев.

### «Сэкономленный цент — заработанный цент»

Нет, вовсе нет. Сэкономленный цент — это статья для подоходного налога. Полученные с него проценты облагаются налогом на увеличение рыночной стоимости капитала, а может быть, еще и налогом на наследство. Ценность же цента значительно съедается инфляцией. Так что давайте не будем увлекаться сказками.

Мне известно, что в американских домах хранится около восьми миллиардов долларов «свободных денег», рассованных по чулкам, банкам и ящикам комодов. Не могу сказать точно, что этот факт говорит о людях и их центах. Означает ли это, что они следуют философии «сэкономленного цента»? А может быть, это свидетельствует о том, что люди так низко ценят эти маленькие медные кружочки, что разбрасывают их по всему дому? Единственное, в чем я уверен на сто процентов, так это в том, что для того, чтобы накопить на что-то приличное, потребуется чертова уйма центов. И несколько жизней.

И еще могу утверждать на собственном опыте, что люди, слишком сильно озабоченные центами, никогда не зарабатывают по-настоящему большие деньги. Одно дело быть экономным. Огромное число богатых людей отличаются бережливостью, практичностью и ненавистью к мотовству. Но когда дело доходит до одержимости экономией, один маленький цент, приложенный к глазу, может закрыть остальной мир возможностей. (Попробуйте поэкспериментировать!)

Мой наставник говорил мне о дыре в кармане брюк трехсотдолларового костюма, в которую постоянно заваливается мелочь, чем поспособствовал формированию у меня привычки избавляться от мелочи при любом удобном случае. Если в ресторане или магазине мне попадается ящик для пожертвований на достойные цели, я всегда вываливаю туда все содержимое кармана.

Расхождения во мнениях по поводу такой простой вещи, как цент, наглядно свидетельствуют о том, что вкладывание финансовых средств и управление ими — дело сложное и запутанное.

### **Как нарушить правила управления деньгами — мы переходим к нестандартным инвесторам**

О нестандартных инвесторах много не говорят, но они существуют — и зачастую процветают.

Филипп Аншульц принадлежит к тем выдающимся вкладчикам, которых специалисты и друзья именуют не иначе как «безумцами». Но каждый раз, когда он давал повод так себя назвать, ему удавалось оставить в дураках маститых экспертов и положить в свой карман очередной миллион или несколько миллионов. В 1984 году Аншульц выложил 90 миллионов за приглянувшуюся ему железную дорогу. Четыре года спустя он пустил прибыль от этой инвестиции на приобретение другой, более крупной железной Дороги. В то время многие всерьез задумывались о том, насколько разумно вкладывать такие колоссальные средства в умирающую, бьющуюся в агонии отрасль, у которой нет ни малейшей перспективы. Но в августе 1995 года Аншульц продал свое приобретение «Union Pacific Corporation» за 3,9 миллиарда долларов. Да-да, миллиарда — не миллиона. Он получил чистую прибыль в 2 миллиарда, без учета налогов, конечно. Аншульц регулярно вкладывает деньги в недвижимость на мертвых рынках, которые все остальные опасливо обходят стороной. И, согласно журналу «Forbes», продолжает подниматься все выше в списке богатейших людей Америки.

Мерл и Пэт Вулли также считаются белыми воронами в мире недвижимости, масштабом, конечно, поменьше, чем Филипп Аншульц, но тем не менее очень состоятельными. Представьте, что некто сообщает вам следующее: он собирается разбогатеть, скупая дома на одну семью за 80—90% от запрашиваемой цены и продавая их людям, которые не могут претендовать на банковские займы, имеют безупречную кредитную историю и не потянут обычные первоначальные взносы. А необходимый для покупки и финансирования недвижимости капитал планирует получить от частных инвесторов с гарантией более высокой ставки процента, чем существующая. Что бы вы ответили на это? Эксперты сказали бы: «Зачем платить 90% от запрашиваемой цены? Почему бы не поискать дома, владельцы которых потеряли право закладной, или требующие капитального ремонта, или изъятые за неплатеж, — это обойдется гораздо дешевле? И с какой стати иметь дело с людьми, которых не согласится финансировать ни один уважающий себя банк? Да вы, должно быть, совсем тронулись!»

Вулли начали свой бизнес пять лет назад с единственного дома и тысячи долларов стартового капитала. Сегодня они и их инвесторы контролируют миллионы долларов в недвижимости, их месячный доход составляет более 10 тысяч долларов, и к тому же они помогли купить собственный дом сотням людей, которые в противном случае никогда бы не смогли себе этого позволить. Своим бизнесом они управляют из спальни, имея в распоряжении лишь одного сотрудника и обычный персональный компьютер. Около трети продавцов, покупателей и инвесторов обращались к ним по рекомендации. Совсем недавно Вулли начали обучать своей «системе» других и проводить подобные операции по всей стране. «Наши действия, — говорит Мерл, — идут вразрез с традиционной логикой и всем тем, чему учат на семинарах по работе с недвижимостью. Но механизм работает безупречно, без единого сбоя».

Внимательное изучение истории инвестиций на любом уровне показывает, что стадное чувство в данном вопросе всегда подводит и что наиболее удачливые инвесторы, как правило, незаметно движутся в направлении, обратном тому, в котором ломится неистовствующее большинство.

Мой друг Сомерс Уайт — обладатель степени магистра Гарвардской школы бизнеса — одно время был самым молодым президентом банка в Америке. Сейчас он — бывший сенатор от штата Аризона — зава -лен предложениями о чтении лекций и консультировании. Как-то Сомерс рассказал мне об одном из клиентов — компании, которая управляет 400 миллионами долларов в инвестиционных портфелях. Политика и стратегия этой фирмы противоречат всем общепринятым нормам. «Большинство людей действуют „здесь и сейчас“, — пояснял мне Сомерс, — но эти инвесторы сосредоточивают внимание на том, что непопулярно в настоящий момент, но будет пользоваться спросом через несколько лет. Они набили руку, покупая различный „висяк“ и продавая его через несколько лет, когда к нему появлялся бешеный интерес. Это могла быть коммерческая недвижимость в перенаселенном районе. Потребительские товары. Ценные бумаги. Но всегда что-нибудь, от чего отказались другие».

### **Смело отправляться туда, куда другие боятся ступить**

Там, где другие видят заброшенные здания, преступность, бедность и грязь, человек по имени Хосе

Иисус Легаспи замечает новые возможности. Он возглавляет группу отважных инвесторов, которые вкладывают деньги и вливают новую жизнь в обветшалые торговые центры на юге Лос-Анджелеса, хотя другие бизнесмены не спешат обеспечивать живущих и работающих там людей товарами и услугами. Хосе Легаспи принадлежит к предпринимательскому движению, возглавляемому иммигрантом, которое разворачивает бурную деятельность в бедных кварталах нескольких крупных городов. Латиноамериканцы и азиаты воскрешают экономически мертвые районы и возвращают их к жизни. Невероятно, но по результатам масштабного исследования, проведенного в

1993 году, список из двадцати урбанистических областей, переживающих колоссальный экономический рост, возглавили Комптон и Саутгейт, а также два южных района Лос-Анджелеса. За последние десять лет число предприятий, принадлежащих латиноамериканцам, увеличилось втрое по сравнению с ростом латиноамериканского населения.

Возможно, районы, находящиеся в самом бедственном положении, будут в конечном счете спасены этими предпринимателями-иммигрантами в первом или во втором поколении. А более искушенные квалифицированные инвесторы и бизнесмены, располагающие гораздо большими финансовыми средствами, сначала поднимают их на смех, потом наблюдают украдкой, а после жалеют, что не занялись этим ранее.

Читая об этом в журнале «Inc.» (март 1996 года), я вспомнил, как поначалу специалисты насмехались над Сэмом Уолтоном, когда тот открывал свои магазины «Wal-Mart» в маленьких городках, которые проигнорировали такие гиганты розничной торговли, как «Sears», «K mart» и «Target». Сэм тогда утверждал, что в таких местах можно заработать кучу денег. И он оказался прав.

### **Может ли окупиться банальное, скучное, безликое инвестирование?**

Средства массовой информации обожают рассказывать о блистательных инвесторах, вкладывающих деньги в модные сферы, вроде высоких технологий, спортивных команд и стадионов, рискованных ценных бумаг и оригинальных новых товаров. Выдающиеся инвесторы — Дональд Трамп, покойный Роберт Максвелл, дискредитированный Брюс Мак-нелл — все они любимцы газет и телевидения. Но кроме них работают и другие миллионеры и миллиардеры, тихие, незаметные, разбогатевшие на скучных и весьма прозаических инвестициях. Как, например, миллиардер Джон Клюг. Хотя на Уолл-стрит он известен операциями с покупкой и продажей телевизионных сетей и медиакомпаний, краеугольный камень его богатства составляют более ста монетных автоматических стиральных машин «Лондромет».

81-летний Клюг всю жизнь славился непредсказуемыми инвестициями. В послевоенные годы он начал скупать компании, занимающиеся наружной рекламой на щитах, несмотря на то, что большинство экспертов сходились во мнении, что это абсолютно бесперспективный бизнес, и даже опасный, в частности, из-за тех, кто считает эти щиты уродливыми пятнами на фоне прекрасных пейзажей. Приобретая и объединяя маленькие региональные фирмы, Клюг выстроил крупнейшую в Америке компанию, работающую в сфере рекламы на уличных щитах. Потом, когда предрекались последние дни местным независимым телевизионным станциям, Клюг принялся скупать и их. К началу 1980-х годов его компания «Metromedia» стала крупнейшей среди теле- и радиостанций. В конечном счете Руперт Мердок купил телевизионные станции «Metromedia» и основал то, что сегодня известно как «Fox Network». К 1995 году Клюг продал все компании, входящие в «Metromedia», получив прибыль в 9 миллиардов долларов. Неплохо для бизнеса, который начинался со скупки маленьких рекламных фирм.

Теперь Клюг вкладывает деньги в коммуникационные фирмы в таких малопривлекательных местах, как Москва, Будапешт и Бухарест. В столице Латвии, к примеру, компания Клюга предоставляет кабельное телевидение за 9 долларов в месяц. Ежемесячно на него подписываются около двух тысяч человек.

В начале 1996 года это казалось пустяками. Компания погрязла в долгах, экспериментируя с неизвестными технологиями и получая лишь несколько сот тысяч долларов прибыли в месяц. Клюг занимался активной скупкой, слиянием и комбинированием фирм вокруг этого странного предприятия. Но какой бы безумной ни казалась последняя затея Клюга сторонним наблюдателям, история показывает, что глупо ставить против него.

### **Я бы предпочел вложить деньги в повторное изобретение, чем рисковать с неизвестным**

Меня часто упрекают в отсутствии интереса к новаторским идеям и разработкам. «Впереди идущие»

слишком часто падают, наповал сраженные стрелами. Зачем рисковать с новыми идеями, когда можно вполне безопасно пустить в ход старые?

Мне самому по душе нестандартное инвестирование. В 1995 году с тремя партнерами приобрели всю интеллектуальную собственность и права на материалы доктора Максвелла Мальца, включая его бестселлер в 30 миллионов экземпляров «Психокибернетика». Три крупнейших издательства отказались от этой возможности. По каким причинам? Мальц и психокибернетика давно и бесповоротно устарели. Целое поколение понятия не имеет об этой науке. Сейчас полным-полно современных авторов, перспективных и интересных. Зачем же вкладывать деньги в того, кого давно уже нет в живых? И так далее.

Невзирая на их глубокомысленный анализ, мы моментально приступили к возрождению психокибернетики. Одно издательство, «Prentice-Hall», подразделение «Simon & Publisher», переиздало два труда доктора Мальца и заключило договор с авторами нашего Фонда психокибернетики на написание новой книги. Компания «Audio Renaissance», производитель аудио-книг, выпустила книгу Мальца на кассетах и запланировала еще одну. Мы развернули активную маркетинговую деятельность по продвижению собрания самых лучших работ доктора Мальца, включенных в новый домашний курс «Жизнь при нулевом сопротивлении» («Zero Resistance Living»). Три крупных компании почтовых заказов подписали договор на распространение этой программы. Существуют даже версии для различных специальностей, например «Практика нулевого сопротивления для дантистов». Бизнес, который никому не был нужен, за один год принес более миллиона долларов, а в следующем — еще больше.

Некоторые заметные фигуры в других сферах думают точно так же. Достаточно взглянуть на кинематограф. «Устаревший» герой комиксов Бэтмен превратился в персонажа одного из самых кассовых и зрелищных фильмов 1990-х годов. Старые телешоу переместились на большой экран и принесли создателям гигантские прибыли. Нельзя не восхищаться тем, как ловко компания «Pepsi» вдохнула жизнь в умирающий бренд «Kentucky Fried Chicken». Мой клиент «Guthy-Renker Corporation» предпочитает вкладывать деньги в производство успешного, пользующегося популярностью ролика, чем создавать новый, что объясняет факт существования пяти информационных роликов для Тони Роббинса, трех — с рекламой косметических средств Виктории Принципл и двух — «Perfect Smile».

В то время как я пишу эту книгу, руководители «Kraft Foods» копаются в своих архивах, стирая пыль со старых брендов в поисках новых возможностей. Наиболее успешный пример — «Crystal Light». Возможно, вы помните этот питьевой порошок, который продавался в пакетиках и предназначался для тех, кто сидит на диете. Ему более десяти лет. Разведенный в воде и раз-литый в симпатичные яркие бутылки, он оставил далеко позади широко рекламируемый напиток «Fruitopia», принадлежащий «Coca-Cola». Роберт Мор-рисон, исполнительный директор североамериканского подразделения «Kraft Foods», говорит: «Вчерашний бизнес может стать сегодняшним. И завтрашним, если у вас хватит ума». Ключевой лозунг компании «Kraft» в 1990-х годах — «повторное открытие».

### **Хотите безопасности и стабильности? Банк может оказаться не лучшим выбором**

Большинство людей об этом не подозревают, но до сих пор многие пытаются вернуть свои вклады из прогоревших банков. В этих так называемых «надежных учреждениях» **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** потеряна прорва денег. Но многие упрямо продолжают класть свои сбережения в банки под смехотворно низкие проценты, которые, как правило, даже не покрывают инфляцию и налоги.

Один мой приятель, Тед Томас, учит людей, как вкладывать деньги в сертификаты залогового права на имущество для обеспечения уплаты налогов. Не буду утомлять вас подробностями, но постараюсь придерживаться сути: эти бумажки застрахованы вдвойне. Они субсидируются правительством, которому принадлежат налоги, А ТАКЖЕ самой недвижимостью. Обычные люди — такие как вы или я — могут пойти на аукционы или обратиться в муниципальные органы, купить таких бумажек столько, сколько захотим, любого достоинства, и получать на вложенные средства 15,20, 25, даже 50% прибыли. В то время как банковские депозитные сертификаты обеспечивают жалкие 4—6%, Тед и его ученики имеют по 400% — с таким же риском, а может быть, даже меньшим.

Об этой разновидности вкладов вы много не услышите, потому что брокеры, финансовые плановики, банкиры и страховые компании жестко контролируют всю информацию об инвестировании, которая поступает к потребителям.

Еще один мой знакомый последние пять лет получает более 20% прибыли на деньги, вложенные в чужие страховые полисы. Что это, черт возьми, такое? Инвестор покупает права бенефициария по

страховому полису, который нуждается в наличности, на случай смерти владельца полиса от неизлечимой болезни. Страховой полис приобретается со значительным дисконтом от номинальной стоимости. Его владелец может получить деньги прямо сейчас, пока он жив, — от страховой компании он этого не добьется. Инвестор получает «верный доход» — очень хорошую прибыль на вложенные средства. Опять же, об этой разновидности инвестирования средства массовой информации не распространяются, поскольку страховые компании от нее не в восторге. На финансовом рынке многие не могут делать деньги, продавая их вам, а некоторые считают это занятие гнусным. И тем не менее подобная практика, хотя она и идет вразрез с нормами, существует и довольно прибыльна.

Ваш банкир, страховой агент или семейный бухгалтер многого недоговаривают, не так ли?

### **Революция в сфере недвижимости**

До шестнадцати лет он рос в приюте. Он сменил несколько бесперспективных скучных работ, усердно изучая искусство торговли недвижимостью и выискивая способ «пробиться в игру» без денег и связей. В 1960-х годах Альберт Лоури произвел настоящую революцию в сфере недвижимости, опубликовав книгу, в которой запечатлел свой путь с нуля к многомиллионному состоянию. Книга называлась «Как обрести финансовую независимость, инвестируя в недвижимость». «Настоящая революция» — это не преувеличение, поскольку Эл Лоури стал первым, кто практиковал покупку недвижимости без начального взноса.

До Лоури нормой считалась выплата первоначального взноса в размере 30%. Поэтому тот, кто не располагал большими запасами наличности, не мог даже и мечтать о том, чтобы быстро разбогатеть в сфере недвижимости. Но Лоури первым опробовал стратегии «творческого финансирования» и «финансирования владельцами», вырвав бразды правления из рук банкиров и открыв двери для предприимчивых, нестандартно мыслящих бизнесменов. Они скупали недвижимость и богатели не по дням, а по часам, сдавая ее в аренду, ремонтируя пришедшие в упадок здания, предоставляя жильцам право покупки на правах аренды и так далее. Те, кто прошел обучение под руководством Лоури, приобретали в течение года или двух от десятка до сотни домов, практически ничего не вкладывая.

Поскольку на его лекции съезжались десятки тысяч людей, многие переняли его методы, некоторые усовершенствовали их, сколотили немалые состояния, написали собственные книги и тоже стали проводить семинары. К ним относятся Роберт Аллен, автор «Nothing Down» («Только вперед»), и Карлтон Шитс, которому принадлежит телевизионная реклама по инвестированию в недвижимость, дольше всех продержавшаяся в эфире.

Несмотря на необходимость постоянного усовершенствования, методы Лоури продолжают приносить пользу многим людям. Один мой клиент, Рон Ле-гранд, заработал приличное состояние благодаря «системе быстрого оборота», позволяющей контролировать и производить операции с недвижимостью менее чем за 90 дней. По всей Северной Америке у него тысячи учеников, использующих разработанные им методы и получающих с каждой сделки тысячи долларов. Мерл и Пэт Вулли, упоминавшиеся на предыдущих страницах, более последовательно придерживаются схемы Лоури, покупая недвижимость и держа ее при себе годами, хотя их стратегии приобретения, финансирования и продажи по праву можно считать революционными и новаторскими. Американский институт недвижимости Ларри Пино, подразделение Открытого университета, учит людей зарабатывать деньги в этой сфере, не владея ни одним домом.

Все эти приемы противоречат общепринятым «нормам», которые проповедуют брокеры, банкиры и ипотечные компании. И как тут агенту по продаже недвижимости сдержат крепкое словцо, когда он вкалывает 80 часов неделю, зарабатывая 50 или 60 тысяч в год, а последователи нестандартных методов получают столько же за пару месяцев, да еще и не особо напрягаясь.

### **Вернемся к леди из Бирдстауна**

Ежемесячно инвестируя 25 долларов, шестнадцать женщин в возрасте от 41 года до 87 лет смогли собрать портфель стоимостью 60 тысяч долларов. Помимо этого, выход в свет книги, проданной в количестве трехсот тысяч экземпляров — и это число постоянно растет, — значительно увеличивает их доходы. Эти женщины имеют самые различные профессии: секретарь, домохозяйка, директор начальной школы, ассистентка дантиста на пенсии, учительница рисования на пенсии, лаборантка на пенсии, хозяйка цветочного магазина, владелица химчисток на пенсии, хозяйка свиноводческой фермы, банковская служащая на пенсии, сотрудница страховой компании, фермерша на пенсии, банковский кассир на пенсии и брокер по операциям с недвижимостью.

Только три из них имеют хоть какие-то соответствующие познания, да и то с натяжкой.

Это обычные женщины, которые собрались вместе, изучили специальную литературу, подключили здравый смысл и значительно преуспели в инвестициях на фондовой бирже, приводя в неописуемое изумление специалистов, вроде цитируемого ранее мистера Фишера, не желающих даже признаваться в этом.

Такой клуб можно найти в любой сфере инвестирования и предпринимательства; повсюду есть кто-то, кто утирает нос дипломированным специалистам. Наблюдать за этим одно удовольствие!

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Специалисты чаще ошибаются, чем оказываются правы, по поводу того, когда, куда и как следует вкладывать деньги. Как доказал пример леди из Бирдстауна, каждый из нас может стать собственным консультантом — и не просто может, но должен. Асы с Уоллстрит гадают точно так же, как и мы с вами. Уверенность в своих силах — замечательное качество.**

## **Глава 9**

### **ВКРАТЦЕ ПРО НЕСКОЛЬКО МИФОВ ОБ УСПЕХЕ, РАЗБИТЫХ В ПУХ И ПРАХ**

Некоторые свято хранимые убеждения об успехе и неудаче так легко развенчать, что они не заслуживают отдельной главы. Я перечислю их по порядку.

#### **«Какое отношение к этому имеет удача?»**

Вам придется каждый день заключать пари на все подряд, иначе вам будет везти, а вы и не узнаете.

#### **Герой Ричарда Дрейфуса из кинофильма «Скачи во весь опор»**

Какое отношение к этому имеет удача? Возможно, самое непосредственное. Существует, к примеру, известная история о Фреде Смите из «Federal Express», которому нечем было платить служащим. Он собрал остатки наличности, полетел в Вегас и выиграл в кости достаточную сумму, чтобы компания могла работать дальше. Азартные игроки обожают эту историю. Большинство моих коллег, занимающихся вопросами успеха в бизнесе, терпеть ее не могут.

Все они категорически отрицают любое участие удачи. Они должны так делать. В конце концов, признать существование «счастливого случая» и «невезения», никоим образом не связанных с личным контролем и самоопределением, означает позволить людям утвердиться во мнении: «И зачем это мне беспокоиться о постановке целей, распределении времени, овладении нужными навыками и прочей ерунде, если счастливая случайность в одно мгновение может вознести меня на вершину успеха?»

Я прекрасно понимаю желание торговцев секретами успеха проигнорировать фактор удачи и везения. Но это большая ошибка.

Такая штука, как везение, **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** существует. Как бы вы это ни называли, как бы ни описали, судьба время от времени выбрасывает невероятные фортели. Скажем, стечение обстоятельств.

16 октября 1995 года Дэвид Уиттиг, один из руководителей инвестиционного банка «Kidder Peabody», рассказал мне случай, который он назвал «чистой воды удачей». Эта история не единственная, известная мне.

Однажды вечером в 1986 году Уиттиг ужинал в ман-хэттенской квартире Марти Сигела, которому через несколько месяцев после описываемых событий было предъявлено обвинение в инсайдерских торговых операциях с ценными бумагами\*. Сигел изо всех сил пы-

\* Незаконные операции с ценными бумагами на основе внутренней информации о деятельности компании-эмитента. — Прим. перев.

тался убедить Уиттига уволиться из «Kidder» и перейти в фирму «Drexel Burnham». Уиттиг посмотрел Марти прямо в глаза и сказал: «У Денниса Левина крупные неприятности, и ходят слухи, будто Айвен



Бёски следующий. Ты как-то упоминал, что общаешься с Айвеном каждый день. Марти, ты что?» Сигел заверил его, что не общался с Бёски года два. «И тут, — вспоминает Дэвид, — зазвонил телефон. В комнату вошла экономка и сказала, что на первой линии ждет мистер Бёски».

Дэвид Уиттиг не поддался на уговоры, отказался переходить в фирму «Drexel», которая впоследствии развалилась, и не отправился вслед за Сигелом в тюрьму. Если бы Бёски позвонил чуть позже, чуть раньше или вообще в другой день, если бы он был слишком занят, или если бы в этот момент пришла его любовница, или разрядилась бы батарейка сотового телефона, или случилось бы что-нибудь иное, Сигел вполне мог бы уговорить Дэвида перейти в «Drexel». И Уиттиг вполне мог бы в конечном итоге разделить с ним тюремную камеру.

Вместо этого Дэвид Уиттиг перешел в фирму «Solomon Brothers», занял там должность финансового директора и уволился в возрасте 39 лет весьма состоятельным человеком.

Разве это не случайное совпадение?

