

WHAT
THEY DON'T
TEACH YOU AT
HARVARD
BUSINESS
SCHOOL

ЧЕМУ НЕ УЧАТ В ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА

КАК НАУЧИТЬСЯ РАЗБИРАТЬСЯ В ЛЮДЯХ,
ПРОДАВАТЬ ИДЕИ И ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

Марк Маккормак

Марк Маккормак

ЧЕМУ
НЕ УЧАТ
В ГАРВАРДСКОЙ
ШКОЛЕ БИЗНЕСА

WHAT THEY DON'T
TEACH YOU
AT HARVARD
BUSINESS
SCHOOL

КАК НАУЧИТЬСЯ
РАЗБИРАТЬСЯ В ЛЮДЯХ,
ПРОДАВАТЬ ИДЕИ И ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ



Перевод с английского выполнил *О. Г. Белощеев* по изданию:
WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS
SCHOOL by Mark H. McCormack, 1986

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

Маккормак, М.

Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса / М. Мак-
кормак ; пер. с англ. О. Г. Белощеев. — Минск :
Попурри, 2019.

ISBN 978-985-15-2596-2

Один из наиболее знаменитых в США предпринимателей делит-
ся с широким кругом читателей взглядами на «секреты», филосо-
фию и методику руководства бизнесом любого уровня .

© by Book Views, Inc. 1984
© Перевод. Издание на русском языке.
ООО «Попурри», 2004
© Оформление. ООО «Попурри», 2019

Мне кажется, что причина столь потрясающего успеха японцев в том, что у них нет школ бизнеса, или, может быть, они все прочитали потрясающую книгу Марка Маккормака. ...она стоит в одном ряду с «Путем к вершине организации» Таунсенда...

Энтони Дж. Ф. О'Рейли,
президент и исполнительный директор H. J. Heinz Company

Я связал свою судьбу с Марком Маккормаком больше двадцати лет назад. На моих глазах он разрабатывал оптимизированный в этой книге подход, который способствовал росту не только его, но и моего бизнеса.

Арнольд Палмер

На собственном опыте я убедился, что сверхуспешные предприниматели никогда не расскажут вам правду о том, как они добились успеха, не говоря о том, чтобы рассказать, как можно повторить их успех. Но именно это сделал Марк Маккормак в книге «Чему не учат в Гарвардской школе бизнеса». Маккормак излагает поэтапный план того, как добиться успеха в любой сфере бизнеса.

Джон Мак Картер,
главный редактор журнала Good Housekeeping,
The Hearst Corporation

Откровенная книга Марка Маккормака должна войти в список обязательной литературы для руководителей, управляющих компаниями или желающих этим заняться. Совершенно очевидно, что автор точно знает, как нужно «читать» людей, и почему он сумел оказать столь сильное воздействие на спортивный бизнес в Америке.

Пит Розелл,
комиссар Национальной футбольной лиги

Все знания, которые Гарвардская или любая другая школа бизнеса может дать о функциональной организации бизнеса, ничего не стоят без уроков, которые можно извлечь из лаконичных и точных заметок Марка Маккормака: как вести дела, используя людей. Я был бы не прочь, чтобы в Гарварде мне выдали экземпляр этой книги вместе с дипломом MBA.

Дж. М. Робинсон,
президент Auto Shack, Inc.

Не могу себе представить, как можно вести в колледже курс MBA, если не включить эту книгу в список обязательной литературы.

Рэй Кэйв,
заведующий редакцией журнала Time

ПОСВЯЩАЕТСЯ

Моей матери, Грейс Вулф Маккормак,
которая с озорным огоньком в глазах
всегда внушала мне, что деньги — это такая вещь,
о которой действительно стоит позаботиться,

и

Моему отцу, Неду Хьюму Маккормаку,
который убедительнее всех, кого я знаю,
продемонстрировал мне, насколько важно
проявлять чуткость к чувствам людей
даже в самых трудных обстоятельствах

БЛАГОДАРНОСТИ

Выражаю признательность Джону Босуэллу за его глубокую убежденность в том, что рассказанное мной может принести пользу людям. Без его поддержки, советов, наставлений — потраченного на это времени — эта книга никогда не была бы написана.

Хочу поблагодарить моих редакторов в издательстве Vantam Books — Линду Грей и Джин Бернкопф, а также Джуди Скотт, Пэтти Браун и Джейн Уильямс, справившихся с задачей материально-технического обеспечения моей работы над этой книгой, которой я вынужден был заниматься в семи разных точках земного шара.

ПРЕДИСЛОВИЕ

ЧЕМУ ВАС НЕ МОГУТ НАУЧИТЬ В ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА

Когда я учился в юридической школе Йельского университета, мне говорили, что диплом бакалавра юридических наук (LLB) как свидетельство о коммерческом образовании котируется ничуть не меньше, чем диплом магистра делового администрирования (MBA). Годы спустя, когда у меня появился достаточный опыт чтения лекций в Гарвардской и некоторых других школах бизнеса, я убедился, что так оно и есть, хотя оба диплома имеют определенные ограничения в плане их применения в реальном мире. Дипломы MBA или LLB вполне могут послужить пропуском в сферу бизнеса. Но с точки зрения *образования*, непрерывного процесса обучения в лучшем случае их можно считать табелем первоклассника, а в худшем — визитной карточкой наивного наглеца.