Вся моя консалтинговая, писательская и телевизионная карьера, вероятно, около 20% всего моего бизнеса, обязаны случайному, незапланированному разговору экспромтом между Биллом Гети и мною. Эта беседа состоялась после встречи, на которой я продал Биллу производственный сектор компании по выпуску аудиокассет, принадлежавшей тогда мне. Наша встреча не имела ничего общего с другим его бизнесом — телевизионной рекламой. После того как мы покончили со всеми вопросами, я поинтересовался у Билла — исключительно из вежливости, — как обстоят дела с его роликом «Думай и богатей». Он ответил, что результаты немного ухудшаются, и внезапно, поддавшись некоему порыву, предложил мне посмотреть рекламу. Вдруг у меня возникнут идеи, как повысить ее эффективность.

Это обернулось более чем десятилетним сотрудничеством с «Guthy-Renker Corporation» и многочисленными увлекательными и привлекательными возможностями в сфере производства телевизионной рекламы.

Разве это не случайная удача?

Буквально пару дней назад я летел из Финикса в Канзас-Сити, и моей соседкой оказалась женщина-консультант из Тусона, обладательница степени по психологии с огромным опытом в вопросе избавления от лишнего веса, автор обучающих курсов. Идеальная кандидатура для проекта, который я готовил для своего клиента, хотя не имел тогда ни малейшего понятия, кто будет разрабатывать эту программу.

Разве это не случайное совпадение?

Известная пословица «Чем больше я работаю, тем больше мне везет» абсолютно справедлива. В принципе я верю в нее, потому что в принципе верю в трудовую этику.

По большому счету, эта пословица так прочно укоренилась в моем подсознании, что мне приходится бороться с чувством вины, если мне что-то достается или дается легко. Поэтому я верю, что все хорошее — включая и везение — достается в награду за упорный труд и честную жизнь.

Однако и обратное подтверждается массой примеров. На ум сразу приходит британский актер Хью Грант, которого застучали в припаркованной машине вместе с уличной проституткой Дивайн Браун. Он стал суперпопулярной звездой. Она подписала контракт с модельным агентством и издательством. И какая здесь связь удачи и добродетели?

Но вот что **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** кажется правдоподобным, так это то, что вы сами можете поставить себя в такое положение, чтобы вам обязательно повезло.

Идея проста. Невозможно встретить мужчину или женщину своей мечты, сидя в гостиной на диване, тараща в телевизор и глядя кота. У вас мало шансов получить повышение по службе, если вы будете прятаться в своей кабинке, тихо и незаметно выполняя свои обязанности и не отходя от них ни на шаг. Как призывно кричат продавцы лотерейных билетов, «вы не сможете выиграть, если не будете играть».

Думаю, вы способны овладеть искусством создавать вокруг себя ситуации, в которых вам будет везти. Время от времени вы сможете даже подтолкнуть удачу.

Если бы я уткнулся в свои бумаги и не вступил в приятную беседу с соседкой, то не нашел бы идеального кандидата для своего бизнес-проекта. Если бы я сразу же завершил сделку с Биллом Гети

и не поинтересовался его бизнесом, то, возможно, никогда бы не получил доступ в мир телерекламы. Это и означает слегка, ненавязчиво подтолкнуть удачу.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Удача приходит к нам. На некоторых людей «счастливые случаи» обрушиваются независимо от того, заслуживают они их или нет, достойны ли вы этого больше, чем они, и ничего тут поделать невозможно. Удача так же непредсказуема, как капли дождя. Поэтому не позволяйте зависти или злости съесть вас изнутри. Вместо этого научитесь создавать такие ситуации, в которых у вас появляется больше шансов на удачу. И она вам улыбнется.**

### **«Поспешишь — людей насмешишь»**

Том Сивер: «Сколько времени?»

Йоги Берра: «Вы имеете в виду сейчас?»

Пример Джона Элвея из «Denver Broncos» — одного из величайших квотербеков в истории американского футбола — полностью опровергает данное утверждение. Если до конца матча остается две минуты, не сомневайтесь, что «Denver» успеет пронести не один тач-даун. Этот проклятый Элвей может всю игру вести себя как ни в чем не бывало, а потом внезапно зажечь все и всех вокруг, каким-то чудом поднять боевой дух команды и заработать за последние две минуты больше очков, чем за предыдущие пятьдесят восемь.

Есть еще Джим Келли, большой любитель и мастер ускоренной атаки.

Относится ли подобный «двухминутный» феномен исключительно к американскому футболу? Или к спорту вообще? Нет, отнюдь нет.

Я знаю массу людей, которые лучше и эффективнее работают в условиях жесткого цейтнота.

Мой друг Гери Холберт — один из умнейших и самых преуспевающих стратегов прямого маркетинга и копирайтеров в мире. Но, как и известный детектив Ниро Вульф, которого к работе вынуждали уменьшающийся банковский счет, напарник Арчи или из ряда вон выходящие обстоятельства (например, труп, появляющийся около его двери или обстрел его орхидей в оранжерее), Гэри просыпается от летаргического сна только на очень короткие промежутки времени, когда его банковский счет начинает таять, когда он сильно заинтригован проектом или ка него начинают наседать клиенты и сотрудники. Он стал живой легендой не только благодаря своему таланту, но и нежеланию его использовать. Он может сидеть над проектом месяцами, оттягивая время, придумывая всевозможные отговорки, чтобы отложить работу еще на один день. В конечном счете, когда отступать больше некуда, он за несколько часов умудряется сделать то, на что у других профессионалов ушли бы недели.

Должен признаться, мне это скорее нравится.

Я всегда говорю, что я самый трудолюбивый лентяй на всей планете. Если надо мной не висят горы работы и меня не поджимают сроки, я даже пальцем не пошевелю. И в то же время я могу сделать и делаю за час больше работы, чем многие — за неделю. Думаю, двухминутная атака — это по мне.

### **Есть только одна скорость быстрее**

«BSG Corporation», компьютерная компания, располагающаяся в Остине, штат Техас, работает на исключительно скоростных оборотах. Ее основатель, 37-летний Стивен Пейпермастер, утверждает, что обойти конкурентов-гигантов — таких как «EDS» или «Andersen Consulting» — возможно лишь работая быстрее, чем они. Пейпермастер стремится создать корпоративную культуру, которая, по его собственным словам, «сознательно ускоряет время», — это должно стать основой всей жизни компании. Он называет квартальные собрания «ежегодными», потому что хочет уложить в три месяца целый год прогресса, изменений и достижений.

Основав компанию в 1987 году и имея в распоряжении четырех сотрудников, Пейпермастер добился того, что сегодня в «BSG Corporation» работают более 600 человек, которые приносят 65 миллионов долларов ежегодной прибыли. Как исполнительный директор он считает своей прямой обязанностью давить, подталкивать и помогать всем служащим непрерывно набирать темпы. Для него существует

лишь одна скорость — быстрее.

Нравится вам это или нет, стремительный темп современного общения не оставляет нам возможности для торможения, пауз и задержек. Факсы, электронная почта, интернет, мобильные телефоны, модемы — все это мгновенно связывает нас друг с другом, со много раз умножая необходимость НЕМЕДЛЕННОГО ОТВЕТА!

Плохо ли это, хорошо ли, но это так. Так что нам всем приходится пошевеливаться.

В качестве наглядного примера можно привести перемены в этикете бизнес-корреспонденции. Вместо формальных, тщательно отпечатанных писем на фирменных бланках теперь принято обмениваться нацарапанными от руки записками на липких листочках, и к такой форме общения привыкли даже топ-руководители из списка журнала «Fortune». Это нормально? Это вынужденная НЕОБХОДИМОСТЬ. И нужно признать, результативность труда осталась та же, что и при старом, трудоемком, отнимающем много времени способе служебной переписки. В большинстве случаев «ускорение» вполне себя оправдывает; возможно, оно лишило нас определенной доли вежливости и изысканности, но работа выполняется как надо.

### **«Работая на ходу»**

Есть такой маркетинговый прием под названием «сухое тестирование», официально оно незаконно. В эфир пускается реклама, рассылаются письма-презентации, когда товар еще не выпущен и не готов. Делается это ДО того, как товар будет запущен в производство, чтобы определить, будет ли он пользоваться успехом. И, хотя это является нарушением правил Федеральной торговой комиссии, мой опыт подсказывает, что каждый маркетолог время от времени прибегает к такому приему. Если товар пользуется успехом, он в спешке запускается в производство, и весь процесс иногда занимает всего несколько минут. Это лишь один пример того, как реальный бизнес отличается от чистого, правильного, классического, описанного в учебниках.

При работе с большинством моих клиентов и их проектами мы одновременно находимся и на стадии «планирования», и на стадии «внедрения». И зачастую жертвуем качеством, даже совершенным, чтобы только процесс пошел, после чего возвращаемся и устраняем недостатки, дефекты, выравниваем шероховатости и разрешаем проблемы.

Пол Д. Бушар принадлежит к числу рискованных и авантюрных предпринимателей. В феврале 1995 года в журнале «Inc.» о нем была напечатана большая статья, посвященная успешному спасению высокотехнологичного продукта и компании. Его комментарии по поводу того события отражают отношение к оперативной работе:

Маленькой компании, пытающейся изобрести новый продукт, очень легко угодить в ловушку. С этими фирмами случается, как правило, одно и то же: работа никогда не заканчивается. Я знаю несколько таких. У них появилась великолепная идея, они с головой ушли в ее разработку, а когда подняли голову, оказалось, что весь остальной мир ушел далеко вперед. Правило таково: не заикливайтесь, учитесь на приобретенном опыте и потом предлагайте иную версию.

А свою команду он постоянно учит: «Оставьте эти бесконечные попытки совершенствования. Вы должны сделать так, чтобы продукт продавался ПРЯМО СЕЙЧАС. А как сделать его на 25 долларов дешевле и полдюйма короче, мы разберемся ПОЗЖЕ».

### **Успех и «скоростная горячка»**

Если вы настаиваете на том, что «поспешишь — людей насмешишь», вам придется признать: все, кто добивается высоких результатов, в любом случае работают в ускоренном режиме.

В своей книге «Profiles of Power and Success» доктор Лэндрам отмечает, что все люди, достигшие колоссального успеха, которых он изучал, подвержены так называемой «скоростной горячке»: они едят, говорят, водят автомобиль, даже спят быстро.

Наполеон окончил учебу в два раза быстрее положенного

Уолт Дисней частенько уходил из длительные рабочие загулы, прерываемые периодами полного упадка сил, и почти половину своей жизни проспал на кушетке в офисе, поскольку не хотел тратить время на поездки домой.

В возрасте девятнадцати лет Пикассо каждый день рисовал по одной картине. Торговцы произведениями искусства предупредили, что своими работами он уничтожит рынок. (Они

ошибались.)

Я настоятельно рекомендую вам прочесть потрясающую книгу доктора Лэндрама. Все суперуспешные мужчины и женщины, чьи истории там описаны, не допускают, чтобы что-то так или иначе тормозило их продвижение вперед. Всем преуспевающим людям, с которыми мне довелось работать, — а таких было немало, — данная черта свойственна в полной мере.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Те, кто постоянно пытается вас осадить, затормозить, расслабить, понятия не имеют, что вас будоражит, что приносит вам ощущение реализованности, что вам необходимо для успеха. Несмотря на то что люди, больные «скоростной горячкой», платят высокую цену, в этом кроется секрет их потрясающих достижений. Более того, быстрый темп, ориентированный на успех, необязательно приводит к суете или снижению качества. Большинство людей работают гораздо медленнее, чем следовало бы.**

### **«Никогда не смешивайте бизнес и удовольствие»**

Каждая кружка в пинту должна вмещать кварту.

#### **Сэр Бонль Роше**

И что же это за совет? Часто окружающие глубокомысленно изрекают эту фразу, настолько вопиюще бессмысленную и глупую, что я не перестаю удивляться: неужели люди не слушают того, что они говорят?

Прежде всего, если ваша профессиональная деятельность не доставляет вам удовольствия, стоит подумать о том, чтобы что-то изменить. В конце концов, большую часть жизни, по меньшей мере 40 лет, мы проводим на работе. Она формирует нашу самооценку, доставляет психологическое удовлетворение; по сути, мы зависим от нее, ведь именно в ней мы черпаем радость и уважение к своим способностям.

Если половина всей жизни не приносит нам такую награду, разве не следует задуматься: может, с этим нужно что-то сделать?

Во-вторых, где написано, что «работа» и «удовольствие» являются взаимоисключающими понятиями? Думаю, подобные представления уходят корнями в те времена, когда большинству людей приходилось заниматься чисто механической рутинной работой. Постепенно это уходит в прошлое, и перед нами открывается все больше возможностей для выбора. Существуют тысячи способов обеспечить себя, имея или не имея «работу».

Среди великого множества вариантов вы обязательно найдете тот, который удовлетворит вас и с финансовой, и с психологической точки зрения. Отыщите его!

Мне частенько приходится принимать участие в разных программах вместе с Ларри Кингом. Как правило, он выступает передо мной. Надо отметить, после него трудно выходить на трибуну. Вы, надо полагать, хорошо знаете Ларри благодаря его вечернему шоу на канале CNN, но помимо этого он создал национальное синдицированное радио. Первую такую программу он выпустил в 1978 году, начав лишь с 28 станций. Сегодня его сеть, существующая шестнадцать лет, объединяет 470 филиалов.

Я еще никогда не встречал человека, который бы так глубоко и жадно наслаждался своей работой. Ларри влюблен в свое дело каждую минуту — когда берет интервью, когда создает свое шоу. Он работает, как ребенок, который оказался в магазине игрушек с «золотой» кредитной карточкой «American Express». И я больше чем уверен, что именно в этом кроется секрет его невероятной популярности на протяжении такого длительного времени.

В-третьих, существует ОГРОМНАЯ масса возможностей сочетать бизнес и удовольствие., и лично я стараюсь поступать именно так, равно как и многие известные мне преуспевающие люди. Например, мне приходится много путешествовать по работе, и частенько на меня сваливаются деловые поездки, которые заканчиваются в каком-нибудь крупном городе, — тогда на пару дней ко мне присоединяется моя жена. Я владею несколькими скаковыми лошадьми в разных городах — это моя страсть, —

поэтому я стараюсь планировать маршруты так, чтобы как можно чаще навещать своих любимцев. Если вам приходится путешествовать по работе столько, сколько мне, вы должны извлекать из этого максимум удовольствия.

Мой коллега, оратор Зиг Зиглар, использует деловые поездки, чтобы потренироваться в самых лучших гольф-клубах по всей Северной Америке, — право, которое он, вне всяких сомнений, заслужил. Если на вашей работе не предоставляется подобных возможностей, но вы о них мечтаете, подыщите себе другое место. (Что касается меня, так я очень хочу больше времени проводить дома и в настоящее время действую именно в этом направлении.)

Наконец (и вы обязаны это понимать), успеха можно добиться, лишь выполняя работу, которая вам по душе, которая приносит вам удовольствие. Вот, например, в мире скачек нередко можно встретить тренеров, ведущих активную деятельность и в 70, и в 80 лет не потому, что они вынуждены, а потому что они не могут жить без этого, не способны заниматься ничем, кроме этого. И поверьте мне, они живут гораздо лучше, чем те пузатые пенсионеры в шортах в клетку, слоняющиеся здесь, в Сан-Сити, штат Аризона, и просто убивающие время.

В прошлом году, когда я присутствовал на скачках в Нортфилд-парке, ипподроме в штате Огайо, один тренер по имени Эрл Бауман и его жена праздновали шестидесятилетний юбилей со дня своей свадьбы. В тот день выступали две их лошади, и Эрл работал. Могу поклясться, они провели фантастический вечер. Именно поэтому на протяжении всей карьеры Эрл был выдающимся, уникальным тренером — он обожал свое дело и был бы готов умереть на ипподроме, если бы это было нужно.

Такой я представляю себе работу.

Со временем вам, возможно, захочется трудиться поменьше. Я точно знаю, что, когда стану старше, не буду перенапрягаться и начну больше валять дурака. Но я занимаюсь тем, от чего не смог бы отказаться навсегда, и, вероятно, поэтому выполняю свою работу хорошо.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Сотрите границу, разделяющую «работу» и «удовольствие», настолько, насколько сможете. При любом удобном случае сочетайте полезное с приятным.**

### **Возможно, унабомбист был прав**

Перемены приносят большое облегчение, даже если они от плохого к худшему. Путешествуя в дилижансе, я заметил, что смена позы и получение нового синяка зачастую вызывают ощущение умиротворения и комфорта.

Вашингтон Ирвинг, американский писатель (1783—1859)

Да-да, я был уверен, что этот заголовок привлечет ваше внимание. Помните сумасшедшего террориста унабомбиста и его манифест? Поверьте, я не собираюсь защищать его или оправдывать его действия. Он совершил гнусные, отвратительные преступления, которые ни при каких обстоятельствах нельзя оправдать. Однако многие люди неохотно признают, что в своих пессимистических предсказаниях о будущем технологической революции унабомбист был во многом прав.

Более всего меня занимает следующий факт: насколько сильно современные технологии ускорили коммуникацию, настолько же мало они ее усовершенствовали. Я хорошо помню, что раньше письма, отправляемые через «FedEx» или «Airbone», шли примерно неделю. Потом этот срок сократился до одного дня. Затем уже и это показалось слишком медленным. Или взять, к примеру, факсы, которые довольно быстро из экзотической офисной техники превратились в самые обычные аппараты связи, имеющиеся не только в офисах, но и во многих домах. Если на вашей визитной карточке отсутствует номер факса, на вас будут косо смотреть. Сегодня вы можете звонить и даже получать факсы в самолете, прямо во время полета. Но самую большую угрозу представляет электронная почта: она постепенно вытесняет все описанное выше.

Все это невероятно ускоряет темп коммуникации. Она происходит практически мгновенно. Конечно, когда отправителями информации являемся мы сами, нам кажется, что она должна моментально

попасть к адресату, и мы нервничаем, если не получаем ответа так же быстро. Выступая в качестве получателей, мы, однако, испытываем еще большее давление. И у нас совершенно не остается времени даже свободно вздохнуть.

Многие люди чувствуют себя обязанными оставаться на связи 24 часа в сутки и мгновенно отвечать по факсу или электронной почте. Они уже не в состоянии контролировать режим своей жизни, они вынуждены принимать решения, не имея возможности все обдумать и взвесить, и в конечном итоге страдают результаты. И чем это все может закончиться?

Лично я не позволяю втянуть себя в эту кутерьму. Я упорно не желаю обзаводиться мобильным телефоном, проверяю факсы не чаще двух раз в день, если работаю в офисе, и раз в два дня во время деловых поездок. Со мной проблематично связаться по электронной почте, и будь я проклят, если кто-то сможет послать мне факс в самолет. В этом, я уверен, кроется основное различие между тем, чтобы вы использовали технологии в своих интересах, и тем, чтобы технологии использовали вас.

Я также заметил, что увлечение суперсовременными средствами связи отрицательно сказывается на качестве коммуникации. Не так давно я консультировал одну крупную компанию, руководители которой похвалялись тем, что могут неделями общаться друг с другом, фактически не прибегая к личному контакту. А все благодаря весьма изощренной системе голосовой почты, факсовой рассылке, электронной почте и так далее. Я сказал: «Мне кажется, вы не правы. Возможно, вы неделями посылаете друг другу сообщения, но очень сомневаюсь, что вы друг с другом общаетесь».

Иногда мне приходится садиться в самолет и лететь через всю страну, чтобы встретиться с кем-то, хотя во многих случаях можно было бы ограничиться телефонным звонком или видеоконференцией, а я бы сэкономил время и деньги. Но в личном разговоре, когда собеседники сидят лицом к лицу в одной комнате, есть что-то особенное, что невозможно заменить никакими техническими усовершенствованиями. В вопросах коммуникации простые технологии гораздо эффективнее высоких.

В ораторском бизнесе в последнее время поднялся настоящий ажиотаж по поводу так называемых «презентационных технологий». Жидкокристаллические панели и ноутбуки пришли на смену обычным проекторам, якобы обеспечивая высокий уровень графических спецэффектов. Для ораторов разработаны маленькие электронные датчики, которые надеваются на пояс и посылают легкие электрические разряды, когда до конца речи остается десять минут, пять минут, две минуты. Я не раз видел, как люди пользуются всеми этими прибабасами, и придерживаюсь весьма категорического мнения: к ним прибегают только очень слабые ораторы. Когда на сцену выходят такие профессионалы, как Джерри Спенс, или Чарлтон Хестон, или Зиг Зиглар, или Джим Рон, или моя весьма нескромная персона, эти дурацкие устройства не нужны. Все, что нам необходимо, — наши речь, голос и личность; этого достаточно, чтобы заворожить, зачаровать, загипнотизировать аудиторию на час или на шесть часов. Кстати, это вовсе не случайность и не врожденное качество. Это результат упорного тяжелого труда. Я предпочитаю слушать и видеть того, кто выступает самостоятельно, а не того, кто окружен десятками устройств и проводов. Наверное, поэтому я отдаю предпочтение Тони Беннету, а не музыкальной группе, которой для создания одной песни требуется электронного и компьютерного оборудования на миллион долларов. По этой же причине я с большим удовольствием наблюдаю за манипуляциями «обычного» фокусника, который способен потрясти вас при помощи шарфа или карт, чем за магическим действием Зигфрида и Роя или Дэвида Копперфилда. Создается такое впечатление, что, подстраховываясь высокими технологиями, многие перестают совершенствоваться в своей профессии.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Не поддавайтесь соблазнам суперсовременных технологий. Не бойтесь задавать себе суровый вопрос: работает ли техника на вас, в ваших интересах, или против вас? Наберитесь мужества и откажитесь от всего модного и популярного, что противоречит вашим желаниям.**

## ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ НЕСТАНДАРТНЫЙ СОВЕТ МОЛОДЫМ ЛЮДЯМ — И НЕ ТОЛЬКО ИМ

Как бы ни поступало большинство людей, в любых обстоятельствах делайте прямо противоположное, и вы, скорее всего, никогда не совершите ни единой ошибки.

### Эрл Нантингейл

Я часто слышу от выпускников колледжей жалобы на то, что очень сложно найти работу по выбранной специальности, к которой они готовились столько лет. Но я твердо убежден, что вы можете заполучить любое прибыльное место в любой области, в которой только захотите, практически в любой компании по вашему желанию. Сейчас объясню, почему и каким образом.

Для начала забудьте об отделах распределения выпускников, кадровых агентствах и навыках прохождения собеседования. Если вы будете одним из тысяч выпускников этого года, пачками рассылающих резюме и топчущихся по избитому, давно проложенному пути, то никогда НЕ сможете достичь выдающихся результатов. Если хотите добиться успеха, попробуйте нестандартный подход.

### Как я получил свою первую работу — хотя ничего не умел

В 1973 году, окончив среднюю школу (и только), я искал работу и решил, что хочу начать свою карьеру с «профессиональных продаж». В моем воображении ярко рисовались новая машина (наверное, потому, что сам я тогда ездил в развалюхе за 25 долларов), высокая зарплата, комиссионные и бонусы, дорогие костюмы и роскошные путешествия. Мне случайно попалось на глаза объявление в «Cleveland Plain Dealer»: «В город на два дня приезжает менеджер издательского дома, чтобы набрать торговых представителей для работы с книжными и универсальными магазинами, а также прочими торговыми точками в пяти штатах». Для меня слово «издательство» звучало волшебной музыкой, ибо я давно лелеял тайную мечту стать писателем и издателем. В объявлении, помимо всего прочего, упоминалась и величина начальной заработной платы — от 1600 до 2000 долларов в месяц, а также комиссионные, бонусы, оплата дорожных расходов и корпоративный автомобиль. Эта работа подходила мне идеально. К сожалению, я не подходил для нее. Когда я пришел на собеседование, менеджер по продажам вежливо дал мне понять, что я совершенно НЕ гоюсь на должность торгового представителя. Во-первых, я очень молод. Во-вторых, у меня нет опыта работы в данной сфере.

В-третьих, у меня нет высшего образования. Для этой работы нужны мужчины и женщины в возрасте от 35 до 45 лет, с дипломом и солидным опытом в соответствующей области, а не «юнец» только-только со школьной скамьи. Менеджер намекнул, что у него есть из кого выбирать. Я из кожи вон лез, но он был неумолим и непреклонен; Я не подходил — и все тут.

И в этот момент я вытащил кролика из шляпы. То есть сказал: «Послушайте, у вас уже шесть месяцев нет торгового представителя. Еще три месяца ничего не изменят. Вот что я вам предлагаю: позвольте мне работать эти первые месяцы только за расходы, без зарплаты, и я буду ездить на своей машине. Если за это время я зарекомендую себя с лучшей стороны, следующие три месяца вы будете платить мне половину оклада, но полностью выплачивать комиссионные и бонусы. Кроме того, дадите мне машину. Если за эти три месяца вы останетесь мною довольны, то возьмете меня на постоянную работу с оплатой по полной программе. Я заслужу это».

И меня взяли. У меня сразу же возникли проблемы. Мне пришлось поехать в Чикаго на всемирно известную выставку, но у меня совсем не было денег. Моя машина просто не перенесла бы поездки через пять штатов, а на покупку нового автомобиля я мог истратить максимум 300 долларов. Но меня все равно взяли.

Очень скоро я без согласия руководства внес некоторые коррективы в процесс продажи и сумел добиться рекордных результатов: превращение проблемных районов в одни из самых прибыльных, работа с новыми клиентами — сетями обычных, не книжных магазинов и так далее. По истечении трех месяцев я получил машину, полную заработную плату, комиссионные и бонусы. Проработав в этом издательстве полтора года, я ушел «на вольные хлеба».

### Дерзкое заявление помогло этому неопытному парню получить работу, которая сделала его богатым

Вот еще одна история. Боб Эдмистон был молод, плохо образован, но полон дерзких планов о карьере в области финансов. Он работал в банке, в «Chrysler», в «Ford», но никак не мог сдвинуться с мертвой точки. Он хотел было устроиться инспектором в новую автомобильную компанию «Jensen»,

но его не приняли. Недостаточное образование. Нет опыта работы. И так далее. Но спустя несколько месяцев ему позвонил владелец этой компании, заявил, что парень, которого они наняли, их не устроил, и пригласил Боба на новую встречу. В конце собеседования владелец заметил: «Вам только 27 лет, вы слишком молоды для такой должности, к тому же у вас нет опыта работы. Почему должны доверять вам такое ответственное дело?»

На что Боб ответил: «Я читал, что вы начали свою карьеру в 28 лет. Я тоже хочу попытать счастья».

Как раз такой прямолинейный дерзкий подход импонирует бизнесменам, и они не могут ему сопротивляться. Другие кандидаты на месте Боба скорчились бы на стуле, судорожно пытаясь вспомнить хоть какие-нибудь прошлые заслуги и оправдать столь высокое доверие. Кроме того, большинство людей озабочены скорее размером оклада, отпуском и страховкой, нежели стремлением разбогатеть. Выгодно отличаясь от общей безликой толпы кандидатов, Боб попал в самую точку. Он напомнил бизнесмену самого себя в молодости, такого же амбициозного и бесстрашного. Боб тут же получил работу.

Боб Эдмистон уверен, что на самом деле значение имеет не длительность опыта, а его интенсивность. «Вы можете 50 лет переключать бумажки с места на место и ничему не научиться, — утверждает Боб, — или повкалывать шесть месяцев в напряженном режиме и узнать массу полезного». Такой интенсивный опыт Боб получил в компании «Jensen». Как вы, возможно, помните, роскошные дорогие спортивные автомобили не пользовались спросом, и через девять месяцев компания обанкротилась. Боб Эдмистон тогда занимал должность главного финансового инспектора.

После краха компании он основал собственную маленькую фирму «Jensen Parts and Service», располагая 6 тысячами фунтов первоначального капитала, по тогдашнему курсу — около 10 тысяч долларов. За четырнадцать лет ему удалось увеличить стоимость компании до 450 миллионов долларов. До недавнего времени основным направлением ее деятельности был импорт корейских автомобилей в Англию.

### **Как я нанял сотрудницу за ноль долларов в год**

Несколько лет назад юная выпускница университета Корнелл прислала мне длинное письмо в 12 страниц. Она рассказывала, как вместе с родителями присутствовала на моем выступлении в Нью-Йорке, как ее потрясла моя речь. По ее словам, она мечтала заниматься прямым маркетингом и познакомиться с моей работой консультанта в этой сфере и составителя рекламных текстов. Юная леди была готова в течение года работать на меня бесплатно, если я позволю ей наблюдать, учиться и собирать информацию. Ее письмо было образцом гениальной торговой презентации, составленной в соответствии со всеми приемами и примерами, упоминаемыми в моих книгах и курсах. Разве можно было отказать автору такого выдающегося послания хотя бы в собеседовании?

Несмотря на то что я не собирался никого нанимать на работу, полученное письмо навело меня на мысль о личном помощнике — человеке, который всегда будет рядом, будет выполнять мои поручения, составлять черновики, заниматься исследованиями и сбором информации.

Во время телефонного разговора юная леди убедила меня в серьезности своих намерений, искренности и незаурядных способностях. Она получила столь желанную возможность, проработав бесплатно только месяц, после чего я назначил ей небольшую, но постоянно повышающуюся заработную плату. Она, как губка, впитывала каждую крупицу информации, задавала триллионы вопросов, присутствовала на всех моих встречах и при телефонных разговорах. Она, казалось, не ведала усталости и никогда не спала. Спустя год она занялась собственным консалтинговым бизнесом и с самого начала добилась больших успехов. С самой первой самостоятельной консультации она зарабатывала от 5 до 10 тысяч долларов в месяц!

Думаю, формула успеха понятна и я объясняю очевидное. Если бы я начинал сейчас, зная то, что мне уже известно, обладая при этом образованием и опытом, я бы выбрал десять самых преуспевающих бизнесменов или руководителей мелких и средних фирм в той области, которая меня больше всего привлекает. Я бы тщательнейшим образом изучил их жизнь, историю успеха и деятельность компании. Я бы подготовил длинные нестандартные послания, адресованные каждому из них, в которых представил бы себя и предложил работать на них бесплатно. Отправил бы эти письма через «Federal Express» выбранным предпринимателям. И если бы не получил от них скорого ответа, стал бы звонить им, посылать факсы, предлагать идеи — одним словом, делать все, чтобы привлечь их внимание, заинтересовать и добиться личного собеседования. И могу поспорить на самый большой техасский стейк, что через 30 дней я бы работал на одного из выбранных десяти бизнесменов.



Хотя у меня и немного союзников, я не единственный, кто дает подобные советы. Мой друг миллионер Тед Николас рекомендует устроиться на низкооплачиваемую работу в солидную перспективную компанию. «Многие выпускники колледжей ничего не могут себе подыскать только потому, что их не устраивает должность „ниже их достоинства“, — говорит Тед. — Именно по этой причине подавляющее большинство миллионеров в Соединенных Штатах — это иммигранты и представители национальных меньшинств. Ведь они готовы братья за любую работу, пусть даже самую скромную, лишь бы только с чего-то начать. И таких примеров очень много. Вот хотя бы Сэм Йеонг, выходец из Китая, в 23 года поступил на работу в „McDonald's". Зарплата? Минимальная ставка. Через шесть месяцев он стал помощником менеджера. После чего занял должность менеджера. Сегодня он является региональным менеджером, а его доход составляет шестизначную сумму. В следующем году он открывает собственный „McDonald's". На сто процентов уверен, лет через пять он станет миллионером». После чего Тед спросил: «Как думаешь, типичный американский выпускник колледжа согласится на такую работу? Никогда в жизни! Он будет тратить месяцы, а то и годы на поиск приличной работы, пополняя ряды безработных».

Тед настаивает на том, что плохих работ не бывает. Любое дело, в которое вы вкладываете душу, обязательно приведет к чему-нибудь хорошему. Согласен на сто процентов. Скажу даже больше: невозможно демонстрировать экстраординарные результаты на ординарной работе и не получить экстраординарных возможностей.

Мне выпала честь и удовольствие консультировать одно время комедийную актрису и предпринимательницу Джоан Риверс. Более всего в этой удивительной женщине меня восхищает ее неизменная готовность начинать с нуля и пробивать себе путь наверх. После самоубийства мужа и запрета на выход ее ток-шоу «Фокс» Джоан Риверс превратилась в парию индустрии развлечений. Никто не хотел с ней связываться. Перед ней закрывались все двери. Ее бросил агент, она не могла подписать ни одного контракта. Единственной открытой дверью оказалось предложение работать в «New Hollywood Squares» за жалкие 500 долларов в неделю. Большинство звезд ее уровня в ужасе отказались бы от такого приглашения, назвав его унижительным и позорным. Но Джоан приступила к работе. Это стало началом ее триумфального возвращения на вершину успеха, уважения, популярности, возможностей и богатства. Джоан говорит: «Заходите в ЛЮБУЮ открытую дверь». Она совершенно права.

#### **Пару слов об отказе принимать слово «нет» за отказ**

В 1975 году я руководил собственным маленьким рекламным агентством и пытался основать издательство. Я всегда зорко высматривал возможности привлечения новых клиентов. Однажды совершенно случайно я наткнулся на объявление одного «миллионера», искавшего «писателя», который бы смог «выразить словами его мысли, идеи, наставления и философию» для рекламы, а также книг и кассет. В своем объявлении он упомянул известных людей, работы которых я изучал, — Наполеона Хилла, У. Клементы Стоуна, Эрла Найтингейла. И я ухватился за такой шанс.

Когда я позвонил, мне сообщили, что неделю назад вакансия была занята. Я попытался было настаивать на разговоре с самим бизнесменом, но меня даже не стали слушать. Он был слишком занят, и побеседовать с ним не представлялось никакой возможности. Но я продолжал ежедневно упорно звонить, иногда и по два раза в день, в течение двух недель. Наконец меня пригласили на личную встречу. Впоследствии мы вдвоем заработали миллионы долларов; во многих отношениях этот бизнесмен стал моим лучшим наставником, и не сложись наше знакомство, я не занимался бы тем, чем занимаюсь сейчас. Что было бы, если бы я смиренно принял самый первый отказ?

Зиг Зиглар рассказывает историю о женщине — торговом агенте, которая не слышала «нет», даже если ей кричали в ухо, зато улавливала «да», произнесенное шепотом на расстоянии в пятьдесят футов. Если вы намереваетесь пробиться сквозь толпу и прорваться на самый верх в выбранной сфере, вам понадобится внимание и знакомство с ведущими специалистами в этой области. А для этого вы должны быть глухи к слову «нет».

Интересно, сколько кандидатов на работу в состоянии перезванивать по пятьдесят раз? Или посылать по письму в месяц на протяжении года, каждый раз приводя новые аргументы в пользу своего желания работать именно в этой компании? Интересно, сколько наберется кандидатов, так страстно жаждущих попасть в конкретную фирму, что они будут готовы неделю за неделей, месяц за месяцем, год или даже дольше завоевывать авторитет и уважение?

**У вас мгновенно пропадут ВСЕ конкуренты**

Вся толпа кандидатов будет обивать порог отдела кадров, вы же окажетесь единственным, кто будет иметь дело с самим президентом. Тысячи людей оставляют «резюме на рассмотрение». Вы же окажетесь единственным, кто будет посылать неординарные убедительные письма-презентации тому, за кем остается последнее слово. Толпа никогда не возвращается после отказа, не добивается от потенциального работодателя положительного ответа. Вы окажетесь единственным, кто не примет «нет» за окончательное решение. Никому из толпы не придет в голову работать целый год бесплатно. У вас не останется ни одного конкурента.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Сами по себе ни ваш диплом о высшем образовании, ни резюме не имеют реальной ценности. Чтобы начать действовать, нужно сдвинуться с места. Чтобы продвигаться вперед, вам необходимо сделать первый шаг. Вы должны поставить ногу на ступеньку и ухватиться рукой за перила лестницы — как-нибудь, где-нибудь, чем скорее, тем лучше. Ключ к успеху— выполнять самую низкооплачиваемую, наименее привлекательную работу с таким рвением и усердием, какого еще никто не видывал. Научитесь выделяться из толпы любым положительным способом, но более всего будьте готовы засучить рукава, и взяться за грязную работу.**

## **Глава 11**

**КОГДА ВАС КУСАЕТ СОБАКА, РАЗВЕ ВЫ ГОВОРИТЕ: «СПАСИБО ТЕБЕ, СЛАВНЫЙ ПЕСИК»?**

Во избежание критики ничего не делайте, ничего не говорите и будьте никем.

Элберт Хаббард

Если вы видели эпизод «Soup Nazi» из сериала «Сайнфилд», значит, вы имеете представление об «идеальной» неспособности обслуживать клиентов. Это было лишь слабым преувеличением образа настоящего, «классического» нью-йоркского владельца магазина, который позволяет себе кричать на посетителей, грубить им по любому поводу и лучше потеряет клиента, нежели проиграет в споре.

Во всем мире наихудшей репутацией по части обслуживания клиентов пользуется Германия. В своей статье в журнале «Newsweek» (18 марта 1996 года) Билл Пауэлл отмечает, что если в Японии и США продавцы руководствуются девизом «покупатель всегда прав», то в Германии этот лозунг скорее звучит как «заткнись и плати». В качестве примера Пауэлл приводит историю одной журналистки «L. A. Times», которую выгнали из берлинского магазина за то, что она не поздоровалась с владельцем.

Лично я нахожу продавцов, официантов и других представителей обслуживающего персонала в Ванкувере самыми милыми, дружелюбными и отзывчивыми во всем мире, хотя жители этого канадского города постоянно твердят, как они завидуют высококлассному сервису здесь, в Штатах. Могу твердо сказать: постулат «клиент всегда прав», реализуется он или нет, такой же американский, как и наш флаг. Мы проповедуем этот принцип, молимся на него и пишем сотни книг, посвященных тому, как воплотить его в действительность.

Если вы когда-либо работали в розничной торговле или в сфере услуг, то наверняка этим лозунгом вам прожужжали все уши. И вы усвоили, что, независимо от грубости манер и наглого поведения клиента, вы должны прикусить язык, не спорить и всеми силами стараться убажить его и успокоить.

Херб Келлехер из «Southwest Airlines» не согласен с подобным подходом, и я тоже. «Думаю, самое гнусное предательство своих сотрудников со стороны босса состоит в том, — говорит Херб, — что он настаивает на абсолютной правоте клиентов в любом случае. А последние часто бывают не правы. В таких случаях мы обязаны встать на сторону своих сотрудников. И мы стараемся не попустительствовать всем прихотям капризных клиентов. Мы пишем им: „Обращайтесь в другую авиакомпанию. Мы не позволим оскорблять наших сотрудников"».

Забота Келлехера о работниках авиакомпании оправдывает себя на сто процентов. Многие финансовые аналитики указывают, что исключительно хорошие отношения сотрудников с руководством — это важный фактор феноменального успеха «Southwest Airlines». Журнал «Time» однажды заметил: «Огромное значение для процветания компании имеют контракты с профсоюзом,

которые позволяют свободную, преимущественно добровольную замену сотрудников. То есть пилоты и стюардессы время от времени помогают наводить порядок в салонах самолетов, грузчики продают билеты, а продавцы билетов разгружают багаж». Готовность Херба защитить сотрудника в случае необоснованных претензий клиента — лишь одна из многих «легенд Келлехера», которые помогают ему поддерживать необычайно высокий боевой дух и слаженную работу на всех уровнях компании. Руководство любой фирмы, которое всегда безоговорочно и бездумно встает на сторону клиентов, может многому научиться у «Southwest Airlines».

### **Есть такие клиенты, без которых лучше обойтись**

У принципа «клиент всегда прав» есть и другая сторона: вам НЕ нужны все клиенты, которых вы можете заполучить. Многим данное заявление покажется самой настоящей ересью и святотатством. Большинство бизнесменов стремятся заполучить всех возможных клиентов и всех их удержать, чего бы это ни стоило. Я проповедую иную философию.

Во-первых, время от времени, когда это необходимо, я «увольняю» некоторых клиентов. К примеру, в нашем бизнесе почтовых заказов мы гарантируем полное удовлетворение потребителя, безоговорочно, без всяких вопросов, без всяких условий, без скандалов и нервотрепки, и мы держим слово. Однако, если кто-то приобретает товар, потом возвращает его с требованием вернуть деньги, покупает другой товар, и история повторяется, мы делаем два вывода. Во-первых, маловероятно, что мы сможем удовлетворить этого заказчика в будущем, во-вторых, этот человек пытается нас обмануть, копируя наши печатные материалы и кассеты. Из-за высоких сумм возмещения убытков такие клиенты не представляют для нас особого интереса — они скорее обуза. Поэтому мы заносим их в «черный список», то есть вычеркиваем из всех перечней на рассылку, а если они делают заказ через иной источник, например рекламу в журнале, их имена «помечаются», и мы отказываем им.

Во-вторых, как и Херб Келлехер, я твердо убежден в том, что нужно поддерживать свою команду, когда она права. Поэтому время от времени мне приходится писать письмо какому-нибудь клиенту, выражая возмущение его поведением и уведомляя о прекращении сотрудничества. Конечно, и с нашей стороны случаются ошибки, и мы даем маху. В таких случаях всегда приносим клиентам самые искренние извинения и прикладываем все усилия, чтобы исправить свою оплошность. Но некоторые заказчики слишком требовательны и придирчивы, чтобы возиться с ними.

Только вы можете решить, до какой степени хотите угождать даже самым невероятно сложным клиентам. Но слепое, бездумное следование лозунгу «клиент всегда прав» глупо и неоправданно.

### **Клиент для каждого бизнеса, бизнес для каждого клиента**

Некоторые сферы бизнеса подходят для удовлетворения и обслуживания определенных категорий клиентов больше, нежели другие. Реджис Маккенна, консультант в области маркетинга, специализирующийся на высоких технологиях и получивший самые лестные отзывы от таких людей, как Джон Скалли и Элвин Тоффлер, говорит, что «многие компании не в состоянии понять, что гораздо важнее, КАКИХ клиентов они привлекают, чем то, сколько у них клиентов».

Мне по душе эта мысль. Будучи консультантом, я прекрасно понимаю, что мой стиль, темперамент, интересы и прямота хорошо воспринимаются предпринимателями, но не очень приветствуются в крупных бюрократических компаниях. Осознавая данный факт, я не прикладываю особых усилий по сохранению клиентов из числа больших корпораций — за последние пять лет я работал с ними всего несколько раз. Я точно знаю, кто относится к моим идеальным клиентам, и стараюсь ориентироваться только на них, не боясь отказать другим. Думаю, у каждого бизнесмена есть возможность и обязанность выбирать клиентов, которым он может помочь, и отказывать тем, кому он помочь не в силах.

### **«Motels 6» оставляет свет только для некоторых людей**

«Motels 6» — это сеть, которая добилась выдающихся результатов в национальной рекламе. Это простые мотели, без всяких излишеств, без предоставления специальных услуг, самые дешевые в своей категории. Секрет их успеха заключается в том, что их реклама нацелена только на тех, кому нужно именно это и ничего больше. Вам не обещают здесь райского наслаждения, по сути, даже занижают ожидания. Основное предложение «Motels 6» — чистые комфортные комнаты по цене вдвое дешевле остальных moteley. В одном из их самых запоминающихся рекламных роликов показывали темный экран. Внизу была такая надпись: «Вот так выглядит комната дорогого отеля, когда вы спите», за этим появлялись следующие слова: «Вот так выглядит наша комната, когда вы

спите». Идея предельно ясна: если вам нужно где-то просто переночевать и на следующее утро двигаться дальше, зачем тратить много денег, если можно заплатить меньше?

Основные клиенты «Motels 6» — коммивояжеры и путешествующие семьи с невысокими доходами. Их вполне устраивает уровень предоставляемых услуг. Но вряд ли были бы удовлетворены многие другие категории клиентов, а поэтому их благоразумно предостерегают: наши мотели не для вас.

Кстати, наиболее эффективным средством распространения рекламы оказалось радио. Директор отдела маркетинга «Motels 6» говорит: «Большинство наших клиентов узнают о нас в пути. Поэтому мы и решили обратиться к ним по радио в их автомобилях». Более трех лет (довольно долгий срок для рекламы!) они работали с ведущим Национального государственного радио Томом Бодеттом, бывшим плотником из Анкораджа, штат Аляска. Простой компанейский стиль Бодетта и его здравый смысл идеально подходили потенциальным клиентам сети «Motels 6». А фирменный девиз «И мы оставим для вас включенный свет» завоевал огромную популярность.

Это наглядный пример сознательного и продуманного сегментирования потенциального рынка, точно нацеленного на конкретную категорию потребителей, и обращение к «своему» клиенту в той манере, которая придется ему по душе, но оттолкнет других.

Одна из стратегий, которую я представляю на своих семинарах и выступлениях под названием «Волшебный маркетинг», заключается не в продвижении товара, услуги или бизнеса как таковых, а в рекламе ДЛЯ клиента или клиентов, которых вы хотите привлечь. Чем раньше вы определите своего «идеального клиента», нацелившись на него и намеренно отвергнете тех, кто не относится к этой категории, тем лучше.

Итак, клиент не только не всегда бывает прав — иногда он вообще не подходит для вашего бизнеса.

### **Право на хвастовство**

Маккенна тоже предлагает бизнесменам не терять времени даром и нацеливаться на крупных влиятельных клиентов. Сотрудничество с известными компаниями может здорово повысить вашу репутацию.

Маккенна рассказывал об одной компьютерной фирме, которая в качестве первого клиента заполучила «Citibank». В результате журнал «Business Week» поместил о них статью. О них заговорили. Ссылка на «Citibank» действовала безотказно. И, как заметил Маккенна, если бы первыми клиентами этой фирмы стали маленький малоизвестный банк или страховая компания, на завоевание репутации у них ушло бы гораздо больше времени.

По словам Реджиса Маккенны, максимальные усилия, направленные на привлечение и сохранение ключевых влиятельных клиентов, окупаются стократ. Могу сказать, что сотрудничество с такой компанией, как «Guthy-Renker Corporation», на протяжении более десяти лет — и возможность мне хвалиться ими, а им — мной — стоило мне сотни тысяч долларов, не включая того, что они платят лично мне за услуги. Зачастую новый бизнес делает мощный рывок вперед, приобретает высочайший статус, репутацию и способность диктовать цены благодаря привлечению и удержанию нескольких «именитых» клиентов.

Хотя идеи по отбору и — в случае необходимости — «увольнению» клиентов покажутся вам оригинальными, они многим известны. Мне нравится история о рекламисте Дэвиде Огилви. Основав свое агентство, он первым делом составил список из десяти компаний, с которыми он хотел бы сотрудничать, и так настойчиво добивался этого, что в конечном счете заполучил восемь из них. Как маркетолог я свято верю в то, что вы способны выделить и поддерживать постоянный контакт именно с тем типом клиентов и даже с конкретными людьми, которые вам нужны.

### **Ежегодная чистка**

Я также рекомендую раз в год «чистить» список своих клиентов. Это дает вам возможность объективно осознать их ценность для вас и стоимость их обслуживания. В большинстве случаев — для практики дантиста, компании почтовых заказов, поставщика запчастей для автомобилей — здесь можно применить правило «80/20». 80% вашей прибыли обеспечиваются 20% клиентов, 80% проблем и сложностей тоже доставляют 20% клиентов. Если повезет, это не одни и те же 20%. В таком случае самое разумное — «отчислить» 20% наиболее проблемных и наименее прибыльных клиентов. Такая «чистка» создает вакуум. Но природа не терпит пустоты, поэтому скоро на место старых придут новые тщательно отобранные вами идеальные клиенты.

## НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА

Клиент не всегда прав. Конечно, вы должны приложить разумные усилия, чтобы выяснить причину его недовольства, позитивно и конструктивно отреагировать, приспособиться и по возможности сохранить ценные отношения. Но вы обязаны поддержать и членов своей команды, если они правы. Удовлетворение запросов грамотно выбранных потребителей посредством комбинации товара, услуг, ваших способностей и стиля ведения дел, а также периодическая «чистка», призванная освободить место для идеальных клиентов, обеспечат вам прибыльный бизнес, высокую производительность труда, отсутствие служебных конфликтов и душевное спокойствие.