Самый лучший урок, который любой человек может вынести из школы бизнеса, — это представление о том, чему она научить не может, то есть всем тонкостям повседневной жизни в бизнесе. Эти тонкости познаются главным образом в процессе самообразования, хотя знакомство с опытом кого-то другого — вроде меня — может сделать курс обучения более коротким, легким и менее болезненным.

В начале 1960-х, имея меньше 500 долларов капитала, я основал компанию, которая положила начало новой индустрии — индустрии спортивного менеджмента и спортивного маркетинга. Сегодня эта компания выросла в корпорацию International Management Group (IMG), ее офисы разбросаны по всему миру, а годовой доход составляет несколько сотен миллионов долларов.

Возможно, меня больше знают не по имени, а как «парня, который заработал Арнольду Палмеру все его миллионы». В действительности «все его миллионы» Арнольду Палмеру заработал сам Арнольд Палмер, хотя, надеюсь, Арнольд не станет отрицать, что я ему помогал.

Для нас всегда на первом месте будет работа со спортивными знаменитостями, такими как Жан-Клод Килли, Джеки Стюарт, Бьорн Борг, Хершел Уокер, Мартина Навратилова, Крис Эверт Ллойд и десятки других (всего более 500 человек), однако это только одно из направлений деятельности нашей организации и моей как ее руководителя.

Наш телевизионный отдел выпускает в эфир сотни часов авторских сетевых программ по всему миру и продает права на трансляцию тысяч часов репортажей для таких клиентов, как Уимблдонский теннисный турнир, Национальная футбольная лига, Американские ассоциации тенниса и гольфа, Всемирная лыжная фе-

дерация, Национальная студенческая спортивная ассоциация и Старинный королевский гольф-клуб Сент-Эндрюса (Шотландия). Услугами нашего отдела рыночного консалтинга пользуются более пятидесяти самых популярных и высокодоходных корпораций во всем мире.

Мы занимаемся составлением персональных финансовых и менеджерских программ для сотен корпоративных руководителей высшего ранга. Мы являемся владельцами трех модельных агентств и выступаем или выступали представителями таких разных учреждений, как Нобелевский фонд, Ватикан и Английская католическая церковь.

За два с лишним десятка лет я успел, как мне кажется, столкнуться со всеми мыслимыми и немыслимыми ситуациями и личностями в бизнесе. Мне приходилось отыскивать секретные пружины воздействия на неимоверно гиперболизированное эго спортивных суперзвезд, а также их суженых, родителей, возлюбленных, соседей и прихлебателей.

Мне удавалось находить общий язык с главами государств и президентами корпораций, с международными банкирами и провинциальными консультантами, с бюрократами из спортивных комитетов и создателями авторитарных империй. Я изучил все входы и выходы лабиринтов индустрии развлечений, информации и отдыха. И наконец, в то или иное время мне приходилось вести дела с представителями практически каждой национальности, населяющей эту планету.

То, чего я не испытал лично, я наблюдал со стороны. Благодаря сотрудничеству с ведущими компаниями во всем мире я вхож во многие начальственные кабинеты и залы заседаний советов директоров, где имею возмож-

ность видеть множество компаний в работе и понять, почему многие из них не способны действовать эффективно. Я был свидетелем попыток внедрения всех мыслимых и немыслимых корпоративных стилей, культур, теорий и философий и знаю, почему многие из них не оправдали надежд.

На основании своего опыта и наблюдений я разработал для этой книги ряд советов, охватывающих различные аспекты продажи идей и продукции, проведения переговоров, создания, развития и управления предприятиями, управления делами людей и личностей, продвижения вперед и осуществления задуманного.

Такая разбивка по темам несколько сбивает с толку, потому что на самом деле это книга о житейской мудрости, способности активно и результативно использовать интуицию, проицательность и наблюдательность. Данная книга научит вас, как попасть туда, куда вам нужно, и предпочтительно самым коротким путем, даже если для этого придется перепрыгивать через заборы или заходить с черного хода.

Сможете ли вы действительно научиться применять чутье в бизнесе? Возможно, не совсем, но все же вы сможете получить представление о результатах такого интуитивного стиля мышления. Многое из того, что я говорю и делаю в бизнесе, — от самоуничижительных оценок до намеренно провокационных комментариев — имеет целью обеспечить мне небольшое психологическое преимущество над остальными людьми или помочь получить от них как можно больше. В этом суть житейской мудрости: в прикладном знании людей.

Любая ситуация в бизнесе — будь то заключение сделки или просьба о повышении зарплаты, мотивация армии из 5 тысяч торговых агентов или переговоры с

глазу на глаз, приобретение новой компании или полная реорганизация старой — почти всегда сводится к человеческому фактору. И победа неизменно достается тем руководителям, которые обладают тонким знанием людей и умеют его применять.

Объективно оценивая возможности Гарвардской школы бизнеса, можно утверждать, что там не учат тому, чему научить *не могут*, а именно: как научиться разбираться в людях, «прочитывать» их и использовать эти знания для получения того, что вам нужно.

Однако это именно то, чему вас *может* научить данная книга: как «прочитать» человека и повлиять на его мнение о вас, а также применить или приспособить эти знания к любой ситуации в бизнесе.

Разумеется, ситуации в бизнесе полностью одинаковы только в одном — в своей ситуативности. Но при каждой возможности — каждый раз, когда определенное, сознательное действие вызывает однотипную подсознательную реакцию, — я стараюсь представить вам уже готовое прочтение. Основываясь на собственном опыте и наблюдениях, я рекомендую множество конкретных моделей поведения, которые могут быть применены без каких-либо изменений и способны принести немедленные и ощутимые результаты.