## Глава 12

### ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ: БЫСТРО РАЗБОГАТЕТЬ НЕЛЬЗЯ. ИЛИ МОЖНО?

Американская экономика не поднимется, пока кто-нибудь не разбогатеет, — почему этим человеком не могу быть я?

#### Раш Лимбо

Всю вашу жизнь вам советовали остерегаться планов немедленного обогащения и вообще самой идеи быстро сколотить состояние.

Что, если такие предрассудки мешают вам жить?

Все больше людей в открытую смеются над подобными предубеждениями. Например, в 1995 году появилось огромное количество мгновенно разбогатевших миллионеров. Причиной такого бума стал успех практики изначальных открытых предложений; в большинстве случаев на первую продажу предлагались акции высокотехнологичных компаний. 9 августа 1995 года фирма «Netscape», занимающаяся компьютерными услугами и разработкой программного обеспечения, впервые предложила широкой публике свои акции. Еще 8 августа основатель компании Джеймс Кларк располагал ценными бумагами, которые фактически ничего не стоили, а на следующий день его доля составляла 566 миллионов долларов. Марк Андреесен, 24-летний технический гений, стал владельцем акций стоимостью в 58 миллионов. Джефф Браун, сотрудник фирмы, продающей видеоигры, который получал 15 долларов в час, стал партнером Уилла Райта, автора компьютерной игры, которую отвергли все крупные компании. И два последующих года они управляли своим новым бизнесом из двухкомнатной квартиры Брауна. Через восемь лет в их фирме работало две сотни сотрудников, а годовая прибыль равнялась примерно 55 миллионам долларов. Когда в 1994 году частная компания превратилась в корпорацию, Браун внезапно стал «стоять» 79 миллионов долларов.

Алан Бринкли, профессор истории Колумбийского университета, сказал в интервью журналу «Time»: «Не думаю, что когда-либо еще огромные капиталы создавались с такой скоростью, как сегодня».

Но превращение частной компании в корпорацию — НЕ единственный способ быстро разбогатеть, буквально за одну ночь.

Спросите об этом моего клиента, друга и делового партнера Джеффа Пола. Когда он впервые посетил мой семинар, за ним числилась задолженность по кредитным карточкам более чем в 100 тысяч долларов, а сам он вместе с семьей жил в подвале дома своей сестры. Три месяца спустя он зарабатывал 50 тысяч долларов в месяц. Через год он полностью рассчитался с долгами, наполовину оплатил новый красивый дом, имел внушительный счет в банке и вложения. Еще три года — и Джеффа Пола можно было смело называть миллионером. А все благодаря незатейливому, убийственно простому бизнесу почтовых заказов. И Джефф не единственный пример. Вспомните хотя бы Брайана Кэя, Дуга и Джулию Нил-сен, Джо Полиша. Все трое взяли за основу ту же бизнес-модель, что и Джефф.

Брайан Кэй владел небольшим бизнесом, который заключался в оказании помощи семьям в вопросах поиска стипендий и финансирования колледжей. При нашей с Джеффом Полом поддержке Брайан стал продавать свои приемы и стратегии специалистам по финансовому планированию, с тем чтобы

те могли предоставлять подобные услуги своим клиентам и привлекать новых заказчиков. В 1995 году он заработал на этом четверть миллиона долларов. Дуг и Джулия Нилсен, брат и сестра из Омахи, владели налаженным бизнесом по производству купонных книжек, приносящим им 50 тысяч долларов в год. Они начали продавать свои наработки предпринимателям и хозяевам копировальных сервисов по всей стране. Вскоре брат и сестра стали владельцами огромного бизнеса и за месяц получали столько, сколько прежде за год. Джо Полиш выглядит как менеджер рок-группы, но на самом деле он «синий воротничок», чистильщик ковров, разработавший гениальную систему для привлечения клиентов и превративший ее в бизнес по предоставлению своим коллегам рекламы, консультаций, программного обеспечения и информационных бюллетеней. Начав с нуля, вложив в дело менее тысячи долларов, он сумел в первый же год заработать 250 тысяч, во второй — в два раза больше, а на третий приближается к своему первому миллиону.

Всех этих людей объединяет одно слово — «быстро». Все они уже на второй месяц начинали получать солидную прибыль, а через полгода их ежемесячные доходы составляли по 10 тысяч и больше долларов.

### **Включите телевизор — машину по производству денег**

И не рассказывайте Биллу Гети или Грегу Ренкеру, что невозможно быстро разбогатеть. В 1987 году Билл Гети, которому тогда было 33 года, владел компанией, занимавшейся тиражированием аудиозаписей, преимущественно для ораторов и фирм по организации семинаров. Его 31-летний партнер по гольфу, Грег Ренкер, постоянно рассуждал о колоссальных объемах кассет, которые Билл поставлял одному парню, проводившему по кабельному телевидению занятия на тему «как быстро разбогатеть на торговле недвижимостью». Решив работать на пару и делать то, во что они оба свято верили, Билл и Грег объединили свои капиталы, одолжили еще 100 тысяч долларов, выкупили права на продажу аудиокассет на основе книги Наполеона Хилла «Думай и богатей» и выпустили документальный фильм под аналогичным названием, ведущим которого стал Френ Таркентон. К 1988 году этот проект принес создателям 10 миллионов долларов. Мне посчастливилось сотрудничать тогда с Грегом и Биллом, консультировать их и писать для них некоторые материалы, я помогал им обрабатывать и исправлять первую версию фильма. Они продолжали обращаться ко мне за советом даже после того, как менее чем за 10 лет создали бизнес, приносящий годовую прибыль в 200 миллионов долларов.

В 1994 году Рон Перелман купил 37% акций «Guthy-Renker Corporation», обеспечив огромный приток капитала, приоритетное время показа на телеканалах, принадлежащих этому медиамагнату, Перелману, перспективы совместных проектов с «New World Entertainment» и сотрудничества с другими компаниями Перелмана — «Revlon» и «Marvel Comics».

Итак, Грег и Билл практически за одну ночь превратились в миллионеров. Более того, благодаря их бизнесу разбогатели и другие люди, и тоже очень быстро. Это два дантиста, которые изобрели систему отбеливания зубов «Идеальная улыбка», «гуру самосовершенствования» Тони Роббинс, снявшийся в телевизионном ролике вместе с Френом Таркентоном, актерами Мартином Шином и Лизой Гиббонс. Это и изобретатель «Metwrench», набора универсальных ключей, финансированием которого занималась «Guthy-Renker Direct», и многие другие предприниматели, обязанные своей славой, успехом и богатством Грегу Ренкеру и Биллу Гети.

В каком-то отношении Грегу и Биллу ничего иного не оставалось, кроме как постоянно «быстро богатеть», помогая в этом и остальным. Рекламный бизнес очень подвержен моде, равно как и индустрия развлечений. Важное значение имеет смена тенденций. В основе этого бизнеса лежит умение предугадать следующий каприз потребителей. Экономическое чутье и прозорливость жизненно необходимы для быстрого производства успешной и действенной рекламы, поскольку за каждой удачей следует ряд потрясений и кризисов. Новый рекламный ролик может за три-шесть недель пройти весь путь от идеи до окончательной версии и продажи товаров. Большинство либо доказывают свою эффективность в течение первого месяца доходами в миллионы долларов, либо проваливаются и исчезают с экранов. В рекламной индустрии «быстро» — это норма.

Билл и Грег не единственный пример. Специальные каналы типа «магазин на диване», QVC и HSN, буквально штампуют миллионеров. Я лично знаю нескольких людей, которые пришли на телевидение со своими товарами, и за несколько дней их доходы выросли до 250, 500 тысяч или еще выше; при этом они еще подписывали контракты с другими каналами. Благодаря таким передачам малоизвестные продукты, вроде цитрусового пятновыводителя на масляной основе, мгновенно превращались в популярнейшие бренды.

В результате активного вытеснения программами типа «магазин на диване» «традиционных» методов продажи последние устаревают с невероятной скоростью. Компания вроде «Victoria Jackson Cosmetics» может начать с одного рекламного ролика и за первый год добиться такого же успеха, к какому «Mary Kay Cosmetics» шла десятилетиями. Сегодня «магазин на диване» способен за 30 минут продать больше пылесосов, чем за год армия торговых агентов, работающих 24 часа в сутки, семь дней в неделю. «Perfect Smile» всего за год догнал «Crest» по степени узнаваемости бренда и доходам.

Но телевидение в данном случае — не монополия. Такие бренды, как «Breath Assure» и «Breathe Right» появились ниоткуда и благодаря радиопередачам прочно завоевали лидерство по продажам, озолотив своих создателей и производителей. Популярные личности, вроде Раша Лимбо, в состоянии за месяц прославить любой товар — например, «Snapple» или «Laredo & Lefty's Salsa».

Вопреки морали всем нам хорошо знакомой басни о зайце и черепахе, медленные и упорные не всегда выигрывают гонку.

### **Как это делает Хьюзенга? Быстро**

Описать темп развития империи Уэйна Хьюзенги «Blockbuster Video» словом «быстро» — значит не сказать ничего.

Он понимал, что ему нельзя медлить, необходимо как можно скорее занять лидирующее положение на рынке, чтобы моментально отсеять всех конкурентов-подражателей.

В 1986 году Хьюзенга владел девятнадцатью пунктами видеопроката, к концу 1987 года ему принадлежали уже 133 магазина, к концу 1988-го — 415, к концу 1989-го — 1079. Сначала один новый пункт открывался каждые 48 часов. Потом каждые 24 часа. Затем каждые 17 часов. Такая бешеная скорость нелегко давалась самому Хьюзенге, руководству компании, сотрудникам, требовала больших расходов. Дэвид Лет-терман как-то пошутил, что никому еще не удавалось увидеть, как строят «Blockbuster Video». Сейчас здесь ничего нет, а через минуту уже стоит пункт видеопроката. Но такая убийственная, умопомрачительная скорость позволила «Blockbuster Video» обойти конкурентов и добиться в своей сфере лидерства.

Когда Уэйн Хьюзенга впервые консультировался со специалистами по поводу разработки программы развития, те заявили ему, что у «McDonald's» ушли десятки лет на то, что он хотел проверить за год-два. Это невозможно. Но Хьюзенга сумел доказать обратное.

Кстати, разработанный и блистательно осуществленный план Хьюзенги бросил вызов традиционной идее получения «честной доли». Эти два слова не входят в лексикон одного из самых преуспевающих предпринимателей мира. С самого начала он стремился к полному господству на рынке.

### **Волшебная сила слова «три»**

Кен Краген, работавший на братьев Смозерс и Кенни Роджерс и являющийся теперь одним из самых влиятельных агентов Голливуда, всегда организует последовательность из трех значительных событий, чтобы сделать какую-либо личность знаменитой. Как написано в его книге «Жизнь — это контактный спорт», аналогичную стратегию можно использовать, чтобы раскрутить все что угодно.

Когда появился «Thighmaster», была предпринята следующая последовательность действий: выпущены весьма успешные рекламные ролики «магазина на диване» со Сюзан Сомерс, которая к тому же регулярно появлялась в ток-шоу по утрам, днем и по вечерам; при этом все комики, как по телевидению, так и в комедийных клубах, без конца придумывали все новые и новые шутки по поводу «Thighmaster». Всего за пару недель «дохлый номер», каким считали его многие, превратился в золотую жилу.

### **Почему «медленно» намного сложнее, чем «быстро»**

Если вы проанализируете все предрассудки, касающиеся стремительного обогащения, то вам несложно будет заметить, что чаще всего они свойственны людям, исполненным самых благих намерений, но так и не преуспевшим — ни быстро, ни медленно. Гораздо проще глубокомысленно судить о том, что невозможно сделать, чем о том, как это сделать. Поэтому к предостережениям таких людей следует относиться очень критически.

Практически любой богатый человек подтвердит, что медленно действовать гораздо сложнее, чем быстро, поскольку невозможно создать движущую силу, еле шевелясь. Небольшая доска, положенная

поперек рельсов, заставит остановиться еще не набравший скорость многотонный локомотив, но мчащийся на всех парах поезд разнесет эту доску в щепки, и пассажиры даже не почувствуют удара.

Думаю, вы захотите воспользоваться могучей движущей силой.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Почему бы не разбогатеть быстро? Нет никаких причин — кроме разве что прошлого негативного опыта, — мешающих вам совершить гигантский прыжок. Медленные и упорные не всегда выигрывают гонку. В зависимости от конкретных условий должны применяться различные стратегии, и зачастую скорость и стремительность — это единственный способ разбогатеть при благоприятной возможности.**

### **Глава 13**

#### **ЧТОБЫ СДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ, НУЖНЫ ДЕНЬГИ»**

Я был самой большой двойной угрозой: без денег и без опыта.

Хью Хефнер — о создании журнала «Playboy»

Подозреваю, что люди чаще отказываются от своих предпринимательских идей и планов из-за отсутствия денег, чем по какой-либо другой причине. «У меня нет такого капитала. Я не знаю никого, у кого было бы нужное количество денег. Я не могу достать столько средств». Полный бред.

Сегодня вы можете нанять МНОЖЕСТВО экспертов, которые составят для вас традиционные планы по созданию бизнеса, предскажут от двух до пяти лет работы без прибыли, распишут бюджет на самое разнообразное оборудование и рассчитают начальный капитал на миллиард или два долларов.

Однако среди миллионеров полным-полно людей, проигнорировавших все эти глупости и начинавших практически без гроша в кармане. И им удивительным образом удалось пробиться на самый верх. В каком-то смысле солидный начальный капитал даже вреден — не нужно бороться за выживание.

Я уже давно пришел к выводу: если ты не можешь делать деньги без денег, ты не сделаешь их, имея в своем распоряжении внушительные средства. И если вы решили профинансировать кого-нибудь, выберите предпринимателя, доказавшего, что он может выжить без большого капитала.

Взять хотя бы «Campus Concepts». В 1995 году прибыли этой компании составили более 4 миллионов долларов. Основана она была в 1985 году с уставным капиталом 48 долларов. Это не опечатка. Ровненько 48 баксов.

Йан Леопольд основал свою компанию по выпуску путеводителей по колледжам еще в годы учебы. Привлекая других студентов в качестве торговых агентов, Йан нашел рекламодателей и использовал их деньги для финансирования своего первого издания. Постепенно он перенес эту «модель» на другие колледжи, получил диплом делового администратора, а потом устроился в «Cleveland Company». Потоками наличности он оперировал при помощи кредитных карточек. «Если бы не карточки, — вспоминает Йан, — меня бы не было в этом бизнесе». Сегодня он управляет компанией, выпускающей путеводители для 70 колледжей в 35 городах общим тиражом более миллиона экземпляров, при поддержке таких крупных рекламодателей, как «Sony» и IBM, а также местных фирм. Первоначальные 48 долларов умножились примерно в 10 тысяч раз.

Если бы у него было 50 или 100 тысяч долларов, то, скорее всего, после окончания учебы он сразу бы обзавелся симпатичным офисом, обставил его, нанял секретаря, профессиональных торговых агентов, предоставил бы кредит рекламодателям и не был бы так сильно заинтересован в немедленных результатах. В конечном итоге его прибыль могла бы составить тысяч пятьдесят, а не миллионы долларов. Мне доводилось такое видеть.

Большие финансовые резервы могут обернуться страшным проклятием.

Даже сегодня, когда один из моих партнеров в нескольких компаниях почтовых заказов задумал основать новый бизнес, мы ссудили ему лишь тысячу-две долларов. Мы настаивали, что этого должно хватить для привлечения остальных финансов и что фирма должна развиваться за счет полученной



прибыли, а не за счет наличных из наших карманов или доходов от другой деятельности.

Могли мы позволить себе более крупную инвестицию? Конечно. Были бы результаты более впечатляющими? Вряд ли. Дефицит финансов заставляет нас легко и быстро отыскивать выходы из самых сложных ситуаций, принимать самые грамотные решения и считать каждый цент.

Впоследствии мы, конечно, можем без опаски ассигновать какие-то суммы на безумные эксперименты, инновации. Но вначале мы должны прикладывать все свои знания и опыт лишь в самом верном, безопасном и надежном направлении, чтобы каждый вложенный доллар оборачивался тремя. Думаю, такой подход всегда эффективен.

И точно знаю, что благодаря ему был создан не один бизнес.

### **Как игнорирование традиционных представлений о деньгах помогло добиться феноменального успеха**

В 1989 году рекламная индустрия в очередной раз «закапризничала». Стоимость качественной продукции поднималась все выше, и уже нельзя было сделать ролик дешевле чем за 200 тысяч долларов или около того.

Кроме того, предприниматель-одиночка практически не имел шансов получить доступ к прайм-тайм. Другими словами, либо работай с одним из «больших братьев», либо ты останешься вне игры.

Несмотря на царящие правила, я сделал ролик для своего клиента, «U.S. Gold», меньше чем за 30 тысяч долларов. Владелец компании, Лен Шайкинд, вложил в свою первую пробную экспериментальную ме-диакупку баснословную сумму в 400 долларов. Ободренный успехом, он пустил полученную прибыль на приобретение дополнительного рекламного времени.

На сегодняшний день, семь лет спустя, Лен Шайкинд покупает время у телевизионных станций и кабельных сетей. А благодаря тому маленькому «дурацкому» ролику он положил в свой карман миллионы долларов. Эта реклама поставила рекорд — она ДОЛЬШЕ ВСЕХ продержалась в эфире.

И кстати, Лен создал свою многомиллионную компанию, не располагая даже тысячей долларов.

### **Нехватка денег — всего лишь отговорка**

В своей книге «Как заработать миллионы своими идеями» я рассказал, как Терри Лоббел организовал производство «Val-Pak» в гараже, с 500 долларами в кармане. Нолан Бушнелл, один из основателей компании «Atari», предшественницы гигантской индустрии компьютерных игр, вложил в ее создание 500 долларов, а четыре года спустя продал ее Уорнеру за 28 миллионов долларов. По словам Бушнелла, чтобы добиться успеха, достаточно всего лишь «оторвать задницу от стула и действовать».

Знакомясь с людьми вроде Бушнелла и Лоббела, которые сумели создать прибыльный бизнес, имея в распоряжении минимальный капитал, я пришел к выводу, что отсутствие или нехватка денег — это простая отговорка, а все мудрые советы специалистов о достаточном финансовом обеспечении — полная ерунда.

Помимо этого, я также глубоко убежден, что нет оправдания и безработице в Америке. В этой стране отыскать себе работу на пустом месте — слишком плевое дело, чтобы сидеть сложа руки и довольствоваться подачками государства. Приведу несколько примеров, чтобы вы поняли, что я имею в виду под словами «отыскать работу на пустом месте».

Рано утром в Бостоне человек идет между плотными рядами застрявших в пробках, медленно ползущих бампер к бамперу автомобилей. На спине у него очень странное устройство. С шумом и паром в нем варится свежий кофе, который он продает водителям.

Человек улыбается, много шутит, обменивается с покупателями забавными историями и имеет приличную выручку. «Работа» на пустом месте.

В Нью-Йорке женщина зарабатывает тем, что выгуливает чужих собак. В прошлом году она получила 30 тысяч долларов, выводя на прогулку от шести до двенадцати собак одновременно. «Работа» на пустом месте.

А вот что придумала другая «предпринимательница». У деловых женщин в течение рабочего дня часто рвутся колготки. И она открыла бизнес по доставке колготок. Клиенты посылают ей сообщение на пейджер и в течение часа получают новую пару. По последним данным, ежегодная прибыль этой

предприимчивой женщины составила 100 тысяч долларов.

В аэропорту Сиэтла группа массажистов открыла «салон». В перерывах между полетами усталые путешественники могут удобно устроиться в кресле, откинуться назад, положить голову на мягкий подголовник и пройти сеанс стимулирующего, бодрящего массажа. Эта идея прижилась и в других аэропортах.

В парковочном гараже в центре Торс го по понедельникам, средам и пятницам студент колледжа вручную вымоет вашу машину, натрет ее воском, пропылесосит, вычистит и приведет в полный порядок, пока вы будете работать в офисе или отправитесь на встречу, обед, по магазинам.

А вот новый способ «продавать время» тем, кому его не хватает. Лина Шаммаут из Сан-Диего, штат Калифорния, берет с клиентов 10 долларов в час за то, что сидит в их доме и ждет ремонтников или курьеров. Поскольку большинство мастеров по ремонту сантехники, мебели, электроприборов, отопительного оборудования, установке дверей, а также доставщики товаров не указывают конкретное время, а сообщают лишь приблизительно «от десяти до четырех», занятые люди, которые не могут столько времени сидеть дома, приглашают Лину.

Как Лине пришла в голову подобная идея? Ее вынудили к этому жесткие обстоятельства. После восьмого класса Лина бросила школу и 30 лет вела домашнее хозяйство. Когда потом женщина попыталась устроиться на работу, везде просили ее резюме, а ей совершенно нечего было показать. В тот момент она могла бы сдаться. Или сказать: «Государственная организация должна обучить меня какой-нибудь специальности или оплатить мне учебу». Могла бы подать заявку на социальное обеспечение и получение продовольственных талонов. Но Лина основала собственный бизнес с рекламными объявлениями, вложив в него 28 долларов. Постепенно ее клиентура расширялась, маркетинговые приемы усложнялись. Нередко в день Лина зарабатывает по 50—70 долларов.

Один из подписчиков «No BS Marketing Letter» прислал мне эту историю и свой план создания крупного бизнеса, основанного на такой же схеме. Он намеревается предлагать клиентам то же, что и Лина, но с дополнительными услугами, которые можно выполнить в процессе ожидания: приготовление пищи, уборка дома, мелкий бытовой ремонт и так далее. В своем воображении он видит большую команду работников, загруженных поручениями и заказами. Думаю, ему все удастся. Если он сможет обеспечить заказами двадцать человек, работающих в среднем по пять часов в день и получающих 20 долларов в час за комбинированные услуги, его доход составит 2 тысячи в неделю, 8 тысяч в месяц, 96 тысяч в год. Когда его сеть охватит, скажем, десять районов, он будет приносить своему владельцу миллионы долларов в год. Я посоветовал ему систематизировать свои идеи и продавать по всей стране предпринимателям, которые заинтересованы в создании подобного бизнеса. Такое решение легко могло бы превратить его в миллионера. И для начала ему было достаточно 28 долларов за газетную рекламу.

Нолан Бушнелл дает лучший совет, который подойдет абсолютно всем и каждому — безработному или предпринимателю со скудным бюджетом: оторвите задницу от стула и действуйте.

После выхода в свет моей книги «Как заработать миллионы своими идеями» меня часто приглашали выступать на радио, и я получал очень много писем от разного рода изобретателей. Более половины из них жаловались на отсутствие средств, необходимых для воплощения их замыслов, искали кого-нибудь, кто бы вложил деньги в их проект, осуществил его, а потом выплачивал им авторские гонорары. Все дело в том, что идей и людей с идеями очень много. Однако людей, наделенных воображением, но не обладающих мужеством реализовать свои замыслы, еще больше. Конечно, время от времени заключаются лицензионные соглашения. Вне всяких сомнений, люди придумывают разнообразные штуковины, продают свои изобретения крупным компаниям и обогащаются на одних только авторских гонорарах. Случается, кто-то выигрывает в лотерею. Но если вы хотите, чтобы все шансы оказались в ваших руках, оторвите задницу от стула и принимайтесь за работу, воплощая свои идеи в реальность.

Как это делал Эд Лоув. Он умер несколько лет назад, мы все понесли тяжелую утрату, поскольку он был великим человеком, яркой, неординарной личностью. Эд не просто создал бизнес, он основал целую империю «кошачьих туалетов». В 1947 году он буквально наткнулся на идею использования абсорбирующих гранул, и через некоторое время его бизнес приносил ему 85 миллионов долларов в год. С моей точки зрения, наиболее поучительны его первые скромные шаги. Он начал с пятифунтовых бумажных пакетов, наполненных гранулами. На упаковке Эд Лоув собственноручно делал надпись черным карандашом: «Туалет для киски. Заменяет песок. Абсорбирует и устраняет

неприятные запахи. Спросите киску. Она знает».