Нешаблонность большей части этих советов объясняется не просто стремлением поразить вас оригинальностью, а моей убежденностью в том, что зависимость от общепринятой точки зрения — от старых идей и устарелых методов — это самая большая проблема сегодняшнего американского бизнеса. Управление компанией — это процесс непрерывного разрушения устоявшихся систем и борьбы с условными рефлексами, движения против течения. Люди хотят работать, но их

душат условности, и было бы нереально рассчитывать на интерес читателей, не затронув эту проблему во всех ее многочисленных обличьях.

Бизнесу нужны инновации. Существует постоянная потребность выходить за рамки, исследовать новые просторы, но школы бизнеса, по определению, приговорены к преподаванию прошлого. Такое образование не только увековечивает традиционное мышление; оно душит в зародыше любые попытки новаторства. Однажды я слышал, как кто-то сказал, что если бы Томасу Эдисону пришлось учиться в школе бизнеса, то сегодня мы все читали бы книги при гигантских свечах.

Я написал эту книгу главным образом для того, чтобы заполнить как можно больше пробелов — бреши между образованием в бизнес-школах и эмпирическими знаниями, получаемыми в результате повседневного опыта управления бизнесом и руководства людьми.

За годы существования нашей компании мы принимали на работу многих выпускников Гарварда и других университетов с дипломами МВА. Скажу больше, на заре моей карьеры это было одним из моих самых сильных условных рефлексов: если у тебя проблема, возьми на работу дипломированного управленца. По мере того как мы росли и вторгались в новые области, где у нас не было уверенности или опыта, я самонадеянно рассудил, что в силу своего образования люди с дипломами МВА лучше всего подойдут для освоения этих территорий.

Однако со временем обнаружилось, что диплом магистра иногда в бизнесе может заблокировать способность накопления опыта. Многие из новоиспеченных обладателей диплома МВА, которых мы брали на работу, оказались либо наивными от природы, либо жертвами системы профессионального образования. В результа-

те — полное неумение учиться на примерах из реальной жизни: они не могли правильно «прочитывать» людей или оценивать ситуации и демонстрировали прямо-таки сверхъестественные таланты по части неверных выводов.

Отдавая должное некоторым из работников, следует сказать, что у нас трудится несколько сотрудников с дипломом МВА, которые сумели без проблем приспособиться к условиям реального мира. Но надежды, питавшие меня в молодости, что ученая степень или высокий IQ автоматически свидетельствуют о житейской мудрости, часто оборачивались дорогостоящими ошибками.

Несколько лет назад Гарвардская школа бизнеса на реальном примере нашей компании организовала учебный курс «Управление предприятием нового типа». Когда в рамках этой программы я выступал у них с лекциями, а впоследствии и в школах бизнеса других уважаемых университетов по всей стране, до меня постепенно начала доходить суть проблемы. Даже в формулировке вопросов студенты пытались найти соответствующий параграф из учебника, в который можно было втиснуть любую ситуацию. После этого они надеялись, что стоит лишь нажать на кнопку «итог», как касса выдаст им чек с готовым решением.

Разумеется, ни люди, ни проблемы не укладываются в готовые формы, а сама попытка подогнать их под шаблон искажает реальность восприятия.

В одном старом анекдоте два друга встречаются на улице через двадцать пять лет после окончания колледжа. Один, который был первым на курсе, теперь работает заместителем управляющего местного филиала банка. Другой, который никогда никого не поражал

своими знаниями, стал владельцем компании и мультимиллионером. Когда банковский работник попросил его открыть секрет такого успеха, миллионер сказал, что все проще простого: «Я нашел товар, который можно купить по два доллара, а продать по шесть. Просто поразительно, сколько денег можно сделать на такой наценке».

Я ничего не имею против интеллекта, умственных способностей или, если уж на то пошло, ученых степеней, но они не могут заменить простого здравого смысла, знания людей или житейской мудрости. Подозреваю, что многие в Гарвардской школе бизнеса тоже с этим согласятся. Я не мечтаю ни о чем большем, чем увидеть, как эта книга войдет в список их обязательной литературы.

ЧАСТЬ I

ЛЮДИ

1 УЧИТЕСЬ «ЧИТАТЬ» ЛЮДЕЙ

Позвольте рассказать вам две истории. Первая — о будущем президенте, вторая — о высокооплачиваемом профессиональном игроке в гольф. Несмотря на то что разрыв во времени между этими историями составляет примерно десять лет, моя память связала их в одно целое.

В 1963 году я прилетел в Париж на турнир по гольфу, где у меня произошли две случайные встречи с Ричардом Никсоном: одна в гольф-клубе, когда он подошел к моему столу, чтобы поговорить с Гэри Плейером, а вторая — несколько дней спустя, когда он остановился поболтать с Арнольдом Палмером и Джеком Никласом, с которыми я ужинал.

Реплики Никсона производили достаточно приятное впечатление. Но меня поразило то, что в обоих случаях он использовал одни и те же слова, пять или шесть совершенно одинаковых предложений. Было похоже, что он разговаривал с куклами, а не с живыми людьми,

что у него был наготове комплект дежурных фраз для каждого типа людей, с которыми он хотел встретиться: пять или шесть предложений для знаменитого спортсмена, абзац для известного бизнесмена, несколько строк для религиозного деятеля.

Героем другой истории был Даг Сандерс, сумасбродный игрок в гольф. Когда мы решили стать его представителями, многие говорили мне, что мы сделали ошибку. В Даге был явно заметен дух «Вегаса», он был азартным игроком. Он водил дружбу с прожигателями жизни, постоянно ввязывался в какие-то скандалы и зарабатывал намного больше, чем простой любитель делать ставки.

Некоторые считали, что он не нашего поля ягода, и спрашивали, как я могу ему доверять. Но, честно говоря, я доверял Дагу Сандерсу гораздо больше, чем многим из тех, кто меня спрашивал об этом.

Вот как элегантно я подвел вас к началу моего рассказа.

Однажды Даг провел показательное выступление в Канаде. Организацией матча он занимался сам. Детали договоренностей мне были неизвестны, а так как заплатили ему, естественно, наличными, то я, возможно, никогда бы и не узнал деталей. Но примерно через неделю после матча мы получили от Дага конверт. В нем не было ни письма, ни даже записки, только наши комиссионные — наличными.

Я вспоминаю эти случаи сейчас, потому что они помогают понять один важный аспект «прочтения» людей. Из того, что люди говорят и делают в самых невинных ситуациях, можно очень многое узнать об их истинной сущности.

Например, мои случайные встречи с Никсоном вызвали ощущение фальши и лицемерия, которое я вспо-

мнил десять лет спустя, когда его заставили уйти с президентского поста. Это лицемерие, вероятно, стало весьма серьезной причиной бесславной отставки Никсона. Люди не любят лицемеров. Они им не доверяют и однозначно не желают, чтобы такие люди правили их страной.

Что касается Дага Сандерса, то гонорар за показательное выступление был столь незначительным, что о нем вроде бы не стоило даже и беспокоиться. Но по сей день я живо представляю, как Даг возвращается в свой гостиничный номер, достает из кармана пачку купюр, отсчитывает комиссионные, вкладывает их в конверт и пишет на нем наш адрес. Это настолько характерно для натуры Дага Сандерса, что иначе он поступить не мог.

Проще было бы поверить, что будущий президент Америки показал пример искренности, а прощелыга и игрок обманул наше доверие. Но факты опровергают такие предположения.

Какое отношение все это имеет к бизнесу? Самое прямое.

В мире бизнеса достаточно легко создать себе одну или несколько корпоративных масок и менять их в зависимости от ситуации. Некоторые люди ведут себя с подчиненными совсем не так, как с начальником, и совершенно по-другому с людьми из других компаний.

Но подлинное «я» — истинная натура человека — не может, как хамелеон, менять цвет, чтобы слиться с окружающей средой. При любом развитии бизнес-ситуации рано или поздно — на подсознательном уровне либо осознанно — вы поймете, каково подлинное «я» человека, с которым вы имеете дело.

Прежде всего, вам захочется уловить разницу между тем, что в действительности имеют в виду люди, и тем,

что они говорят; вам захочется оценить поступки человека — его собственную деловую активность — в широком контексте его характера. Продаю я или покупаю, нанимаю на работу (консультируя работодателя) или нанимают меня, оговариваю я условия контракта или выполняю чьи-то требования, мне хочется знать подноготную человека, с которым я имею дело. Я хочу узнать его подлинное «я».

Ситуации в бизнесе всегда сводятся к ситуациям с людьми. И чем больше — и чем раньше — я узнаю о человеке, с которым веду дело, тем результативнее будет моя работа.

НЕ ПРИНИМАЙТЕ МНЕНИЕ ЗА ОТВЕТ

О других, даже незнакомых людях, часто судят лишь на основании того, что слышали или знают о компании, в которой они работают. Порой мы не верим даже собственным наблюдениям или игнорируем их, только чтобы привести их в соответствие с общепринятым мнением.

В IMG мы часто сталкиваемся с предвзятым мнением о нашей компании. Того, чем занимаемся на самом деле, почти нельзя увидеть, и многие журналы и телеканалы подчеркивают, что IMG, и я в частности, занимает ведущие позиции в мире спорта. Они рисуют нас крутыми, даже безжалостными переговорщиками.

В девяти случаях из десяти это играет нам на руку. Люди *ожидают*, что мы запросим большие деньги, и это помогает нам действовать с позиции силы. А когда они обнаруживают, что наши требования вполне обоснованы, то воспринимают это как приятный шок.

Но всегда находится тот десятый человек, у которого настолько закостенелое предвзятое мнение, что он со-

вершенно не понимает самой бизнес-ситуации или людей из нашей компании, с которыми имеет дело. Он настолько привык казаться «крутым» или защищаться от нашей «крутизны», что готов воспринимать простое выражение «приятно познакомиться» как скрытую угрозу. Очевидно, предвзятое мнение делает его неспособным на какие-либо приятные открытия.

Для «прочтения» людей необходимо просто почувствовать, что происходит на самом деле, и превратить это восприятие в неоспоримые доказательства, которые можно использовать для своей выгоды.

Дэйв Дебушер, бывшая звезда баскетбола, несколько лет был вице-президентом нашей телекомпании. Это было до того, как он занял место генерального менеджера команды New York Knicks. Однажды Дэйв провел несколько тщетных встреч с генеральным директором одной страховой компании из Коннектикута, пытаясь уговорить того спонсировать одно из телевизионных шоу. Директор, казалось, живо заинтересовался идеей и был очень взволнован тем, что имеет дело с самим Дебушером, тем не менее это вызвало у него определенные подозрения. «Если эта сделка так выгодна, — рассудил он, — то почему ее не предложил какой-нибудь „обыкновенный человек“?»