Изначально дистрибьюцией занимался сам Лоув, забив свой «шевроле» пакетами и посещая один магазин товаров для животных за другим. Непродолжительная демонстрация убеждала владельцев приобретать по нескольку штук. Несколько лет Эд, по его собственным словам, провел «на колесах», находя все больше покупателей. Он в одиночку завоевал рынок. Во многом благодаря Эду кошки стали самыми популярными домашними питомцами в Америке, потеснив собак. Журнал «People» писал: «В истории кошек можно выделить две знаменательные даты: 1500 год до н. э., когда они впервые получили приют под крышами египетских домов, и 1947 год, когда они уверенно обосновались в человеческом жилище. Именно в этом году Эдвард Лоув открыл мировую кошачью сенсацию под названием „туалет для киски“».

Вы можете возразить, что сегодня подобное не может повториться. И ошибетесь. Конечно, вовсе не обязательно ездить от магазина к магазину, есть и более продвинутые способы продажи. Но тем не менее вы можете запустить в оборот совершенно новый товар или бренд, фактически не имея начального капитала и средств на рекламу. Взять хотя бы моего клиента, Рори Фета из компании «Simple Salmon, Inc.», базирующейся в Ванкувере, Канада. Я писал о нем в книге «Как заработать миллионы своими идеями», а прославился он уникальным подходом к рекламе и маркетингу своего бизнеса по доставке готовых гурманских блюд. Фет начинал с 500 долларами в кармане. Сегодня его бизнес процветает и ширится, Рори принадлежит бренд повсеместно распространенной сети розничной торговли. Его изысканные блюда доставляются посредством «Dairyland Home Delivery» в 10 тысяч домов и в магазины сети «7-Eleven» по всей Западной Канаде. Весь свой бизнес Рори создавал и расширял без всякого банковского финансирования. Помню, однажды он был почетным оратором на одном из моих семинаров (стоимость участия — 1500 долларов с человека), потому что обладает удивительной мудростью и феноменальным деловым чутьем.

Или вот еще пример — Нейл Балтер. Он ушел из дома в шестнадцать лет и брался за самую разную работу, чтобы прокормить себя до окончания средней школы. Однажды в 1978 году он собирал полки в чулане соседа и ему пришла в голову мысль построить на этом собственный бизнес. Проанализировав вещи, которые люди обычно хранят в кладовых, Нейл спроектировал полки и установил их таким образом, чтобы обеспечить максимальную функциональность и удобство. В возрасте 18 лет, в 1980 году, с двумя тысячами долларов, одолженными у друга, Нейл основал собственную компанию «California Closets». Нейл быстро расширил бизнес, после чего организовал 150 фран-чайзингов, а потом в 34 года продал все «Williams-Sonoma» и удалился от дел миллионером. По прошествии четырех лет — то есть по окончании моратория на открытие аналогичных фирм — Нейл основал новую компанию, «Organizers Direct», продавая комплекты для переоборудования кладовых.

### **Современные технологии максимально упрощают процесс создания бизнеса без больших денег**

Если вы пользуетесь «факс-сервером», то можете посылать двухстраничные рекламные письма на любые номера — от сотни до десяти тысяч одновременно. В меньшем масштабе, имея доступ к факсовому аппарату и отправляя факсы вручную, вы сведете расходы практически к нулю. А это немаловажно.

Именно таким образом Рон Горджес создал бизнес по ремонту компьютеров. При помощи настольной издательской системы он напечатал двухстраничное письмо. В нем он предлагал бесплатно решить любую проблему с компьютером: научить клиентов пользоваться программным обеспечением, показать, как настраивать компьютер на выполнение определенных задач, улучшить качество лазерной печати — все, что угодно. После этого в справочнике из библиотеки он нашел номера факсов, а потом каждую ночь по четыре часа подряд на аппарате брата отправлял свои письма одной компании за другой. Расходы нулевые. Из четырехсот компаний восемнадцать прислали ему приглашение с просьбой решить те или иные проблемы. В результате за последующие два месяца он заработал 11 тысяч долларов, заключил длительный контракт на 800 тысяч и получил несколько рекомендательных писем. Бизнес стабилизировался, рос и приносил деньги. При нулевых вложениях. Электронная почта. Интернет. Рассылка небольших дешевых писем и использование голосовой почты вместо дорогостоящей рекламы. Современная техника постоянно предлагает нам новые возможности для разработки и продвижения товаров и услуг при минимальных затратах.

### **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Перестаньте ограничивать себя из-за отсутствия денег. Вокруг полным-полно доказательств тому, что любую идею можно превратить в успешный и процветающий бизнес. Доступ к большим деньгам не поможет вам. А вот необходимость пробивать себе путь вверх заставит мобилизовать все силы, как физические, так и умственные.**

## **Глава 14**

### **МОЖЕТ ЛИ БЫТЬ, ЧТО ТОВАР ВООБЩЕ НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ?**

Людям нравятся те вещи, которые трудно найти. Вещи, окутанные романтикой...

Д. Питерман

После выхода книги «Как заработать миллионы своими идеями» за один год мне довелось пообщаться с большим числом изобретателей, чем за всю предыдущую жизнь. Я беседовал с ними в ходе ток-шоу на радио или телевидении, на презентациях, читал присланные ими письма, даже встречался с ними в аэропортах.

Большинство агрессивно защищало свои изобретения, в уникальность и оригинальность которых свято верило. Эти люди приходили в ужас при одной мысли о том, что их идею могут украсть. И многие из них пребывали в полнейшей уверенности, что их изобретение моментально вырвется в лидеры лишь в силу оригинальности и более высокого качества, чем у других аналогичных товаров.

Я называю таких людей одержимыми. К сожалению, подобный фанатизм редко позволяет разбогатеть.

Предлагаю нестандартный, но гарантированный подход: все дело в истории, а не в товаре!

Достаточно вспомнить Рубена Маттеуса, польского иммигранта, продававшего мороженое домашнего изготовления сначала с лошадиной повозки, а потом в магазинах. Не он один задумывался о том, готовы ли американцы платить более высокую цену за более качественное мороженое. Но он стал первым, кто понял, что они НЕ купятся на простую дешевую историю.

Рубен правильно рассчитал — людям нужна таинственность, оправдывающая высокую цену. Маттеусу требовалась загадочная, интригующая, романтическая история.

Рубен придумал труднопроизносимое иностранное название. Для придания достоверности на упаковке мороженого была помещена карта Скандинавии. Так что в следующий раз, когда полезете в бумажник, чтобы купить «Haagen-Dazs», помните, что со Скандинавскими странами оно не имеет ничего общего. Это мороженое от польского иммигранта, впервые произведенное в Бронксе. Ах да, кстати, «Frusen Gladje» тоже никак не связано ни со Швецией, ни с Норвегией, ни с чем-либо иным таким же экзотическим. Это название для фургона «Haagen-Dazs» придумал сам Маттеус.

Кстати, он продал «Haagen-Dazs» компании «Pillsbury», а бренд «Frusen Gladje» перешел к фирме «Kraft».

### **Позвольте мне разрушить парочку ваших иллюзий**

Вы когда-нибудь ели дуврскую камбалу? Это не камбала. И не из Дувра. Бельгийские вафли? Их делают в Нью-Йорке. Или взять, к примеру, «Vichyssoise», этот ужасный холодный суп, который люди едят только потому, что он французский. Его готовят в лучших французских ресторанах и обожают ценители и знатоки такой кухни. Но в действительности так звали уроженца Нью-Йорка, который впервые подал этот суп в отеле «Ritz-Carlton» в 1917 году. Он такой же французский, как картофель фри в «McDonald's».

Возможно, вам доводилось покупать или видеть «Arizona Iced Tea». Этот сорт холодного чая, разлитого в большие пакеты с забавными рисунками в виде пурпурных кактусов и гор, уже давно наступает на пятки «Snapple» и быстро завоевывает позиции ведущего национального бренда. Название или упаковка наводят на мысль о моем родном штате — Аризоне. Однако надо признать, что это самый обычный продукт: заваренный чай с лимонным ароматом, произведенный и продаваемый тремя братьями в Бруклине, Нью-Йорк, где ни одного кактуса на тысячи миль.

Если хотите еще сюрпризов, обратите внимание на косметическую индустрию. Разница между брендами и здесь крайне незначительная. По сути, многие кремы для кожи имеют одинаковую формулу, за исключением одного «уникального» ингредиента, на котором и строится «особая история». Это может быть алоэ, овсяное толокно, овечья плацента или, как, например, в известном креме «Nancy Kwan Pearl Cream» — толченый жемчуг. В последнем случае на волшебном ингредиенте ДЕЙСТВИТЕЛЬНО выстраивается целая история — древний секрет красоты восточных цариц! Фактически между кремами нет никакого существенного различия, зато есть разница в миллионы долларов между товарами с притягательными и волнующими историями и теми, которые не сумели разжечь женское любопытство.

Рекламную индустрию, с которой я очень тесно связан, постоянно осаждают люди, предлагающие якобы уникальные и оригинальные идеи и убежденные в том, что мы тут же кинемся собирать деньги на их продвижение. И многие обижаются, сталкиваясь с холодным безразличием. Во-первых, надо отметить, что мы видели и изучали десятки вариаций одних и тех же товаров и не интересуемся ничем не подкрепленными идеями. Но нас всегда привлекает удачное сочетание интригующей и волнующей истории, эффектной демонстрации, поддержки авторитетных специалистов и знаменитостей, положительных отзывов пользователей. Сам товар вторичен по отношению к комбинации всех перечисленных элементов.

Недавно один мой друг, страстно увлеченный рыбалкой, придумал новый тип удочки. Внутри у нее имеется полость, чтобы протянуть леску, которая благодаря этому не запутывается и не закручивается. Мой приятель пребывал в полном восторге от своего изобретения. Будучи страстным рыболовом, он никогда не видел такой удочки. Но когда он предпринял попытку запатентовать изобретение, догадаетесь, что он выяснил? Таких удочек была не одна и не две, их были десятки, с самыми различными способами крепления лески. Десятки. И ни одной в продаже. Но поскольку мой приятель не только заядлый рыболов, но и умный предприниматель, он не стал обращать внимания на другие патенты, а занялся созданием впечатляющей истории о своем изобретении, сбором рекомендаций и свидетельств, разработкой запоминающегося названия. Уверен, его удочку ждет на рынке огромный успех. Ведь мой приятель прекрасно понимает: дело не в товаре, а в истории.

#### **Товар роли не играет — главное, что вы с ним делаете**

В моем родном городе Финиксе, штат Аризона, 27-летний основатель «Pro-Innovative Concepts» — компании с оборотом в 5 миллионов долларов в год — признает, что его товар «настолько прост, что даже смешно». Это «Gripp Ball» — небольшой сжимающийся мячик. Все считали, что Марк выжил из ума, — особенно после того, как он стал просить за свои шарики десять долларов.

Но этот «лечебный» мячик завоевал бешеную популярность среди игроков в гольф, теннисистов, даже музыкантов, не говоря уже о людях, восстанавливающих трудоспособность и страдающих артритом. Марк рекламировал свои шарики как средство для снятия стресса, ставил на них фирменный логотип и успешно продавал их через «магазины на диване» на канале QVC. Такое целенаправленное творческое продвижение превратило этот дурацкий маленький мяч в миллионы долларов, которым не видно конца.

Вы только представьте — речь идет о нелепом резиновом шарике! В нем нет абсолютно ничего выдающегося. Единственная его «особенность» — то, что с ним сделали.

#### **Стараться защитить товар — все равно что пытаться заставить ребенка оставаться чистым за час до похода в церковь**

Изобретателей и предпринимателей, одержимых стремлением защитить свои идеи, ждет печальная участь — комната с мягкими стенами. В конце концов вы приходите к выводу, что долго охранять свое открытие НЕВОЗМОЖНО. Плагиат — неотъемлемая часть американского бизнеса. А размах этого явления вселяет ужас. Во многих случаях производителю достаточно слегка изменить товар, и вы можете спустить свой патент в унитаз. Если вы стремитесь оградить себя от плагиата, лучше всего защищать свои позиции на рынке и рекламные разработки, а не само изобретение. Взять, например, товар моего клиента «Guthy-Renker Corporation» — отбеливающую систему «Perfect Smile». Как только стало понятно, что эта продукция пользуется успехом, аналоги стали плодиться, как кролики весной. И, честно говоря, передраť этот товар было совсем не сложно. Но мастера плагиата НЕ могли воспроизвести ВСЕ компоненты, благодаря которым «Guthy-Renker» укрепила на рынке: «идеальное» название, участие в рекламной кампании звезды Ванны Уайт, использование для продажи информационного ролика.

## **На что следует обратить внимание, если вы хотите сделать свой товар успешным**

Пользующиеся огромной популярностью носовые полоски «Breathe Right», которые помогают людям избавиться от храпа, сами по себе являются идеальным примером товара, обреченного вечно пылиться на магазинных полках. Вне всяких сомнений, это отличное изобретение. Не буду спорить и с тем, что рынок потенциальных покупателей огромен — миллионы храпунов и миллионы страдающих и невысыпающихся супругов. Здесь присутствует все, о чем только может мечтать любой изобретатель. Но «волшебство» пришло оттуда, откуда никто не ожидал. Гениальный ход — разослать эти полоски каждой команде НФЛ и объяснить, что их применение увеличивает поступление кислорода в легкие и обеспечивает более свободное дыхание. Стоило нескольким спортсменам воспользоваться этими штуками, как о них заговорили в новостях — и все тут же ринулись их покупать. Хотя без ловкой стратегии этот товар ничего из себя не представлял.

Давайте попробуем еще раз. Заглянув недавно в книжный магазин, я обнаружил на полках больше двух десятков изданий, посвященных поиску идеального партнера. Но мой друг, Пол Хартунян, продает свою книгу на аналогичную тему тысячами экземпляров в месяц. Как ему это удастся? Очень важная деталь: «секрет» Пола не в том, что его книга лучше других. И кстати, стоит она дороже всех остальных. Но все дело в том, что каждый год на День святого Валентина он забрасывает приманку — обзванивает все радиостанции и предлагает одному из слушателей найти идеального партнера за 90 дней или даже быстрее. Сотни радиостанций приглашают моего друга в качестве гостя, он проводит «соревнование по поиску партнера» и продает тысячи книг по бесплатному телефонному номеру 800. (Он принимал участие в шоу Опри, Сэлли, Дженни Джоунс, Донахью.) НЕОБЯЗАТЕЛЬНО заниматься исключительно книгами. С равным успехом Пол может продавать видео- и аудиокассеты, компакт-диски или духи-афродизиаки. И ему не мешает количество других аналогичных продуктов. «Защита» Пола — это комбинация всех компонентов его «системы».

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

Сравнительно мало товаров имеют успех в силу своей неповторимости и оригинальности. Попытки защитить «уникальную» идею в 90% случаев лишь бесполезная трата времени, потому что исключительность есть не более чем иллюзия. Прикладывать усилия в этом направлении непрактично. Сами по себе товары не делают людей богаче. Главное — это продуманная комбинация новой идеи, «истории», рекламы, маркетинга и дистрибуции. Все эти факторы и создают уникальную и выгодную позицию на рынке, которую можно защитить и использовать.

## **Глава 15**

### **ИЛЛЮЗИИ МАРКЕТИНГА**

Хаос часто порождает жизнь, а порядок — только привычку.

Генри Адамс

Определения из старых учебников по маркетингу и классическое разделение рекламы, маркетинга, торговли и дистрибуции в настоящее время больше ограничивают, нежели помогают.

Во многих компаниях маркетинговые отделы представляют собой бюрократические механизмы, приводимые в движение сухой статистикой и результатами исследований. Зачастую их можно упразднить без вреда для функционирования фирмы.

Так ЧТО же такое современный маркетинг? Я верю в «предпринимательские стратегии». Даже в крупных корпорациях настоящие профессионалы в этой области должны иметь определенную свободу и действовать скорее как бизнесмены, чем как бюрократы. Если вы принимаете непосредственное участие в маркетинге своих товаров или услуг, думаю, вам нужно постоянно анализировать существующую ситуацию, перспективы стратегии и принципы. Маркетинг — это поиск новых возможностей, усовершенствованных способов формирования прочных и стабильных отношений с клиентами. Согласно моему определению, во многих случаях маркетинг есть не более чем иллюзия. На самом деле люди занимаются не им!

В данной главе я хочу рассмотреть два ключевых понятия: открытие новых возможностей и критерии маркетингового успеха.

Экономист-бунтарь Джозеф Шампетер определяет «предпринимательство» как «акт творческого разрушения». Он рассматривает капитализм как систему, достигающую материального прогресса посредством травмирующего хаоса передовых технологий, новых деловых методов и маркетинговых стратегий. Вне всяких сомнений, во многих случаях намеренное стимулирование беспорядка дает исключительно положительные результаты.

Следует отметить, что Шампетер, который в свое время считался радикалом, сильно заблуждался в некоторых вещах, зато удивительно мудро оценивал другие. В настоящее время большинство экономистов называют его скорее консерватором. Интересно, как оригинальное зачастую становится традиционным. Тем не менее я поддерживаю идею о том, что хаос ведет к прогрессу, что временами бывает очень полезно встряхнуться и сдвинуться с места.

Пару лет назад я выступал на ежегодной конференции «Мастерство в стоматологии», которая в тот раз проводилась на кистоунском лыжном курорте, в двух часах езды от Денвера. Это очень красивое место, даже летом, когда мы там были. И меня весьма впечатлил уровень сервиса. Как выяснилось, руководство Кистоуна поддерживало энтузиазм работников посредством периодической смены рода деятельности. Менеджер по прокату лыж отвечал за розничную продажу, директор лыжной школы занимался производством снега и так далее. Поскольку на новом месте менеджерам не хватало опыта, они должны были полагаться на других работников, которые получали возможность продемонстрировать свои таланты, способности и ответственное отношение. «Свежим глазом» можно было разглядеть новые решения застаревших проблем. Конечно, неизбежным побочным продуктом в такой ситуации является хаос. Но это очень прибыльный хаос.

Подобную стратегию я предлагаю многим своим клиентам. Не позволяйте топ-руководителям засиживаться в башне из слоновой кости, поставьте их за прилавок, посадите на телефон отвечать на звонки. Пусть рабочие займутся переговорами с клиентами. Перетасуйте все должности. Пусть каждый из сотрудников почувствует себя в шкуре другого. Заставьте общаться тех, кто раньше не контактировал из-за разницы в статусе.

### **Предводители хаоса**

Тед Уэйт, основатель и исполнительный директор «Gateway 2000», компании с миллиардным оборотом, произвел коренной переворот в компьютерной индустрии. Он махнул рукой на все традиционные способы дистрибуции и занялся прямым маркетингом.

Обращаясь непосредственно к покупателям с товаром, который, по мнению большинства, невозможно было продать таким образом, Тед Уэйт смог снизить цены до минимума. И к ужасу технопуристов из компьютерного бизнеса, он даже настаивал на том, что его компьютерная компания вовсе таковой не является. «Продажи, маркетинг и дистрибуция — вот что мы такое», — заявил Уэйт в интервью журналу «Success» в феврале 1995 года. Пока специалисты надрывали животы от смеха, доходы «Gateway» стремительно росли. В настоящее время эта компания продает более одного миллиона персональных компьютеров в год.

Последнее предприятие Теда — производство домашнего компьютерного кинотеатра за 3800 долларов, который снова, в обход всех традиционных маркетинговых стратегий, напрямую продается покупателю.

Готовность игнорировать устоявшиеся каналы дистрибуции неизменно дает колоссальные результаты. В своей книге «Как заработать миллионы своими идеями» я рассказывал историю Боба Ступака, который построил очень популярный отель «Vegas World». Номера бронировались посредством прямой почтовой продажи «комплекта» стоимостью 396 долларов, включающего подарок в 500 долларов наличными для игры в казино.

Над Бобом насмеялись все бизнесмены Вегаса. Теперь им уже не до смеха. «Vegas World» трансформировался в «Stratosphere Resort» с гигантской башней «Stratosphere Tower» и представляет собой огромную зону отдыха, стоящую в одном ряду с «Treasure Island», «Caesars Palace» и прочими.

Когда Виктория Принципл решила заняться косметическим бизнесом и выпустить на рынок лосьоны и кремы, которые она многие годы получала от «Aida Thibiant»\*, она отказалась от розничной торговли, огромных универсальных магазинов и мелких дискаунтеров и вместо этого обратилась к «Guthy-Renker Corporation», производителю информационных роликов.

Специалисты предсказывали ей неудачу. Телевизионная и кинематографическая карьера Виктории была бы загублена, вздумай она продавать косметику посредством — о боже! — ночных роликов. Да она станет всеобщим посмешищем!

Совместными усилиями Виктории и волшебников из «Guthy-Renker» было продано товаров на десятки миллионов долларов, приобретено сотни тысяч постоянных клиентов, выпущена серия из пяти связанных инфорбликов и создана одна из крупнейших косметических компаний в мире. Карьере Виктории это никоим образом не повредило, наоборот, даже поспособствовало. После появления первой рекламы она снялась в ряде телевизионных фильмов, по большей части выпущенных ее собственной компанией, и отвергла несколько предложений выступить в главной роли в сериалах.

Мои друзья, Марк Винсент Хансен и Джек Кенфилд, продали миллионы экземпляров своей книги «Куриный суп для души» и построили на этом целую империю. Они никогда НЕ полагались на книжные магазины. Свои книги — и надо отметить, в больших количествах — Хансен и Кенфилд продавали в булоч-

\* Салон красоты в Беверли-Хиллз. — Прим. перев.

ных, кафе, кабинетах хиропрактиков и прочих подобных местах.

Они не единственные, кто использует такую стратегию. Когда Э. Линн Харрис за собственные средства выпустил свой первый роман — после того как его отвергли двенадцать издательств, — основными точками его продажи стали салоны красоты. Количество проданных экземпляров перевалило за пять тысяч, и только тогда Харриса «открыло» одно издательство и подписало с ним контракт еще на две книги.

В общем и целом, если учитывать «самоизданную» литературу, то станет очевидным, что в книжных магазинах продается гораздо меньше книг, чем в других местах. И не думаю, что данная тенденция изменится.

### **В розничной торговле властвует хаос**

Нестандартный подход воцаряется повсюду. Заведения быстрого питания возникают в самых необычных и неожиданных местах. Долгое время считалось, что только автономный ресторан может приносить прибыль. Но сегодня нередко можно встретить «Dunkin' Donuts» на ипподроме, «Wendy's» — внутри магазина «Wal-Mart», «McDonald's» и даже «Domino's Pizza» — на территории аэропортов, а в настоящее время «McDonald's» открывает свои заведения на заправочных станциях «Chevron» во всех 50 штатах. «Dunkin' Donuts» имеет более трех тысяч «традиционных» закусочных с собственными парковками, но около двухсот расположены в альтернативных местах. Сеть закусочных «Wendy's» даже наняла менеджера из «Taco Bell», чтобы тот искал самые нестандартные варианты размещения ее заведений. Планируется в течение года удвоить число мини-ресторанов «Wendy's» в оригинальных и неожиданных местах. Более того, то, что раньше считалось франшизным предательством, сегодня воспринимается как средство обеспечения стабильности и прибыльности: единый владелец франчайзинга собирает под одной крышей несколько брендов. Франчайзи «Sbarro»\* прибавил к своему ресторану в «Sears Tower»\*\* кафе-мороженое «Haagen-Dazs» и кофейню. В казино Лас-Вегаса та же компания управляет «Subway Chain», «Dunkin' Donuts» и «Pizza Hut», располагающимися бок о бок.

В этой нестандартной экспансии лидирует, конечно же, «McDonald's», как, впрочем, и во всем остальном. В 1995 году эта компания запустила крупнейший в истории проект, открыв свои закусочные в тысяче различных невообразимых мест, включая магазины «Wal-Marts» и «Home Depot», заправочные станции, аэропорты, стадионы и офисные комплексы.

Кроме того, «McDonald's» возглавляет интернациональную экспансию, преследуя весьма амбициозные и честолюбивые цели — открыть еще 42 тысячи ресторанов. В Сингапуре родились мини-«McDonald's». В Голландии впервые появились «портативные» заведения этой компании. В Гонконге построе-

\* «Sbarro» — крупнейшая сеть итальянских ресторанов быстрого питания. — Прим. перев.

\*\* «Sears Tower» — самое высокое здание в США. — Прим. перев.

но более 80 ресторанов, и некоторые из них лидируют по рентабельности.

Кто еще рискнет проигнорировать традиционные способы торговли и дистрибьюции и сколотить на



этом состоянии?

Определенные сдвиги наметились и в автомобильной промышленности. Наиболее авторитетный консультант в этой области, Дж. Д. Пауэр, сказал в интервью журналу «Fortune»: «Торговцев автомобилями может постигнуть участь продавцов бакалеи, бытовых электроприборов и туристических путевок». Он имеет в виду вымирание. И вот почему: один из десяти покупателей находит способ приобрести новый автомобиль без надоевшей волокиты. Люди заказывают машины через клубы вроде «Sam's Club» или «Price Club», кредитные союзы, ассоциации производителей, даже через интернет или по каталогу. Число автомобильных дилеров резко сокращается. Крупнейшие производители вынуждены закрывать многие агентства: «Chrysler» — около 150, «Mercedes» — около 200. GM выделила два миллиарда долларов на сокращение дилерской сети на 1500 агентств.

Современная система торговли автомобилями функционирует без изменений с тех пор, как Билли Дюран в 1911 году основал «Chevrolet». Организация «Saturn» в GM впервые предложила новую стратегию: жесткое ограничение в 300 агентств по всей стране для предотвращения беспощадной ценовой конкуренции. Дилеров ориентируют на более «мягкий» торговый подход. В результате «Saturn» добился самых высоких показателей удовлетворения клиентов во всей автомобильной индустрии. Следующим революционным шагом может стать полный отказ от дилеров и агентств. «Chrysler» и «Ford» активно изучают и потихоньку экспериментируют с альтернативными методами дистрибуции и маркетинга, направленными непосредственно на покупателя. Компания «Ford», которой на выполнение заказа сейчас требуется два месяца, намерена сократить этот срок наполовину.

Торговцы автомобилями потратили немало усилий на сохранение статус-кво, но мало-помалу рыночные условия заставляют их идти в ином, нестандартном направлении, и упорное цепляние дилеров за дистрибуцию постепенно ослабевает.

А вот еще один пример хаотического бума в сфере услуг: 24-часовой рабочий день. Цитирую «USA Today»: «За окном уже полночь, но в копировальном центре „Kinkos“ вовсю кипит работа. Ксероксы поскрипывают, мониторы зазывают клиентов. „Kinkos“ и его круглосуточный режим — наглядный пример новой, набирающей силу тенденции: все 24 часа в сутки бизнес занят удовлетворением требований клиентов, которые не в состоянии выкроить время в обычные рабочие часы».

В данной статье «USA Today» среди круглосуточных заведений упоминаются химчистки «Al Phillips Dry Cleaners» (16 заведений), «Preventive Dental Associates», «AutoZone», «Fidelity Investments». В Финиксе автотехник приезжает по вызову с 19:00 до 07:00, когда клиенты спят, а их машины спокойно стоят на подъездных дорожках. В Бостоне служба по расчетным услугам посылает своих сотрудников в офисы с 17:00 до полуночи, чтобы не отрывать клиентов от работы. В рекламной индустрии глубокой ночью и ранним утром продается товаров примерно на треть миллиарда долларов. Когда мы будем покупать новый автомобиль в два часа ночи? Возможно, скоро.

### **Совершенно новый критерий оценки делового успеха**

Американские корпорации под давлением акционеров, топ-руководства и финансовых учреждений вынуждены каждый квартал обнародовать суммы прибылей. Подобная практика, рассчитанная на ближайшую перспективу, обуславливает многие решения, ведущие к ужасным долгосрочным последствиям. В отличие от американских коллег, японские бизнес-лидеры смотрят далеко вперед и про себя посмеиваются над нашей недалекостью. Но и те, и другие оценивают деловой успех на основании валовой выручки, удельного веса, доли прибыли, увеличения доходов.

Уже долгие годы я пропагандирую иной, более надежный и резонный критерий: длительность спроса и частотность обращений клиентов. Когда компания ориентируется прежде всего на эти показатели, автоматически достигаются и многие другие экономические цели.

В 1996 году в своей новой книге консультанты Фредерик Райхелд и Томас Тил заявили, что количество постоянных клиентов — это самый лучший предсказатель уровня прибылей и длительного успеха. Этот критерий лучше таких показателей, как удельный вес, расходы или даже иллюзорная категория совершенства. Авторы утверждают — и думаю, справедливо, — что постоянство клиентуры наиболее точно предсказывает уровень роста прибыли и рентабельности. Их совет — если коротко — ориентироваться именно на этот критерий, а не на финансовые показатели — при таком раскладе стабильные и высокие доходы гарантированы. В качестве одного из примеров авторы приводят компанию «Lexus», которую отличает высочайший уровень повторных обращений клиентов во всей отрасли (63%). «Lexus» принадлежит около 2% продаж «Toyota», что обеспечивает 33% ее прибылей.

Звучит настолько здраво, что даже неприятно. Поразмыслив логически, можно ли выделить лучший критерий успеха и мастерства, чем количество клиентов, становящихся постоянными покупателями или отдающих предпочтение определенному бренду не просто время от времени, а всегда или в большинстве случаев? И тем не менее компании, как правило, не предпринимают ни одной попытки провести оценку по такому критерию. Некоторым такая мысль даже в голову не приходит.

Я являюсь членом Национальной ассоциации ораторов. У этой ассоциации есть критерий для высочайшей награды за профессионализм. Такого почета не удостоиваются ораторы, на выступления которых одни и те же люди приходят по многу раз. Согласно определению ассоциации, если один и тот же клиент пригласил вас двадцать раз, вы должны считать это одним приглашением, а не двадцатью. Оратору же, который двадцать раз произносит речь перед двадцатью различными аудиториями, засчитывается двадцать выступлений. Выходит, что тот, кого каждый заказчик нанял лишь по одному разу, в двадцать раз профессиональнее того, кто сумел установить прочные и долгосрочные отношения с ключевым клиентом. Невероятно? Пожалуй. Редкое явление? Отнюдь нет. Я считаю, что руководство БОЛЬШИНСТВА компаний озабочено лишь количеством НОВЫХ клиентов, совершенно игнорируя при этом важность ПОСТОЯННЫХ.

Исключительно ради примера, поинтересуйтесь, сколько времени агентство по продаже автомобилей тратит на совершение первой сделки и сколько — на дальнейшее общение с покупателем, на укрепление отношений и стимулирование следующего приобретения. Получится примерно 5—10 к 1 в пользу привлечения нового клиента против сохранения прежнего.

Когда вы измеряете успех в долларах — продажах, прибылях, долях и прочем, — вы получаете представление лишь о сегодняшнем положении дел, а не о завтрашнем. Но оценка постоянства клиентуры — это уже показатель будущего успеха. Если вы планируете вложить деньги, скажем, в сеть отелей, на какие цифры стоит обратить особо пристальное внимание: прибыли за последний квартал по сравнению с прибылями за предыдущий квартал и за тот же квартал прошлого года ИЛИ количество посетителей отеля в прошлом квартале, в предыдущем и в том же квартале минувшего года? Первые показатели слишком нестабильны и подвержены колебаниям. Прибыли могут вырасти из-за банкротства конкурирующей сети, успеха новой рекламной акции, участия в продвижении авиакомпаний — из-за чего угодно. Но только вторые цифры отражают реальную способность качественно обслужить посетителей.

### **Секрет максимальных прибылей — МЕНЬШЕ новых клиентов, больше услуг**

Владельцев мелких предприятий я обучаю «теории мини-конгломератов»: гораздо проще предлагать новые услуги, удовлетворяя постоянных клиентов, чем привлекать новых. Одна из самых быстро растущих компаний, упомянутых в прошлом году в списке журнала «Inc.», «Capitol Concierge», была основана и возглавляется Мэри Нейлор. Она активно воплощает в жизнь данную теорию, постоянно вводя все новые услуги. Об этой тенденции «Inc.» отзывался так: «Умные бизнесмены переживают из-за непомерных расходов на привлечение новых клиентов. Самые мудрые, к которым, несомненно, принадлежит и 32-летняя Мэри Нейлор, пошли гораздо дальше. Они сводят эти расходы до минимума, сосредоточившись не на приобретении новых заказчиков, а на увеличении числа сделок с уже имеющимися клиентами. Они нацелены не на поиск потребителей для своих товаров и услуг, а на поиск товаров и услуг для своих потребителей».

Мой клиент Джефф Пол, консультант по маркетингу, работает исключительно со специалистами по финансовому планированию. Сначала он старался заполучить каждого такого специалиста, потом — каждого страхового агента в Америке. Но через несколько лет Джефф снял, что называется, все «сливки», и привлечение новых клиентов стало обходиться ему слишком дорого. Поэтому он стал отыскивать дополнительные специализированные книги, кассеты, программы, семинары и предлагать их своим заказчикам. В результате 80% своей прибыли Джефф получает от сотрудничества с постоянными клиентами.

### **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Забудьте обо всех общепринятых правилах маркетинга, дистрибьюции и торговли. Можете выбросить в мусорное ведро все представления о привычных рабочих часах, местах продажи определенных товаров, оценках финансового успеха. Старые правила просто не вписываются в современную реальность и скрывают от вас новые возможности. Это испытание для зашоренного мышления: отказаться от традиционных, набивших оскомину маркетинговых**

**приемов и придумать абсолютно другие способы приблизить свой товар к покупателям и извлечь максимальную пользу от сотрудничества с прежними клиентами.**

## **Глава 16**

### **ИЛЛЮЗИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Мы можем винить лишь друг друга — больше никого.

Баррн Бек (команда «New York Rangers»), который спровоцировал скандал во время игр плей-офф НХЛ

Если вы являетесь акционером крупной компании или инвестируете деньги через взаимные фонды; если вы регулярно читаете «Forbes», «Business Week» или «The Wall Street Journal»; если вы недавно окончили Гарвардский университет, тогда вы должны кое-что знать об американской структуре управления. Но ваши представления имеют так же мало общего с реальностью, как и статьи в «желтой прессе» о похищении марсианами животных с ферм.

**Тщательно разработанный бизнес-план, сложные рыночные исследования и экспертный анализ — какая от них польза?**

Чудесная сказочка о бизнесе, в особенности крупном: преуспевающие предприниматели — это осторожные, предусмотрительные, рациональные и расчетливые люди, их решения основываются только на тщательном обдумывании и анализе всех имеющихся сведений и фактов, на оценке специалистов, базирующейся на детальных бизнес-планах и здравом смысле. Если вы верите в подобное, значит, в вашем воображении предстают деловые встречи, на которых эксперты раздают компьютерные распечатки и результаты исследований, а бойкие молодые люди, окончившие лучшие американские университеты, поглощены «мозговым штурмом». Вам представляются мужчины и женщины, работающие по упорядоченной, организованной схеме.

Работая с крупными компаниями, я с подобным не сталкивался.

Хотя, в общем-то, это ВЕРНО по отношению к большим компаниям, предпочитающим плестись в конце, сохранять статус-кво, а не идти в авангарде и пользоваться новыми возможностями. Эти компании буквально на глазах теряют вес и авторитет. По сути, любая фирма проходит в своем развитии, как правило, несколько этапов: этап первый — предпринимательский, быстрый, рискованный, дерзкий и пробивной; этап второй — успешный переход от принятия решений по наитию, инстинктивно к «профессиональному менеджменту»; этап третий — бюрократический, вялый, безынициативный; этап четвертый — уставший, изможденный, заторможенный, как динозавр в «Парке юрского периода». Именно в таких компаниях-динозаврах сотрудники верят в сказки об упорядоченности и взвешенности. Но обычно недолго.

Если вы желаете достичь большого успеха в крупном бизнесе, советую побыстрее избавиться от вредных представлений.

Мой опыт работы с действительно яркими, постоянно обновляющимися компаниями подсказывает мне, что большинство решений там принимается в режиме «приготовиться-прицелиться-огонь». Вспомним хотя бы историю о том, как «Chrysler» вернул на рынок автомобили с откидным верхом.

Когда «Chrysler» понемногу начал возрождаться после глубокого и мрачного кризиса, Ли Якокка решил, по его собственным словам, «что пришла пора снова повеселиться». Ему захотелось придумать что-нибудь провокационное и нестандартное. Однажды между ним и несколькими рабочими завязался разговор о том, как здорово выглядела бы модель «LeBaron» с откидным верхом. Подчиняясь внезапному порыву, Ли Якокка заставил свою команду взяться за дело и вручную создать «грубый» прототип будущего автомобиля. Он не организовывал никаких фокусных групп. Он не нанимал исследовательские фирмы для проведения дорогостоящего длительного анализа покупательского спроса на автомобиль с откидным верхом. Он просто создал такую машину.

После этого Ли Якокка стал ее обкатывать. Где бы он ни появлялся, вокруг машины собиралась огромная толпа любопытствующих. «Не нужно было быть гением, чтобы понять, какой ажиотаж и возбуждение вызывал этот автомобиль, — вспоминает Якокка. — В офисе мы решили обойтись без исследований и сразу запустить эту модель в производство. Даже если мы не заработаем много

денег, шумная реклама нам гарантирована».

В первый же год «Chrysler» продал 23 тысячи автомобилей, а откидной верх пользовался бешеной популярностью. Такой успех не смогла бы повторить ни одна компания.

### **Предчувствие, интуиция, предположения — о боже!**

В своей книге «Чистый инстинкт: неоткрытый источник» гениальная предпринимательница Кэти Колб жалуется на то, что «бизнес, как и все традиционное общество, не доверяет человеческому инстинкту и даже отрицает его. Компании чаще отдают предпочтение компьютерам, а не основанному на интуиции здравому смыслу. Многие работодатели требуют приверженности конкретному методу и отказывают людям, которые могут повести себя нестандартно, непредсказуемо. Хотя разве есть веские основания считать, что работу можно выполнить лишь единственным способом?».

Далее Кэти Колб отмечает: «Тысячи людей, занятых в самых различных областях, признавались мне, что одержали самые великие победы, когда доверились своему инстинкту».

В своей книге «Как компании стали великими» Джек Минго пишет: «Реальность такова: многие из наших любимых товаров были придуманы по наитию, благодаря фанатизму эксцентричных создателей. Причина кроется в том, что изобретение чего-то абсолютно нового требует совершенно иного взгляда на вещи». Создание или повторное открытие уникального товара представляет собой процесс хаотичный и беспорядочный, а не сознательный и организованный; скорее дерзкий и иррациональный, чем продуманный и аналитический; основанный на интуиции и шестом чувстве, а не на тщательных исследованиях; отрицающий устоявшиеся бизнес-нормы, а не придерживающийся их.

Приведу несколько примеров из книги Джека Минго с его разрешения.

Известные леденцы «Lifesaver» с отверстием посередине появились на свет по чистой случайности и от отчаяния владельца компании. У него на руках оказалась партия бракованной продукции, которую выпускал неисправный аппарат. Кондитер Кларенс Крейн обратил ситуацию себе на пользу.

Однако после первоначального успеха Крейн передал бизнес человеку, который придумал использовать полки около касс для продажи недорогих товаров, таких как конфеты «Lifesavers».

С 1913 года было куплено более 50 миллиардов упаковок этих леденцов. А все благодаря случайности, острой необходимости и от отчаяния. Никакого предварительного анализа, гениальных бизнес-планов, рыночных исследований или кропотливого сбора данных. Просто пара предпринимателей, пошевеливших мозгами.

### **«Я их лидер. Куда они все ушли?»**

Как насчет «Биг-Мака»? Минго пишет: «Судя по его популярности, можно предположить, что „Биг-Мак“ — это плод изощренных маркетинговых исследований, проведенных командой умнейших специалистов. На самом же деле все обстояло совсем не так. Во-первых, саму идею „McDonald's" позаимствовал у другой сети закусочных быстрого питания. И когда Биг-Мак в 1968 году появился в меню ресторанов, случилось это не благодаря высшему руководству компании, а вопреки ему». Истинная история о «Биг-Маке» мне особенно нравится, поскольку она отражает типичную для Америки ситуацию: руководство начинает шевелиться только когда его силой и пинками подталкивают рядовые сотрудники, а не дорогостоящие, напыщенные, самодовольные эксперты. Лично я за последние два года сталкиваюсь с подобным в страховой индустрии. Парень по имени Джефф Пол и я революционизировали процесс сохранения страховыми агентами новых клиентов. Мы с леди по имени Памела Йеллен кардинально изменили подход к набору самих агентов. Постепенно, неохотно некоторые крупные страховые компании перенимали и осваивали наши неординарные методы. Но только после того, как их наземные войска провели все разведывательные операции, в некоторых случаях секретные, скрытые от руководства, только после того, как была подтверждена эффективность новой стратегии, превосходящей устоявшиеся нормы и правила. Наши методы перенимали долго, осторожно, медленно, в некоторых случаях с негодованием. С 1994 по 2000 год маркетинг страховой индустрии претерпел масштабные драматические перемены и перевороты, с минимальным участием так называемых лидеров.

Итак, один из ресторанов «McDonald's» устроил проверку двойному бургеру со специальным соусом — беззастенчиво позаимствованному у сети «Big Boy». Рей Крок был категорически против такого эксперимента. Приходилось действовать за его спиной, покупать «несанкционированные» булочки у «несанкционированных» продавцов, чтобы приготовить бур-геры. Новый продукт, стоивший таких

трудов и вызвавший такие бурные дебаты, в одно мгновение увеличил выручки ресторана на 12%. Когда «Биг-Мак» поместили в официальное меню, объемы продаж всей компании выросли на 10%, и, конечно, он стал «гвоздем программы» «McDonald's». Более важно то, что этот успех положил начало экспериментам и инновациям компании, в результате которых появились яблочный пирожок, картофель фри и «Макмаффин». Если бы конечное решение осталось за руководством, мы бы так и не попробовали ни одно из этих замечательных блюд.

Позже Рей Крок активно поддерживал и поощрял подобные эксперименты «в низах». Нередко цитируется его высказывание: «Мы должны придумывать быстрее, чем наши конкуренты успевают перенимать. А для этого нам нужны все умы, какие только у нас есть, будь то повар или руководитель высшего звена». Но в самом начале Крок упрямылся и его невозможно было переубедить.

### **Как тайные операции за спиной начальства развивают американский рынок**

Когда Наполеон был еще молодым офицером, он написал своему брату письмо из армии: «Я никогда не обращаю ни малейшего внимания на приказы командующего». Наполеон поднялся на самый верх, следуя важному, но редко упоминаемому принципу: игнорировать распоряжения начальства!

Если вам известно о методах работы Тома Питерса, то вы прекрасно осведомлены о его прославленном «кабинете скунса» — небольшой группе специалистов, действующих исподтишка и ответственных за революционные экстраординарные достижения.

Позвольте рассказать вам короткую, но показательную историю из времен моей работы торговым агентом. Менеджер книжных отделов сети универмагов согласилась со мной в том, что вращающиеся стойки с юмористическими книгами моего издательства, поставленные у входа во время Рождества, — это весьма плодотворная идея. Но ее компания придерживалась строгой политики, запрещающей приобретение напольных «вертушек», закупку сверх установленного перечня товаров и расширение ассортимента с октября по январь, за исключением мелких партий.

Вдвоем мы провели всю ночь, выписывая индивидуальные счета-фактуры на все сто наименований по отдельности. Мы проставили даты за последние две недели, чтобы свести покупки за каждый день к минимуму. Она нашла старый, больше не использующийся код поставщика, чтобы приписать его моей компании. И мы указали в счетах, что стойки бесплатные, соответственно увеличив при этом стоимость книг. Мне лично пришлось провести эти документы через все бюрократические инстанции своей компании. Мы преодолели десятки препятствий, чтобы поставить стойки в магазинах. В результате показатель выручки на квадратный фут площади вырос до рекордного уровня, а эту женщину-менеджера переманила к себе более крупная компания.

Стыд и позор, что ей пришлось прибегнуть к таким ухищрениям, пойти на нарушение корпоративной политики, чтобы сделать то, что она считала правильным. Но подобное ежедневно происходит в любой крупной фирме: умные люди вынуждены лгать, пускаться на махинации, обходить и игнорировать идиотские правила.

Бывший журналист, а теперь менеджер Боб Вудворд сказал в интервью журналу «Esquire»: «Вся хорошая работа делается вопреки руководству».

Немногие компании поощряют подобный индивидуальный подход и самостоятельность. В фирме «PepsiCo» Д. Уэйн Кэллоуэй стимулирует децентрализацию, позволяя сотрудникам опробовать свои идеи на практике. В результате компания может похвастаться историями яркого и выдающегося успеха. Семнадцатилетний работник «Kentucky Fried Chicken» в Оклахома-Сити вывесил в окне своего магазина изготовленную вручную рекламу практически секретной службы снабжения этой компании — и доходы сразу выросли на 700%. А вот любимая история Кэллоуэя: менеджер «Pizza Hut» в Москве — да-да, в Москве — послал Борису Ельцину во время путча 1991 года 150 бесплатных пицц и 20 ящиков «Pepsi». «Этот менеджер никому не позвонил спросить разрешения, — восхищается Кэллоуэй, — а просто сделал». Кстати, сам Кэллоуэй славится своей толерантностью к ошибкам, являющимся неизбежным следствием подобной свободы. Но такое отношение в большом бизнесе скорее исключение. Оно приносит свои плоды и тем не менее встречается крайне редко. Гораздо чаще сотрудники вынуждены действовать тайком, исподтишка, за спиной у руководства, делая то, что они считают правильным.

В настоящее время я занимаюсь весьма интересным проектом. К нам за помощью обратилась группа крупнейших франчайзеров одной корпорации с оборотом в 8 миллиардов долларов. Причем действовали они без ведома руководства. Объемы продаж у них упали на 20—30%. Конкуренция

ужесточалась буквально каждую минуту. А высшее руководство не предпринимало никаких действий и застыло на месте, как олень, ослепленный светом фар. Франчайзеры хотели, чтобы мы разработали кардинально новый, эффектный и продуктивный план действий. Ради такой цели они предоставили нам конфиденциальную, секретную информацию для внутреннего пользования, которую мы бы ни за что не получили от руководства корпорации. Эти сведения позволили нам разработать отличный план, точно учитывающий все нюансы сложившейся ситуации. После этого франчайзеры уговорили исполнительного директора на встречу с нами. Мы собираемся предложить ему пилотный проект, благодаря которому их прибыли будут состоять совсем из других цифр. Но ничего этого не было бы, если бы не «подпольная» деятельность нескольких взбунтовавшихся здравомыслящих франчайзеров, решившихся пойти наперекор руководству.

### **Добродетель справедливого и беспристрастного лидера — Нет!!!**

В прошлом году в Нешвилле я участвовал в одной программе вместе с Джимми Джонсоном, тренером двукратного чемпиона Суперкубка «Dallas Cowboys», диктором и ресторатором в Майами. В рекордно короткие для НФЛ сроки он вывел «ковбоев» в Суперкубок, из забвения — к триумфу, из тяжелого застоя — к славе и насыщенной спортивной жизни. Тот, кто в состоянии объединить профессиональных спортсменов с завышенными гонорарами, избалованных звезд, смутьянов со сложным характером и бешеным нравом, разочарованных и лишенных уверенности в себе трудооголиков в одну сплоченную команду победителей (я действительно имею в виду КОМАНДУ, потому что под руководством Джонсона «ковбои» функционировали как хорошо смазанный футбольный механизм), кое-что понимает в менеджменте. Миф о беспристрастном, объективном тренере, для которого все спортсмены равны, выражаясь словами Джимми, «полные враки».

Джонсон говорит, что ко всем нужно относиться по-разному. По сути, он утверждает, что необходимо проявлять пристрастие, забыть о справедливости и сосредоточиться на результатах. Теоретики менеджмента сочтут такие высказывания ересью. Боевые лидеры мгновенно признают эти слова редко произносимой вслух правдой.