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ

Мы с Дэйвом Марром, бывшим чемпионом PGA, членом Ассоциации профессиональных гольфистов, однажды перемывали косточки некоторым знакомым профессионалам, и Дэйв выдал первое правило ставок при игре в гольф: «Никогда не заключай на первом ти*

* Стартовая площадка. — Прим. ред.

пари с тем, у кого сильный загар, единственная железная ключка в сумке и бегающие глаза».

Верное мнение о людях можно сделать в результате простых наблюдений. В большинстве бизнес-ситуаций можно увидеть гораздо больше, чем видит невооруженный глаз, — целый спектр персональных динамических сил, действующих под поверхностью.

Большинство бизнес-ситуаций предоставляют массу реальных возможностей, позволяющих заглянуть «в глубину». Иногда это вещи, которые люди говорят и делают бессознательно. Это может быть то, как человек отводит глаза, когда ему задают конкретный вопрос. Но это могут быть непростые и неосозаемые поступки, такие, например, как манера человека формулировать свои мысли. Главное в том, что таких ключей для проницательных выводов полным-полно, и их всегда может использовать любой, кто умеет настроиться на нужную волну.

Поразительно, что многие руководители не умеют этого. Они совершенно не замечают, что происходит вокруг них на самом деле. Они или слишком поглощены выслушиванием самих себя, чтобы прислушаться к кому-то другому, или слишком заняты созданием благоприятного впечатления о себе, чтобы заметить, чем занимается кто-то еще.

Не припомню никого, кто достиг бы успеха в бизнесе, не умея разбираться в людях. Бизнес — дело деликатное и требует где-то чуть-чуть ослабить хватку, а где-то чуть-чуть поднажать. И на каждом этапе этого процесса так или иначе приходится общаться с людьми — направлять их, продавать им, работать с ними, просто заставлять их делать то, что нужно вам. Без понимания людей нельзя добиться деликатности.

Проницательность позволяет заглянуть за занавес настоящего. Предположим, у вас был бы способ узнать все, что произойдет в бизнесе за следующие десять лет. Эта информация не только могла бы сделать вас мудрее; она еще могла бы принести вам успех и богатство. Однако именно понимание людей дает вам способность предсказывать будущее.

Подлинная натура человека, его истинное «я» не могут меняться в зависимости от ситуации.

Это вещь абсолютно последовательная. Чем лучше вы знаете человека, тем больше можете увидеть за «фасадом» и тем точнее предсказать, как он отреагирует или поведет себя в той или иной бизнес-ситуации. И такие знания поистине бесценны.

Именно это и есть *modus operandi*, хлеб насущный так называемых профессионалов — медиумов и гадалщиков, которые используют такие же приемы, чтобы предсказывать будущее.

Медиумы оценивают своих клиентов, наблюдая за ними — за тем, как они себя ведут, как выглядят, как одеваются, и при этом задают невинные на первый взгляд вопросы. На основании полученных сведений им удается «заглянуть в будущее», а по сути дела, исходя из того, что удалось узнать, просто сказать клиенту то, что он желает услышать. Основываясь на мельчайших крупицах информации, лучшим мастерам на этом поприще ничего не стоит продемонстрировать поразительное ясновидение. Возможно, из некоторых медиумов могли бы выйти отличные воротилы бизнеса.

Кстати, я знаю нескольких бизнесменов, которые могли бы стать потрясающими медиумами.

Для развития проницательности необходимо, чтобы человек обострил все свои чувства, меньше говорил

и больше слушал. Уверен, что для того, чтобы научиться почти всему — и научиться лучше, чем этого хотелось бы другим, — вам необходимо просто присматриваться и прислушиваться, пошире открывать глаза и держать ушки на макушке. А рот закрыть на замок.

СЛУШАЙТЕ АКТИВНО

Разумеется, в сфере бизнеса умение слушать, и действительно слышать то, что говорится, имеет гораздо большее значение, чем простое понимание людей. В торговле, например, это, пожалуй, самое большое достоинство. Но суть в том, что в любой бизнес-ситуации те, кто слушает, и те, кто не слушает, ведут себя по-разному и получают разные результаты.

Приступая к работе над книгой, я спросил нескольких моих друзей — деловых людей, в том числе и президентов компаний, — какие советы дали бы они, если бы эту книгу пришлось писать им. На первом месте, за редким исключением, в их списках стояло: «Учиться быть хорошим слушателем».

Один из друзей, глава известной торговой организации, сформулировал это так: «Следите за соотношением слушать/говорить». Другой приятель, исполнительный директор компании Pepsi, рассказал мне об одной из самых больших удач Pepsi и о том, что если бы тогда он умел лучше слушать, то смог бы сберечь себе и своей компании массу времени.

— Pepsi, — сказал он, — давным-давно пыталась пролезть в сеть закусочных Burger King, но, считая, что Burger King никуда не денется, Pepsi в презентациях всегда делала акцент на том, чтобы предоставить покупателю право выбора». Политика Burger King действительно

предоставляла выбор («Делайте, как вам лучше»), но раз за разом ее представители повторяли, что будут сотрудничать с Pepsi только на условиях общей политики контроля за качеством по ограниченной номенклатуре товаров, *включая один сорт колы*.

В один прекрасный день Pepsi поняла намек и изменила политику. Упор был сделан на то, что Pepsi и Burger King — корпоративные друзья, но, к сожалению, Pepsi — вечно на втором месте, и ей никогда не догнать первых. Так как у них уже были совместные проекты в рамках стратегии «превосходства товара», то не лучше ли дать пинка Соке и сделать ставку на Pepsi? «Знаете, — сказал нам тогда кто-то из Burger King, — сколько месяцев мы пытаемся вам это втолковать. Слава Богу, что наконец нас кто-то услышал».

НАБЛЮДАЙТЕ АКТИВНО

Чтобы встретиться с кем-нибудь один на один, я часто летаю на большие расстояния. Я делаю это даже тогда, когда большую часть информации можно сообщить по телефону. Если вопрос важный или отношения могут стать долгосрочными, я хочу составить собственное мнение, основываясь на том, что вижу, даже больше, чем на том, что слышу. В конце концов, впечатление, которое формируется при личной встрече, часто сильно отличается от того, которое складывается при общении по телефону.

Наблюдение — это активный процесс. Люди открываются с таких сторон, которые остаются незамеченными, если вы активно не постараетесь их заметить.

То, как люди себя проявляют, как они подают сигналы, делается на сознательном и бессознательном уров-

нях. «Язык тела», как обычно называют бессознательные сигналы, определенно важен, но это только половина дела. В большинстве своем внешние проявления — манера одеваться, держать себя, а также все другие приемы, к которым люди прибегают, стараясь произвести определенное впечатление, являются достаточно сознательными и намеренными. Но эти сигналы полезны только в той степени, в какой вы способны их замечать.

Суть активного наблюдения в том, чтобы увидеть всю картину целиком, собрать все эти сознательные и бессознательные сигналы, взвесить их и превратить в ощущения, пригодные для использования. Когда я встречаюсь с кем-нибудь лицом к лицу, то первым делом, основываясь на том, что вижу и слышу, стараюсь определить комфортную зону, так сказать «рамку картины», или границы, в которых мне нужно вести наблюдение. Это позволяет наилучшим образом подготовиться к ведению дел с этим человеком.

Активность наблюдения вовсе не означает, что это нужно делать торопливо — слишком быстро делать выводы, слишком остро реагировать на дежурные любезности или искать значение там, где его нет.

Например, встречаясь с людьми в их офисах, я замечал, как в момент перехода к серьезным вопросам они грудью наваливаются на стол и даже бессознательно используют руки, чтобы отодвинуть вещи на несколько дюймов в стороны. Но часто мне приходилось видеть, как в подобный момент люди откидываются на спинку кресла и замирают в позе полной расслабленности.

Делать какие-то поспешные выводы в обоих случаях было бы глупо и неверно. Почти любое полезное наблюдение следует рассматривать в более широком контексте ситуации и всего остального, что вы видите и слышите.

Принято считать, что если человек, сидя в кресле, сутулится, то ему не хватает «командирских» качеств — иначе он держался бы прямо. Но кому из нас не приходилось иметь дело с человеком, который сидит, выпрямившись, на самом краешке кресла, слегка подается вперед, «смотрит вам в рот» и ловит каждое ваше слово — а потом ничего не делает.

Часто такими бывают представители старой школы, говорящие: «Как приятно, что вы обратились именно ко мне», или слишком ретивые молодые карьеристы, которые уже решили, что для достижения вершины важно не то, что они говорят и делают, а как они выглядят. Люди, которые сидят слишком прямо и проявляют слишком много внимания, действуют мне на нервы.

Поза интересна еще и по другой причине. Одно из самых полезных наблюдений, которое можно сделать о человеке, — заметить, какое значение он придает форме по сравнению с содержанием. Между позой и *позированием* огромная дистанция.

Я подозрительно отношусь к человеку, когда он явно рисуется, когда его небрежность слегка отдает нарочитостью, а попытки показать свою подтянутость или втянуть живот выглядят несколько неестественно. Манера оформления офисов таких людей часто является продолжением этого стиля. Офис, который чрезмерно украшен дипломами и перегружен сувенирами или же явно оформлен с целью произвести определенное впечатление, как правило, является глухим тупиком. Имея дело с людьми такого сорта, следует проявлять осторожность. Обычно их больше интересует внешность, чем деловитость, создание видимости, чем реальное исполнение.

Конечно же, самый перспективный, содержательный и откровенный объект для наблюдения — это глаза.

Глаза больше, чем все остальное, расскажут вам о том, что человек думает на самом деле, даже если все прочие знаки положительны и говорят вовсе о другом.

Запомните, что в бизнес-ситуациях, когда люди не могут использовать слова, они общаются глазами. Поэтому, когда окажетесь на встрече, где будет несколько человек не из вашей компании, обратите внимание на то, как они контактируют глазами. Это поможет определить, что они думают на самом деле, у кого из них больше влияния. Именно так вы сможете узнать, что они, наверное, отчаянно скучают.

ФАКТОР ЭГО

Эго определяет очень многое: разницу между теорией и практикой, радужными мечтами и реальной жизнью, между тем, как ведутся дела и как, по-вашему, их следует вести, чему учат в Гарвардской школе бизнеса и чему не могут научить. В компании, где работают две с половиной тысячи человек, сталкиваются две с половиной тысячи эго, и каждое со своим уникальным взглядом на реальность. Эго виновато в том, что случаются вещи, которые не должны происходить, и не случаются те, которые должны, а также в том, что и те и другие длятся намного дольше, чем нужно.

Эго человека, даже слишком властное, может оказаться вашим самым сильным союзником. Очень много сделок заключается просто потому, что чье-то эго заинтересовано в этом настолько сильно, что человек физиологически не может себе позволить *не* сделать этого. Если вы сумеете «прочитать» эго, понять его влияние на события в бизнесе, а затем взять его под контроль с помощью кнута и пряника или свести до минимума воз-

можный ущерб, то сможете стать бенефициаром многих сделок.