На деле это выглядит так: Джимми говорит, что у него есть неформальная «шкала». Те, кто всегда вовремя приходит на встречи, тренировки и прочие мероприятия, упорно трудится, постоянно держит себя в отличной форме, изучает видеоматериалы, планы игр и безоговорочно выполняет все требования, получают по этой шкале высокую оценку, скажем 9 или 10. Те, кто периодически опаздывает на собрания, временами ленится, нуждается в подталкивании, не следит за весом, не подчиняется тренеру, имеет выдвигаемым требованиям, получали низкие оценки, скажем 2, 3 или 4. Джимми говорит, что игроки с высокими баллами получают больше поблажек в случаях периодических ошибок или провалов. Например, квотербек второго звена с низкой оценкой пропустил мяч. Когда он подходит к тренеру, тот заявляет: «Ты будешь держать мяч, или мы перестанем держать тебя». Но если мяч пропускает Эммит Смит, Джимми говорит ему: «Забудь то, что только что случилось. Отыграешься». Справедливо? Нет. Правильно? Да. Почему? Потому что Эммит вкалывает больше всех в команде. Он — суперзвезда, но не примадонна. Эммит рано встает и позже всех уходит с площадки. Эммит тренируется и совершенствуется. Эммит ежедневно выдает 110% результата, когда мяч попадает к нему в руки. Другой же игрок жалуется на изматывающие тренировки и засыпает на собраниях. Промах Эммита — чистая случайность. Промах другого игрока — предсказуемое следствие некачественной и безответственной работы.

Джимми рассказывал аудитории в Нешвилле об одном футболисте с низкими баллами, который постоянно клевал носом на собраниях. Когда он однажды проснулся, то обнаружил, что его вышибли из команды. Но Джимми открыто признает, что, если бы на собрании уснул другой, он бы тихонько подошел к нему, потряс за плечо и прошептал: «Эй, просыпайся». Справедливо? Нет. Результативно? Еще бы.

Честно говоря, я намеренно ограничиваю свой опыт в менеджменте. Предпочитаю НЕ иметь подчиненных или помощников, и на это есть огромное число причин, начиная от сугубо практических (неприятие всех правительственных требований, неразрывно связанных с ролью работодателя) и заканчивая психологическими (мне не хватает терпения). Однажды мне пришлось встать во главе испытывающей серьезные трудности компании с 42 сотрудниками. Я тут же наделал кучу дурацких ошибок, начитавшись книг по менеджменту и решив последовать советам их авторов. Но я сумел также многого достичь. Под моим руководством с этой «командой», ранее ужасно непродуктивной, не сплоченной, изуродованной опозданиями и ленью, начали твориться настоящие чудеса. Мы сократили количество бракованной продукции с возмутительных 50% до 7. Производительность

увеличилась вдвое. Нарушения дисциплины были сведены до нуля. Я помог раскрыться нескольким чемпионам из этой команды, но и расстался со многими. Очень многому научился. Я понял, что гораздо лучше делать прямо противоположное тому, что написано в книгах по менеджменту. И я усвоил то, что Джимми Джонсон осознал еще раньше: ты ОБЯЗАН относиться к разным людям по-разному, только тогда вас ждут высокие результаты.

### **Почему «дискриминированный менеджмент» имеет такие высокие результаты**

В своей книге «Из священных коров получают самые лучшие гамбургеры» Роберт Кригел и Дэвид Брундт отмечают, что «практически невозможно мотивировать людей, когда вашу дорогу преградила священная корова: одинаковое ко всем отношение». По их мнению, такое равенство — это пережиток христианской этики справедливости и профсоюзных правил. Это якоря, которые болтаются на шее любого лидера. Но такой подход до сих пор наиболее популярен и широко распространен. Стратегия Джимми Джонсона гораздо эффективнее и — если логически подумать — намного разумнее. Соглашаясь с Джимми Джонсоном, авторы отмечают, что невозможно эффективно работать с суперзвездой так же, как с посредственностью, мотивировать гения так же, как бухгалтера. Это иссушает творчество, душит на корню заинтересованность, радость от работы и внутреннее удовлетворение. Вы плодите лишь безынициативных и бездеятельных трутней.

Один мой давний друг рассказал мне, как его фирму атаковали эксперты по эффективности труда. Крупная корпорация из списка 500 бизнес-лидеров журнала «Fortune» приобрела небольшую производственную компанию. Это была очень хорошая покупка. Сначала руководство наняло высокооплачиваемых консультантов; это должно было послужить прелюдией к более серьезному менеджменту. Эксперты попытались было заняться изучением трудовой деятельности и затрат времени торговых агентов, однако в фирме имелся всего один такой работник, и он был практически неуловим. Иногда он появлялся в семь утра, иногда — в десять. Он читал программу скачек и беспрерывно звонил букмекеру. Практически после каждого телефонного разговора он устраивал перерывы на кофе. Он «тратил» ужасающе много времени на безалаберно организованную систему документов, прогулки по коридорам, обмены шутками с секретаршами и даже иногда спал на работе. Однако, когда на другом конце провода оказывался потенциальный клиент, этот разгильдяй превращался в «безжалостного убийцу». Он редко ошибался. Поэтому в конце месяца при подведении итогов выяснилось, что он продавал в три-четыре раза больше остальных. В месяц он приносил компании около 50 тысяч чистой прибыли. Конец истории, думаю, вам понятен?

Консультанты отправились к руководителям в башню из слоновой кости и сообщили им, насколько дезорганизованы и расхлябаны торговые агенты в фирме — особенно ЭТОТ. Они прогнозировали невероятный рост производительности при условии жесткого контроля и железной дисциплины. Поэтому руководящие «шишки» срочно поставили на должность торгового менеджера бывшего военного офицера, в задачу которого входило навести порядок. Он тут же принялся за дело.

Отношение ко всем будет абсолютно одинаковое. Все трудятся с девяти до пяти. Все работают 45 минут на телефоне, потом следует пятнадцатиминутный перерыв. И так далее. В скором времени ведущий торговый агент от них ушел, перейдя к конкуренту, который, по словам Тома Уотсона, был слишком умен, чтобы заставлять диких гусей лететь ровным клином. Через три месяца объем продаж упал на одну треть. В конечном счете руководство избавилось от этой фирмы-обузы, продав ее за треть уплаченной цены. Если бы во главу угла был поставлен здравый смысл, а не авторитетное мнение, корпорация стала бы гораздо богаче.

### **«Нулевые дефекты», стремление к совершенству, безупречное качество и все такое прочее**

А вот еще одно избитое правило менеджмента: идея «нулевой толерантности» к ошибкам. В 1980-х годах многие компании просто с ума посходили от контроля качества, стремления к совершенству и безупречности. В конечном итоге напуганные сотрудники

утратили способность проявлять инициативу и боялись сказать хоть одно лишнее слово. В воздухе витало предупреждение: только посмейте хотя бы раз ошибиться.

Если вам когда-либо доводилось наблюдать игру квотербека второго или третьего звена, который предварительно поработал с консервативно настроенным тренером, то вы наверняка с ужасом наблюдали плачевные результаты «безошибочных» планов. Такие тренеры всегда инструктируют спортсменов: «Не испорти нам игру». Другими словами, не рискуй. Никакой инициативы. Никаких ошибок. Бадди Райан два года пытался играть таким образом с «Arizona Cardinals». За два года он превратил и без того слабую команду в откровенно плохую, разрушил ее боевой дух, отпугнул всех

фанатов, настроил против себя спортивную общественность. Его подопечные были полностью деморализованы, совершали ошибку за ошибкой и выходили на поле при пустых стадионах. Вот поэтому Райан больше не является главным тренером.

Во-первых, «игра без поражений» оборачивается против вас, вашей команды или компании. То, о чем люди чаще всего думают, на чем сосредоточены все их мысли, чего они больше всего боятся, и воплощается в действительности. Называйте этот феномен как хотите — накликающей бедой, визуализированной актуализацией, как угодно. Рано или поздно это случится. Человек, который с трепетом повязал новый шелковый жутко дорогой галстук, собираясь после обеда на важную встречу, который все время тщательно следит, чтобы не испачкать его, обязательно что-нибудь прольет или уронит, да притом так, что невозможно будет отмыть.

Когда компания сама вешает на себя груз «безупречности» и заставляет сотрудников бояться любого промаха, ошибки будут случаться одна другой серьезнее. Сотрудники будут просто обречены на неудачу.

### **Как Саддам Хусейн распоряжается новыми идеями**

Во-вторых, стремление любой ценой избежать ошибок убивает воображение и дух новаторства. Мне нередко доводится выступать вместе с генералом Норманом Шварцкопфом. Я так часто слышал его речь, посвященную лидерству, что легко могу выступать с ней сам, и сейчас хочу привести выдержку из нее. В этой истории раскрывается характер Саддама Хусейна. Однажды Хусейн собрал всех своих лейтенантов и адъютантов на небольшую сессию мозгового штурма, чтобы найти способ положить конец противостоянию с Соединенными Штатами и избежать военных действий. Один человек, долгие годы бывший близким помощником и советником Хусейна, тактично и деликатно намекнул на то, что конфликт давно перешел в личное состязание между Саддамом и Джорджем Бушем; что эмоции, самолюбие, «престиж» мешают достижению консенсуса; и что финального шага к войне можно было бы избежать, если бы Саддам временно снял с себя властные полномочия и предоставил новому президенту вести мирные переговоры. После этого Хусейн мог бы вновь занять свою должность. Саддам вынул свой пистолет и на месте застрелил помощника. После этого обратился к присутствующим с вопросом: «У кого еще есть идеи?»

В-третьих, требование безошибочных действий вызывает у людей лишь одно желание — перестраховаться. К сожалению, промахи, проблемы и неудачи можно скрывать, но рано или поздно правда все равно выплывет наружу. И зачастую к этому времени дело принимает такой плохой оборот, что уже ничего невозможно исправить.

Конец президентства Ричарда Никсона явился результатом философии «неприятия ошибок» и порождаемой ею атмосферы страха, когда любой промах приравнивался к предательству или некомпетентности. Многие политические аналитики и историки сходятся во мнении, что, обратись Никсон к людям с признанием допущенных просчетов, заявил он во всеуслышание: «Мы ошиблись. Мы сожгли все пленки ради национальной безопасности. Вот какие шаги я собираюсь предпринять, чтобы подобное впредь никогда не повторялось», он бы закончил второй срок в президентском кресле и покинул бы пост достойно, а не с позором и унижением. Согласен. Я также считаю, что типичная для правления Никсона атмосфера господствовала и при Клинтоне. Достаточно вспомнить Тревелгейт\*, Уайтуотер\*\*, Рона Брауна и прочее. Такие скандалы не уничтожили президента Клинтона. Пока.

\* Увольнение сотрудников транспортного департамента Белого дома с последующим назначением на их должности знакомых четы Клинтон. — Прим. перев.

\*\* Инвестиции семьи Клинтон в арканзасскую недвижимость. — Прим. перев.

Нестандартный подход предполагает, что человек совершает максимальное количество ошибок, с максимальной скоростью учится на них, извлекая из них максимальную пользу, смеясь над ними, забывая о них, двигаясь дальше. Мои друзья-предприниматели называют это «падением вперед».

Конечно, вы хотите обойтись как можно меньшими расходами. Вы не желаете быть расточительными и зря тратить деньги. Но с другой стороны, не стоит быть параноиком и бояться ошибиться, поскольку в таком случае вы никогда не сможете совершить ни одного правильного поступка. Практически все великие достижения стали результатом большого риска.

Следует помнить об одном важном принципе: во многих ситуациях достаточно хорошо — это достаточно хорошо. Аргумент в пользу «нулевых дефектов», выдвинутый в свое время Джеффом Деваром из «QCI International», гласит: «Если бы все, что мы делали, было на 99,9% правильным, нам



тем не менее пришлось бы признать:

- один час потребления вредной питьевой воды ежемесячно;
- две катастрофические посадки каждый день в аэропорту О'Хара в Чикаго;
- 16 тысяч потерянных почтовой службой США писем;
- 20 тысяч неверно выписанных рецептов в год».

Прежде всего, мистер Девар крайне наивен, если полагает, что мы не сталкиваемся с подобными вещами каждый день. Но давайте-ка не будем увлекаться. Аргументы Девара применимы к посадке самолетов, но НЕ применимы к яйцам, которые жарят на обед, письмам, затерявшимся на почте, или к коробкам с автозапчастями, сваленным на заводе.

В анализе «нулевого дефекта», опубликованном в журнале «Industry Week» (20 сентября 1993 года), было отмечено, что «некоторые приверженцы совершенного качества иногда забывают о вечном законе сокращающей прибыли. Пришло время, утверждает команда специалистов из „Corning, Inc.“, задаться важным вопросом: насколько далеко должна заходить компания в попытках снижения количества дефектов в продукции или в производственном процессе? Проще говоря, должны ли „нулевые дефекты“ стать всеобщей целью? Скорее всего, нет, заявляет Норман Эдельсон, новый менеджер по развитию из Хельсинкского технологического университета (и не только он один)... Постепенно становится очевидным, что программа по снижению числа дефектов, значительность которой сильно преувеличена, может в конечном итоге СНИЗИТЬ конкурентоспособность компании... Сторонники постоянного совершенствования оправдывают любую деятельность, призванную сократить количество возможных ошибок, независимо от расходов даже если прибыль окажется минимальной. Мы же, напротив, считаем, что пришло время установить некоторые границы».

Даже Тони Роббинс начал страстно проповедовать то, что японцы называют «кайзен», то есть постоянное и непрерывное улучшение в стремлении к совершенству. Но экономическая реальность ясно дает нам понять, что, применяя принцип «кайзен» в неверное время в неверном месте, можно разориться. Простой пример: несколько лет я работал в компании, занимающейся производством аудиокассет на заказ и выпускающей их в огромных количествах для ораторов, организаторов семинаров, церквей, университетов и корпораций. Когда я встал во главе фирмы, так называемый уровень дефектов в ней выражался двузначным числом. Я снизил его до 7%. Но чтобы сократить его до нуля, мне пришлось бы ВДВОЕ поднять цены, и в таком случае я бы потерял всех клиентов до единого. Эти 7% просто не имели никакого значения.

Я не раз оказывался в ситуациях, когда достаточно хорошо было достаточно хорошо. Например, я часто советую своим клиентам, владеющим собственными небольшими фирмами, использовать мои модели и инструкции для самостоятельного составления коммерческих писем, вместо того чтобы нанимать меня и платить огромные гонорары. Почему? Конечно, я бы сделал это лучше — и намного. Но, учитывая то, что они работают на рынке, где никто не использует ничего подобного на рекомендуемые мною материалы, думаю, мои клиенты получают более чем удовлетворительные результаты собственными усилиями, даже если эффективность будет равняться 50%. Взвесив все факторы, нетрудно понять, что эти предприниматели больше выиграют в финансовом плане, ограничившись «достаточно хорошим» и не стремясь к самому лучшему.

Те, кто проповедует совершенство любой ценой, вероятно, никогда не управляли компанией, не владели собственным бизнесом и не сталкивались со счетами. Эти люди слишком далеки от суровой действительности.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Если вы всеми силами стремитесь не проиграть, то обязательно проиграете. Ради великих достижений и прорывов вы должны, даже обязаны принимать ошибки и мириться с ними. Управляя другими людьми, создайте такую атмосферу, чтобы ваши подчиненные не боялись допустить промах. Извлекайте максимум пользы из каждого просчета, прикладывайте все усилия для избежания ошибок в будущем, но не добивайтесь совершенства любой ценой. Скорее всего, оно вам дорого обойдется, а пользы будет немного. В современном бизнесе ключевыми лидерскими качествами являются умение найти компромисс и знание того, когда лучше довольствоваться меньшим, а не стремиться к совершенству.**

## Глава 17

### «РАБОТАЕТ — НЕ ТРОГАЙ». ЕСЛИ ТОЛЬКО ВЫ САМИ НЕ ХОТИТЕ ПЕРЕМЕН

Если вы не первый, думаю, вам нужно что-нибудь изменить.

Ли Якокка

Если фирма каждые пять лет удваивает прибыль, нужно ли в ней что-нибудь менять? Именно так обстояли дела у «PepsiCo» в 1992 году, однако исполнительный директор Уэйн Кэллоуэй внедрял новшества с такой скоростью, как будто каждые пять лет компания теряла половину доходов. Будучи по определению фирмой, производящей безалкогольные напитки, «Pepsi» расширила ассортимент своей продукции, добавив холодный чай «Lipton» в бутылках, энергетический напиток «All Sport», «CrystalPepsi» и фруктовые соки. В подразделении «Frito-Lay» инновация лежит в основе всего процесса и позволяет улучшать вкусовые качества напитков, создавать новые сорта, в том числе обезжиренные и низкокалорийные. Сократив 1800 рабочих мест и стремительно расширяя ассортимент, «Pepsi» в конечном итоге сумела выбить из бизнеса подразделение «Eagle Snacks Division», принадлежащее компании «Anheuser-Busch». «Проверка менеджмента на стойкость, — заявил Кэллоуэй журналу „Fortune“, — это отсутствие страха перед изменениями».

Но как выбрать подходящее время для перемен?

Наверняка вам доводилось слышать что-то вроде «Не раскачивай лодку», «Не буди спящую собаку», «Работает — не трогай». И тем не менее люди, совершающие великие прорывы, будят спящую собаку своей дерзостью и амбициями. Наверное, не найти лучшего примера, чем владелец «Dallas Cowboys» Джерри Джоунс. Он покупает команду, увольняет живую легенду, Тома Лэндри, проводит генеральную чистку и нанимает тренера колледжа, которого в профессиональном футболе считают норовистым, крикливым хвастуном, от которого мало проку. После масштабных преобразований и провального сезона Джонсон и команда два года подряд выходили в Суперкубок. Статус и престиж «Dallas Cowboys» как американской команды восстановлены. Они более популярны, любимы и, кстати сказать, богаты, чем когда-либо. По сути, «Dallas Cowboys» — машина по производству денег. Джоунсу удалось заработать 90 миллионов долларов, рассчитаться с долгом, в который он вынужден был залезть при покупке команды, и превратить безнадежный бизнес в самый прибыльный. Все идет как по маслу — но Джерри увольняет Джонсона и нанимает другого тренера колледжа, пользующегося не лучшей славой, давно не практиковавшего и широко известного как крикливый хвастун. Хуже того, он родом из Оклахомы, спортивного «врага» Техаса. Более того, Джоунс объявляет НФЛ настоящую войну из-за денег, рекламы, лицензирования, всей структуры разделения доходов. Он берет на работу эгоцентричного, надменного Дейона Сандерса, рискуя деморализовать игроков. Команде пришлось потрудиться, но она успешно проходит плей-оффы и снова побеждает в Суперкубке. И делает еще больше денег, чем раньше.

Джоунсу не впервой бунтовать и опасно рисковать. В 1970-х годах он сколотил огромный капитал в энергетической промышленности, последовав странному совету одного геолога. Тот настаивал, что газ и нефть можно найти, если бурить новые скважины прямо между отработанными.

Все ли в порядке с головой у Джерри Джоунса? Проверьте его банковский счет — потом решайте.

«Ничто не стоит на месте, — утверждает Джерри Джоунс. — Не нужно ждать, чтобы что-то изменить».

### Большие свечи

Если бы мы руководствовались принципом «работает — не трогай», мы бы до сих пор освещали свои жилища большими свечами и ездили бы в колясках, запряженных лошадьми. Я бы печатал эту книгу на печатной машинке. Наши автомобили не были бы снабжены противоблокировочной тормозной системой или подушками безопасности. В домах не было бы центрального отопления и кондиционеров. Боже милостивый, у телевизоров не было бы пультов дистанционного управления! Любой прогресс, от важного и глобального до сравнительно тривиального, но обеспечивающего комфорт, основан на конструктивном недовольстве существующим положением вещей.

Две трети компаний, перечисленных в 1982 году в книге Тома Питерса «В поисках совершенства», были исключены из индекса S&P 500 в течение последних десяти лет. Несколько пошли ко дну, по

крайней мере одна — с шумным скандалом. Поэтому вместо того чтобы проповедовать совершенство, Том Питере призывает бизнес-лидеров к радикальным переменам, потрясениям, переворотам, скептическому отношению, созданию хаоса и максимально частым и быстрым преобразованиям. В своей книге «Семинар Тома Питерса» он прославляет компании, управляемые людьми, которые не боятся беспорядка. И задает провокационный вопрос: «Часто ли мы забываем все, что знали, прежде чем эти знания задушат нас?»

Вам постоянно внушали: «Знания — сила». Но могу поспорить, никто не говорил вам, что избыток знаний уничтожает силу.

Вам МОЖЕТ быть известно чертовски много. В сорок с небольшим лет я частенько сталкиваюсь с проблемой, неведомой мне в двадцать: я знаю так много и мне так много пришлось повидать, что я без раздумий использую свои идеи и результаты собственных усилий как критерий оценки чужих достижений. Ничто не может быть дальше от истины. Зачастую неведение, целеустремленность, энтузиазм, молодость приносят положительные результаты, даже если вы делаете то же самое, что ранее обернулось полным крахом. Времена меняются. Обстоятельства меняются. Люди меняются. Каждый день меняется наш мир. То, что было верным вчера, сегодня может оказаться ложным. Избыточные знания порождают цинизм.

Медиамагнат Барри Диллер шокировал всю шоу-индустрию, встав у руля канала QVC, транслирующего информационные ролики «магазина на диване». С какой стати человек такого ранга станет унижать себя продажей циркониевых браслетов и кухонной утвари?

В интервью 1993 года, приведенном в книге Тома Питерса, Диллер с воодушевлением рассказывает о новом бизнесе, в котором можно начать работать «с чистого листа», идти напролом и руководствоваться инстинктом. Он делает очень мудрое замечание о том, что сохранить эту свежесть и новизну ощущений непросто. Ты начинаешь «мудрить», погружаться в пучины информации и фактов, поддаваться законам бизнеса, «увлекаться процессом».

Думаю, очень важно не позволять себе увлекаться процессом. Постоянно задавайте себе вопрос: «Что будет, если мы сделаем прямо ПРОТИВОПОЛОЖНОЕ тому, что мы делаем сейчас?»

#### **Как я изменил стиль рекламы своих клиентов, делая все наоборот**

Как и большинство людей в нашей сфере бизнеса, я был заражен традиционным подходом к созданию рекламы. Если ваш клиент производит шары для боулинга, вы рекламируете шары для боулинга. Если клиент занимается страхованием, вы раскручиваете страховую компанию. Но знакомство с «персональной рекламой» полностью изменило мой подход.

Проанализировав такую рекламу, нетрудно заметить, что она, конечно, продвигает «продукт». Но самое главное, она нацелена именно НА того человека, которого хочет привлечь рекламодатель. Я считаю такой подход прямой противоположностью традиционному. Что произойдет, если вместо раскручивания товара мы создадим рекламу ДЛЯ утопического клиента, идеально подходящего рекламодателю? В результате мы получаем то, что я называю «рекламой нового поколения». Позвольте привести простой пример. Предположим, вы занимаетесь чем-то вроде страхования пенсии и ваша деятельность нацелена на владельцев семейного бизнеса, находящихся в предпенсионном возрасте. Вот образец рекламы нового поколения как раз для таких людей:

#### **ПРЕДУПРЕЖДАЕМ**

владельцев семейного бизнеса, находящихся в предпенсионном возрасте

**Налоговая служба уже взяла вас на мушку! Приближаясь к пенсии, большинство владельцев семейного бизнеса совершают семь величайших финансовых ошибок, которые могут обойтись вам от 10 до 100 тысяч долларов или дороже. О них не подозревают даже финансовые консультанты и бухгалтеры или же они не считают нужным уберечь от них клиентов. Моя программа «Семь налоговых секретов для владельцев семейного бизнеса» научит вас организовать наследование, передачу активов, пенсионное обеспечение и так далее для выплаты минимальных налогов на абсолютно легальном основании. Для получения более подробной информации и экземпляра моего отчета звоните по телефону 000/000-0000. Все материалы будут доставлены к вам в офис или на дом в конфиденциальном порядке.**

Приведу еще один пример, представьте, что вы владеете магазином женской одежды ведущих фирм,

которая продается на 30—50% ниже, чем в универсальных магазинах. И в этом случае нестандартный подход предполагает создание рекламы ДЛЯ нужного покупателя. Например:

### **ВНИМАНИЮ**

деловых женщин: как приобрести стильную одежду от ведущих производителей г 30—50%-ной скидкой, не дожидаясь распродажи

**Деньги достаются вам нелегким трудом. Вы должны быть всегда одеты «с иголки», лучше остальных, создавать нужный имидж для своей карьеры. А для этого вам следует грамотно распоряжаться деньгами. У вас появилась новая возможность приобретать современную стильную деловую и повседневную одежду от ведущих дизайнеров по цене на 50% ниже, чем в универсальном магазине. Для получения более подробной конфиденциальной информации звоните по телефону 000/000-0000.**

Насколько эффективен такой подход? У меня есть клиенты в 68 сферах бизнеса, которые регулярно применяют его для привлечения новых потребителей, что обходится намного дешевле, чем при использовании традиционных методов рекламы.