В человеческом эго легче всего определить его размер. Большинство преуспевающих бизнесменов представляют собой одно гигантское эго с торчащим из него комплектом рук и ног. (Что интересно, большинство женщин, занимающихся бизнесом, не так легко поддаются «прочтению». Даже сегодня женское «я» — то, какой женщина видит себя, — меньше привязано к ее работе, чем у ее коллег мужского пола.)

Но гигантское эго вовсе необязательно бывает сильным. Более того, оно часто свидетельствует о противоположном — о том, что у человека низкая самооценка и он испытывает потребность в самоутверждении. А маленькое эго необязательно говорит о слабости. Многие преуспевающие бизнесмены, которых я знаю, отличаются чрезвычайной скромностью.

Лично я предпочитаю иметь дело с сильным эго и уверен — большинство людей в мире бизнеса тоже. Сильное эго можно встретить у руководителей, которые не боятся рисковать, не меняют своих решений и быстрее всех добиваются своего.

Слабое эго «прочитать» намного труднее, и поэтому, столкнувшись с ним, вам будет непросто определить линию своего поведения. Кроме того, люди с таким эго меньше полагаются на себя, а это означает, что ведение дел с ними займет больше времени и принесет меньше результатов.

После того как вы определили силу эго конкретного человека, можно заняться более прагматическими вопросами: насколько откровенны и прямолинейны его ответы? Как скоро он примет решение, а когда примет, станет ли колебаться? Насколько он последователен в

своих поступках? Пойдет ли он напролом или будет действовать хитростью? Видит ли он факты такими, какие они есть, или такими, какими ему хочется видеть?

И самое главное: насколько надежен этот человек?

От «коэффициента надежности» человека напрямую зависит, как он поведет себя в бизнес-ситуациях. Проявит упрямство или рассудительность? Что для него будет главнее — форма или содержание? Какие из его слабостей и пороков могут вступить в игру? Склонен ли он говорить одно, а делать другое? Предпочтет ли он действовать у вас на глазах... или у вас за спиной?

Вместо того чтобы постоянно тревожить или усмирять эго другого человека, гораздо легче и эффективнее понять и признать его влияние на ваш бизнес и использовать эту информацию с пользой для себя.

Осталось рассмотреть последний вопрос, касающийся эго, — вопрос о вас. Ничто так не мешает понимать других людей, как собственное эго. Познайте свои сильные и слабые стороны, а потом подумайте о том, как они могут повлиять на ваше восприятие других людей. Трудно быть эффективным, если ваше мнение о том, чем живет человек, основывается не на его, а на вашем эго.

ПОЛЕЗНЫЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Мне часто доводилось оказываться в ситуациях, которые не желали развиваться так, как мне хотелось. Тем не менее благоприятное впечатление о другой стороне — то, как человек справлялся с ситуацией, — вызвало у меня желание иметь дело с этим человеком снова. Это часто приводило к тому, что появлялись новые возможности, которые с лихвой компенсировали любые первоначальные разочарования.

В 1975 году, когда мы впервые предложили Крис Эверт стать ее представителем, она решила сохранить независимость. Но в ходе целой серии встреч я был настолько поражен ее характером, ее прямоотой и манерой держаться, что у меня сложилось впечатление правильности наших отношений, и я был уверен в том, что когда-нибудь мы все-таки будем ее представителями. Через пять лет она стала нашим клиентом.

Мне приходилось бывать в ситуациях, когда я думал: «Боже, как я рад, что все закончилось». И хотя я никогда не принимал однозначного решения не иметь дела ни при каких обстоятельствах с конкретным человеком, с некоторыми людьми складывались весьма специфические отношения. В молодости наибольшее впечатление на меня производили внешние факторы — деньги, власть и обаяние. Но теперь, когда я становлюсь старше и, вероятно, мудрее, я все больше ценю важность деловых черт характера или других внутренних качеств и все лучше вижу относительную незначительность внешне-го блеска, будь то слава, положение или наружность.

Глядя на людей, витающих в облаках, задумайтесь, насколько легко обвести их вокруг пальца в деловых операциях. Проявите осторожность, когда ваш новый знакомый начнет ссылаться на своего очень «близкого друга» (обычно это известная личность, чья фамилия специально подобрана, чтобы произвести впечатление) или будет утверждать, что находится в приятельских отношениях с кем-нибудь из акул бизнеса.

Если случится так, что вы сами знаете человека, которого называют в качестве друга, не поленитесь выслушать версию рассказа об отношениях с ним. И если окажется, что они встречались всего раз или два, вы имеете полное право поставить под сомнение правдивость

других заявлений этого нового знакомого. (Однажды я поймал на этом одного своего служащего — человек, которого я знал, *никогда* не встречался с хвастуном, назвавшим его «лучшим другом». И этот хвастун дал мне самый поразительный ответ из всех, что я слышал в жизни. «Я хотел сказать, — заявил он, — что он один из моих лучших *телефонных* друзей».)

Очень интересную информацию о человеке можно получить, наблюдая за людьми, которые с ним работают. Например, секретарша, которая производит сильное впечатление, может помочь вам составить представление о ее боссе. То же относится к другим подчиненным. Как-то я провел несколько встреч с высокопоставленным руководителем известной компании, производившей спортивные товары. У него была репутация компетентного специалиста, но он выглядел каким-то затюканным и упорно отказывался решать даже самые прозаические вопросы. Когда я встретился с его боссом, то был готов увидеть то, что увидел, — человека, чье эго заставляло его лично принимать все решения.