### **Рыночные ниши превращаются в западню**

Я большой поклонник «маркетинга свободных сегментов», или эксплуатации рыночных ниш.

У меня есть много клиентов и несколько партнеров по совместным предприятиям, которых я научил зарабатывать деньги на связях со специализированными сферами бизнеса: преуспевающий чистильщик ковров продает своим коллегам по профессии маркетинговую и деловую информацию, программное обеспечение, материалы для семинаров; то же самое может делать дизайнер по ландшафтам, финансовый консультант, кто угодно.

Самое главное преимущество эксплуатации рыночных ниш — минимальные затраты. Основной недостаток — скорость насыщения. Достижение двузначной цифры удельного веса компании на рынке нередко занимает лишь несколько месяцев, и уже через год или два вы можете столкнуться с сокращением прибыли при удельном весе в 30—50%. Я абсолютно убежден: то, что эффективно сейчас, уже не будет приносить доход потом, исключительно из-за ограниченного числа потенциальных клиентов. Чтобы прочно занять свою рыночную нишу, вам придется наладить то, что пока еще работает, но в ближайшее время перестанет.

### **Во всем виновата неправильная мотивировка**

Огромное множество вещей мы делаем точно так же, как и всегда, преимущественно потому, что никто не удосужился спросить, почему мы поступаем именно так. Вот наглядный пример.

Мы уже давно отказались от стиральных машин активаторного типа. (У моей матери была такая.) Вережки для сушки белья ушли в прошлое, и их заменили сушильные машины. Но все же... Это любимая история Зига. Молодая упружеская пара впервые принимает гостей на праздновании Нового года. Хабби помогает жене на кухне и вдруг замечает, как она обрезает окорок с двух сторон. «Зачем ты это делаешь?» — спросил Хабби. На что жена ответила: «Потому что моя мать всегда так делала». Молодой человек вышел в гостиную и спросил свою тещу, почему она так поступает. «Потому что так всегда делала моя мать». Молодой человек позвонил бабушке жены в дом престарелых, попросил ее к телефону и задал тот же вопрос: «Моя жена обрезает окорок с двух сторон и говорит, что так всегда делала ее мать. Моя теща говорит, что так всегда поступали вы. Поэтому я и звоню. Хочу выяснить причину». «Понятия не имею, почему эти глупые девчонки так поступают, — ответила старая леди. — Я так делала потому, что у нас была всего одна сковородка, слишком маленькая для целого окорока».

В свое время у меня был один клиент — все его торговые агенты должны были заполнять самокопирующиеся бланки, одни и те же на протяжении трех лет. За это время компьютерная система дважды менялась, поэтому на тот момент использовались лишь две копии бланка, а две остальные выписывали секретари, занимающиеся вводом информации. Но все продолжали делать все так же, как и раньше, не задаваясь никакими вопросами. Если вы внимательно прочтете эту историю, вы обнаружите в ней нечто знакомое.

С другой стороны, перемена ради самой перемены нежелательна. Но если она мотивирована вескими

причинами, действуйте без промедления. В современном бизнесе постоянно возникают ситуации, требующие преобразований. Будьте здравомыслящи, но не упрямы; испытывайте новые стратегии, не цепляйтесь за старые.

Самолюбие — великая сила. Оно заставляет людей защищать и отстаивать свои методы работы, несмотря на то что их уже давным-давно пора было бы усовершенствовать. Самолюбие вынуждает многих разворачивать масштабные перемены лишь для того, чтобы поразмять мышцы и продемонстрировать свою власть. Оба варианта являются крайностями, ни один из них не продуктивен.

Недавно я работал с клиентом, который полностью модифицировал процесс продажи и выполнения заказов на крупных торговых выставках. Прежние методы не давали сбоев, но пришел новый вице-президент и решил все поменять, чтобы добиться еще большей эффективности. Насчет эффективности не знаю, а вот объем продаж снизился на 15%.

Так что не стоит совсем забывать об осторожности. Вы должны объективно проанализировать причины, побуждающие вас к переменам. Но, в общем и целом, гораздо лучше устроить хорошую встряску, чем оставлять все как есть.

## **НЕСТАНДАРТНАЯ СТРАТЕГИЯ УСПЕХА**

**Даже если все работает без сбоев, не бойтесь что-либо изменить. Задавайте странные вопросы. Устройте хорошую встряску. Попробуйте прямо противоположный метод работы и посмотрите, что из этого выйдет. Опыт не должен препятствовать экспериментам. Со вчерашнего дня многое изменилось — а вы?**

## **Глава 18**

### **МОИ ЛЮБИМЫЕ БУНТАРИ**

Представляю вам группу бунтарей, людей, не боявшихся быть непохожими на других. Кто-то из них жив, кто-то — уже нет. Но все они произвели на меня неизгладимое впечатление.

Доктор Д. Д. Палмер

В 1895 году Д. Д. Палмер начал практиковать и преподавать хиропрактику. Вкратце, хиропрактика — медицинская дисциплина, основанная на философии, которая утверждает, что человек может на протяжении всей жизни сохранять идеальное здоровье; что Природа поддерживает в нас эту способность, если мы не будем ей мешать; и что определенные повреждения, стресс и тому подобное могут привести к искривлению позвоночника, а это, в свою очередь, препятствует току естественной энергии. Хиропрактики утверждают, что здоровье приходит изнутри. Сегодня наука нашла этим тезисам множество подтверждений. Не так давно Американская медицинская ассоциация, замешанная в тайном сговоре с целью ликвидации хиропрактики, проиграла судебный процесс после нарушения антитрестового закона Шермана. Но в те далекие времена Д. Д. Палмер, его сын Б. Д. Палмер и другие хиропрактики преследовались, арестовывались и помещались в тюрьму. Б. Д. Палмер и его последователи мужественно принимали вызов, брошенный медицинской общественностью, привыкшей лечить все болезни при помощи медикаментов и хирургического вмешательства. Семья Палмеров развернула величайшее в истории человечества движение за здоровую жизнь.

Кстати, сегодня хиропрактика пользуется огромной популярностью, как, впрочем, и «альтернативная» медицина в целом. Вспомните хотя бы наиболее знаменитого хиропрактика Дипака Чопру, автора бестселлеров «Ageless Body» («Тело без возраста»), «Timeless Mind» («Разум, неподвластный времени») и еще нескольких книг, любимца Опры Уинфри и желанного гостя PBS-TV. Но вот баловнем медицинской общественности его никак не назовешь. Самая мягкая характеристика одного из критиков: «Он просто обирает доверчивых людей, сдирая с них по паре сотен баксов за кассету». Это движение, или направление, возглавляемое такими людьми, как Чопра, противостоит медицинскому истеблишменту.

**Эйн Рэнд**

Эйн Рэнд — одна из моих героинь. Надеюсь, вам известны ее романы, в частности «Атлант расправил плечи». Если нет, обязательно прочтите эту книгу. Если вы не перечитывали ее последние несколько лет, сделайте это. Эта книга была продана в количестве 1,2 миллиона экземпляров в первые шесть лет после публикации и сейчас считается классикой. В свое время этот роман вызывал столько же восторгов, сколько негодования и нападок.

Просто удивительно, что одна книга может порождать столько разногласий, энтузиазма и поклонения. Эйн Рэнд говорила, что она находится в глубоком противоречии с современной американской политикой, экономикой, отношением к сексу, религии и бизнесу. «Я бросаю вызов культурным традициям, насчитывающим две тысяч и лет», — заявила она в одном интервью. Именно это она и сделала. Осмелившись задеть за живое миллионы людей, Рэнд продала огромное количество экземпляров своих книг, стала основательницей целого философского движения, обрела славу и богатство. Журнал «The New Yorker» отметил, что «мало кто из романистов обладал силой или желанием превращать читателей в последователей, формировать религиозные, политические или моральные убеждения».

Эйн Рэнд называла себя главным автором «пропагандистской прозы».

Кстати, Алан Гринспен, председатель Федеральной резервной системы в период правления Картера, Рейгана, Буша и Клинтона, является страстным поклонником творчества Рэнд. Это показательный факт, хотя многие ставят под сомнение правильность некоторых поступков Гринспена, а его политические союзники находятся в конфликте. Говорят, что романы Эйн Рэнд с большой охотой читали в Белом доме во время президентства Рейгана.

Сегодня, спустя 14 лет после смерти Рэнд, интерес к творчеству этой великой писательницы возрождается. Ее книги продаются огромными тиражами. Открылся Институт Эйн Рэнд, проводится ежегодная «Объективистская конференция».

### **Билл Беннет**

Мне выпала великая честь участвовать в семинарах вместе с бывшим министром образования и автором «Книги добродетелей» Уильямом Беннетом.

Когда-то Билл Беннет был демократом, теперь он республиканец. По его утверждениям, демократическая партия изменилась больше, чем он сам.

Во времена пропаганды бесконтрольного секса и насилия в кино, телевизионных программах и музыке, когда элита шоу-индустрии, политики, бизнеса и СМИ считала, что бороться с этими явлениями могут только несовременные, неотесанные мужланы и деревенщина, Билл Беннет осмелился выступать против ужасающего кризиса культуры. Он первый решился на критику рэп-музыки, переполненной призывами к жестокому и бесчеловечному обращению с женщинами, к беззаконию и создающей романтический ореол вокруг наркотиков и случайного беспорядочного секса. Когда все молчали, Билл Беннет открыто выступал против новых тенденций, тех, кто их распространяет, и компаний, которые на этом наживаются. Он призывал представителей шоу-индустрии противостоять порочному влиянию, и те попрыгали головы в песок. Он заставлял руководителей музыкальных компаний вслух зачитывать тексты песен, которые они записывают, — те отказались. Он формировал общественное мнение, бросал вызов оппонентам и, в конечном счете, все-таки сумел принудить крупную развлекательную корпорацию отказаться от сотрудничества с рэп-музыкантами. Таким образом, Беннету удалось вскрыть истинную сущность новых тенденций и привлечь внимание многих родителей к тому, что слушают их дети.

Вы можете выступать против цензуры, как я, и быть яростным защитником конституции, как я, но при этом, как и я, считать, что компании обязаны знать, когда следует остановиться в погоне за наживой, не опускаясь до популяризации насилия и убийств.

Билл Беннет добился также введения на телевидении рейтинговой системы передач, похожей на ту, что применяют в киноиндустрии, чтобы помочь людям разобраться, что их детям стоит смотреть, а чего не следует. И, несмотря на длительное отчаянное сопротивление шоу-индустрии, большинство родителей приняли нововведение с радостью, а эффективность свою оно доказало неоднократно.

Руководители «Time-Warner» называли Билла «шокирующим оскорблением». В статье в «The New Yorker» Майкл Келли характеризует его как «приспособленца... властного и агрессивного, сеющего конфронтацию и запугивающего... грубо одурачивающего публику... жулика, популяризирующего чужие идеи». Но даже по признанию его противников и недругов, Беннет жил в согласии с

проповедуемыми добродетелями, не имея, в отличие от многих, скелетов в шкафу. Лично я убежден в том, что он страстно верил в свои принципы, даже если они были непопулярны, и не боялся открыто заявлять о них. Он не менял свои взгляды в угоду публике, что само по себе уже является великой добродетелью.

Он никогда не стеснялся в выражениях, отстаивая свою точку зрения. О бывшей руководительнице медицинской службы армии США Джослин Элдерс, пропагандировавшей обучение мастурбации и распространение бесплатных презервативов в средних школах, Беннет отозвался следующим образом: «Чего еще ждать от Джослин Элдерс? Она каждый день несет подобный бред. Эта женщина — пустое место».

О критике Билл Беннет говорил так: «Критика не имеет значения. Она заставляет вас всегда быть наготове. Но по большому счету, она не имеет значения. Когда я занял пост министра образования, сразу же появилось 45 разгромных статей, все они были опубликованы в первые три недели. Помню, как я читал их по вечерам и приходил в отчаяние. Но утром вставал и отправлялся на работу. Вот как вы поступаете, даже если подвергаетесь жестокой критике: вы делаете свое дело. Я дорожу своими убеждениями, принципами и считаю, что исполняю свой долг достойно. Если вы верите в то, что делаете, и имеете причины верить в то, что делаете, вас ничто не собьет с пути, в какую бы сторону ни дул ветер».

### **Уолт Дисней**

В следующий раз, когда вы посетите Диснейленд в Анахайме или Диснейуорлд в Орландо, вспомните, что ни один человек не верил в затею Диснея.

В 1953 году Уолт Дисней сделал Стэнфордскому университету заказ на анализ технической осуществимости своих планов строительства парка развлечений. Группа исследователей посетила все подобные места в Соединенных Штатах и Европе. На ежегодной конференции владельцев парков развлечений, проходившей в 1953 году, эти эксперты продемонстрировали планы и чертежи Уолта. Реакция была однозначной: дурацкая затея. По общему мнению, прибыль от парка не позволила бы окупить затраты. Эксплуатация новомодных аттракционов обошлась бы слишком дорого. К счастью, в отчете стэнфордской группы все-таки были положительные отзывы, например записи о колоссальном успехе зоопарка Сан-Диего. Но несмотря на это, ни один здравомыслящий бизнесмен не вложил бы в эту затею ни цента. Уолт Дисней настаивал на том, что он не собирается открывать еще один парк развлечений. Он планирует сделать нечто совершенно особенное, а поэтому никакие страшные прогнозы его нисколько не волнуют.

В процессе создания своего детища Дисней не пошел по проторенной дороге. Он не стал нанимать специалистов по маркетингу, строительству и конструированию аттракционов. Вместо этого он собрал команду из шести человек с опытом работы арт-директорами.

### **Тони Беннет**

Мне неприятно в этом признаваться, но на MTV нет ни одного исполнителя, который бы мне нравился, за исключением Тони Беннета.

В возрасте 67 лет, после 40 лет в музыкальном бизнесе, делая то же, что и всегда, Беннет будто обрел второе дыхание.

Хотя его манера устарела, а сам он всегда одет в строгий костюм, он завоевал сердца целого поколения 20- и 30-летних меломанов. Появлялся на MTV. Спел дуэтом с Кэтрин Дон Лэнг, выступал вместе с «Le-monheads», «Red Hot Chili Peppers» и даже — о господи! — «Porno for Pyros». Двадцатилетний солист рок-группы из Торонто, стоя в очереди за автографом Тони Беннета, сказал: «Он — настоящая звезда. Высший класс».

Таким взлетом популярности Тони во многом обязан грамотному промоушену под руководством своего сына Дэнни, который занялся карьерой отца в 1980-х годах. Большую роль сыграло и нежелание Беннета поддаваться на уговоры музыкальных компаний и менять стиль и манеру исполнения, записывать музыку, которая ему не нравилась, или песенки-однодневки. Он хотел оставаться самим собой. Молодые фанаты научились по достоинству ценить музыкантов, не изменяющих своему стилю на протяжении многих лет, таких как Тони Беннет, Джонни Кэш и Фрэнк Синатра.

В 1970-х годах Тони разорвал длительный выгодный контракт с «Columbia Records», когда от него

потребовали более современных песен. «Хотели, чтобы я пел, как Дженис Джоплин, — с грустью вспоминает Тони.—Я сказал им: „Пойте сами“».

К «Sony Columbia» он вновь вернулся в 1986 году, но уже на собственных условиях. Нестандартная маркетинговая стратегия возвращения Тони Беннета в шоу-бизнес была очень простой. Дэнни Беннет предложил: «Пусть маркетинг соответствует артисту, а не наоборот».

Что касается самой музыки, то решено было ничего не менять. Никаких электронных синтезаторов, диких костюмов, запутанных невнятных текстов «ни о чем». Тони будет продолжать делать то, что он умеет лучше всего, а Дэнни найдет новую благодарную аудиторию, которая по достоинству оценит его. «Просто поставьте его на сцене перед залом, люди сразу все поймут, и будет уже не важно, сколько им лет», — настаивал Дэнни.

Время доказало его правоту. Тони Беннет без труда покориł молодых людей с кольцами в носу и в растянутых футболках, не изменив себе в попытках им понравиться. Это и есть нестандартный подход.

### **Букер Т. Вашингтон**

Вы найдете автобиографию Букера Т. Вашингтона, изданную в 1901 году, покрытую слоем пыли, где-нибудь на самых дальних полках книжного шкафа. Вы удивитесь тому, узнав, насколько прозорливыми и мудрыми были его рассуждения об уверенности в себе и предпринимательстве.

Букер Т. Вашингтон, как и большинство черных в те времена, родился в рабстве и вырос неграмотным. Но в отличие от многих, благодаря упорству и серьезным жертвам он смог получить образование. Он сумел стать одним из самых влиятельных лидеров и ораторов в американской истории — он учил черных преодолевать нищету и необразованность. После Реконструкции бывшие рабы отказывались заниматься ручным трудом, который напоминал им об унижительном прошлом. Вашингтон же утверждал, что любая работа, какой бы тяжелой она ни была, есть подаренная Господом возможность укрепить и закалить характер и волю, овладеть необходимыми навыками и дисциплиной. Он выступал за свободный рынок, призывал черных заниматься предпринимательством и создавать сферу услуг, заполняя те ниши, которые мало кого привлекают, гордиться высоким качеством своего труда и строить на нем финансовую независимость.

Вашингтон насмехался над официальной политикой в отношении дискриминации и бедности, утверждая, что черные должны создавать богатство и завоевывать уважение благодаря успешному бизнесу. Он вступил в ожесточенное противоборство и с Национальной ассоциацией содействия прогрессу цветного населения США, и со сторонниками идеи о доминирующем положении белых.

Сегодня черным консерваторам по душе журналист Томас Сауэлл и популярный радиоведущий Кен Хамблин, которые продолжают нестандартные бунтарские традиции Букера Т. Вашингтона, настаивая на том, что правительство не в состоянии победить бедность жалкими подачками или искоренить расизм силой закона, и призывают черных войти в свободную предпринимательскую систему.

### **Коломбо**

Когда на телеэкранах благодаря Уильяму Линку и Ричарду Левинсону появился Коломбо в помятом поношенном плаще, стало очевидным, что это нарушает все возможные правила детективного сериала в частности и телевидения вообще. «Коломбо» — это фильм о думающем человеке. Некоторые эпизоды, например тот, где Льюис Джордан играет ресторанного критика-убийцу, совершенно бесподобны. Представьте — серия продолжительностью в один час, где нет головокружительных погонь, практически нет насилия, перестрелок, драк, где детектив никогда не получает по голове... Немыслимо! Герой нежно и трогательно любит свою жену, предельно вежлив даже с преступниками, ничего не смыслит в моде, потрясен бесчеловечностью и жестокостью людей, нетороплив и терпелив... Восхитительно! Коломбо стал невероятно популярен. Уверен, многие по нему скучают.

### **Билл Мейхер**

Мне импонирует Билл, потому что ему удалось создать политическое ток-шоу, нарушающее все мыслимые законы этого жанра, и появиться на «Comedy Channel», где серьезные разговоры не в чести. Он назвал свою программу «политически некорректным подобием передачи „McLaughlin Group“». Если вы не видели это шоу, вкратце опишу его суть. Билл приглашает группу гостей, выбирает актуальную тему и предлагает ее обсудить. Это не очень отличается от программы



Маклафлина «Перекрестный огонь» или шоу Бринкли. Разница состоит в том, что гостям предоставляется возможность дискутировать. Например, проблему смертной казни обсуждали Розанна, Квентин Тарантино и сенатор Арлен Спектер. Список гостей включал Алекса Требека, ведущего передачи «Jeopardy's», писателя-политолога Дэвида Хальберштама, гитариста группы «Guns N'Roses» Слэша, российского журналиста Владимира Познера, Джоан Риверс, Айру Райнера, Като Келина, Адриенну Хаф-фингтон, Сандру Бернхард, Сэма Доналдсона и баскетболиста Джона Сэлли. Это шоу, которое вопреки всему имеет колоссальный успех.

Сам Мейхер говорит о себе так: «Те, кто меня не знает, всегда ненавидели меня. Когда-то меня это волновало, а теперь мне все равно. Сначала я произвожу отталкивающее впечатление, и люди долго не могут ко мне привыкнуть». Учитывая такое признание, Мейхер, по идее, не должен был преуспеть в прилизанной и лицемерной шоу-индустрии. Но он добился успеха. Сейчас, когда я пишу эту книгу, его шоу выходит на большинстве станций ABC сразу после «Nightline». Наслаждайтесь!

## АВТОРСКОЕ ПОСЛЕСЛОВИЕ

Позвольте напоследок рассказать вам мою любимую историю...

Мудрый старый раввин, лежа на смертном одре, собрал своих учеников, чтобы дать им последние наставления. Его ученики выстроились вдоль кровати, самые лучшие — у изголовья, послабее — за ними, а самые слабые — в ногах. Когда стало очевидным, что почтенному раввину осталось лишь несколько минут, самый лучший ученик наклонился к нему и прошептал: «Учитель, прежде чем ты покинешь нас, пожалуйста, поделись своей мудростью, скажи, в чем смысл жизни».

Собрав остатки сил, раввин приподнял голову и едва слышно проговорил: «Жизнь подобна реке».

Ученик повернулся к рядом стоящему и прошептал: «Учитель сказал, что жизнь подобна реке. Передай его слова дальше». Тот повернулся к следующему ученику и прошептал: «Учитель сказал, что жизнь подобна реке. Передай это другим». Мудрые слова умирающего передавались от ученика к ученику, пока не дошли до самого глупого, стоящего в ногах кровати. Тот удивился: «Как это — жизнь подобна реке? Что это значит?»

Его вопрос по цепочке передали самому лучшему ученику.

Тот возмущенно заявил: «Я не собираюсь тревожить покой учителя таким дурацким вопросом. И так все понятно. Река глубока. И жизнь глубока. На реке встречаются изгибы и водовороты. И в жизни есть свои изгибы и водовороты. Иногда речная вода чиста и прозрачна, а иногда мутна и грязна. Так и жизнь порой бывает чистой, а порой — мутной. Передай это обратно олуху».

Это объяснение передают глупому ученику. Но тот продолжает настаивать. «Послушайте, — говорит он, — я не спрашиваю, что думает этот зазнайка, я хочу понять, что имел в виду учитель. Жизнь подобна реке. Что это значит?»

Требование глупого ученика передается к изголовью кровати.

Раздраженный, недовольный лучший студент склоняется над раввином: «Учитель, прошу твоего прощения, но олух спрашивает, что ты имел в виду, сказав, что жизнь подобна реке».

С трудом приподнявшись на кровати, мудрый старый раввин промолвил: «Ладно, значит, она не подобна реке», пожал плечами и умер.

Как видите, между догмами и собачьими какашками, по сути, нет никаких особенных различий.

Если бы раввин умер, не ответив на «дурацкий» вопрос, его изречение, скорее всего, породило бы целую догматическую философию. Верные ученики отправились бы по миру нести слово мудреца людям. Этому было бы посвящено множество книг и аудиокассет. И так далее.

Надеюсь, эта книга помогла вам выработать неординарный подход и нестандартное отношение к чьей-то отлитой в цементе мудрости. Бросьте ей вызов. Не бойтесь задавать «дурацкие» вопросы. Не позволяйте авторитетам давить на вас. Соскребите догму с подошвы и устраивайте свою жизнь так, как ВЫ хотите.

## БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга никогда бы не увидела свет без усилий и поддержки моей помощницы Терезы Харпер, моей жены и главного критика Карлы и моих редакторов Деборы Броди и Дженнифер Мур из издательства «Penguin».

*<http://www.kodges.ru>  
Электронная библиотека,  
скачать книги бесплатно!*