Работники корпораций склонны копировать многие черты характера и манеру поведения вышестоящих руководителей. Если вы знакомы с их боссом, то, наблюдая, сможете узнать, насколько хорошо они переняли сильные стороны и достоинства босса по сравнению с его недостатками или сомнительными привычками.

Несколько лет назад в Австралии я обедал с директором одной ведущей телестанции. Он сам был весьма известной личностью, но его босс, владелец международного коммуникационного конгломерата, являлся одним из самых влиятельных и узнаваемых людей Австралии.

Мне уже несколько раз доводилось обедать с боссом директора, и я знал, что тот никогда не подписывает ре-

сторанные счета. В конце трапезы он просто поднимался и удалялся. Возможно, это проявление тщеславия, но оно впечатляло: либо у него были открытые счета во всех ресторанах Австралии, либо его привычка была так хорошо известна, что в каждом ресторане, где он был постоянным посетителем, знали, что счет нужно переслать в его офис.

В любом случае в день нашего обеда директор станции продемонстрировал именно эту привычку своего шефа. Только я собрался попросить счет, как директор объявил, что с этим уже все улажено. Затем, слегка рисуясь, он поднялся из-за стола и вышел из ресторана.

Единственная проблема заключалась в том, что он был далеко не так хорошо известен, как его босс. К его стыду, озабоченный метрдотель решил, что клиент хочет уйти не расплатившись, и поймал его на улице.

Разумеется, нет никаких четких правил «прочтения» людей или понимания личностей, скрывающихся под корпоративными масками. Но если существует точка отсчета, если есть хоть какая-то база для сравнения с ситуацией или с другими людьми, исследуйте ее. Посмотрите, какие сведения она может вам предоставить.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПРЕИМУЩЕСТВО МЕСТА ВСТРЕЧИ

Однажды мы с супругой играли смешанными парами в теннис с президентом компании Fortune 500 и его женой. Весь матч он ругал ее почем зря и винил в каждом проигранном мяче. Хотя она не была Мартиной Навратиловой, но и он далеко не Бьорн Борг и проиграл ничуть не меньше очков, чем она. Он просто был неспособен признавать ошибки, а она оказалась самым удобным

козлом отпущения. Если он пропускал мяч и терял очко, то обвинял ее в том, что она его отвлекла, или спрашивал, почему не отбила подачу. Это поведало мне о том, чего можно ждать от данного человека в бизнесе.

Люди часто раскрывают свое глубинное «я» в самых невинных ситуациях. Манера вести себя с официантом или дежурной в аэропорту может открыть любопытную картинку того, что лежит под поверхностью. Знание того, какую нетерпеливость эти люди проявляют в конкретной ситуации или как падают духом из-за мелкой ошибки, впоследствии может оказаться бесценным.

Недавно я вел переговоры с руководителем одной из крупнейших международных спортивных федераций. До этого мне уже много раз доводилось наблюдать его низкий порог терпеливости и, одновременно, поведение в момент потери равновесия — когда он готов был считать всю ситуацию раздражающим фактором, который необходимо исключить и больше о нем не думать.

Я знал, что если мы терпеливо и вежливо будем настаивать на своем, то в конце концов он разозлится и потребует исключить самый главный пункт переговоров как несущественный, что, кстати, он и сделал.

Бизнес требует непрерывно поддерживать бдительность вашего личного «часового» (собственно говоря, это единственный способ ведения дел) и уговаривать других отправить их «часовых» отдыхать. Обычно чем менее формальна ситуация или место встречи, тем более вероятно, что люди отправят своих «часовых» спать. Вы удивитесь, сколько можно почерпнуть из квазиделовой или социально-деловой ситуации.

Я убежденный сторонник использования в этих целях встреч за завтраками, обедами и ужинами. Если речь идет об установлении новых деловых отношений,

то я часто наблюдаю за тем, как люди ведут себя в неформальной обстановке — это многое говорит и об их поведении при решении деловых вопросов.

Однажды в Нью-Йорке я обедал с человеком, с которым не встречался до этого лично, но из телефонных разговоров с ним понял, что нам, возможно, придется вместе вести переговоры. Когда принесли меню, он сказал, что сидит на строгой диете и собирается выпить только чашку кофе. Ресторан был достаточно шикарным, и меня заинтересовало, почему он не соблазнился что-нибудь заказать.

Но когда подошел официант и я чисто из вежливости спросил моего гостя, уверен ли он, что не попробует хотя бы салат, тот ответил:

— Пожалуй, стоит попробовать, — и добавил: — Я буду все то, что и вы.

Это показалось мне еще более интересным. Если он так легко способен менять свои решения, то следует задуматься над тем, насколько твердой окажется его «окончательная» позиция на переговорах, как его уступчивость может быть использована противной стороной, и даже над тем, что он может пойти на уступки, исходя из соображений удобства, а не убежденности.

Конечно, ничего не следовало понимать в буквальном смысле. Но думаю, я получил определенное представление, которое могло оказаться полезным, если бы мне пришлось вести дела с этим человеком в будущем.

Ресторанчики, где готовят рыбу, вытащенную прямо из воды (или любые маленькие заведения, где люди вынуждены общаться и действовать за пределами собственных зон комфорта), тоже могут стать хорошим местом для изучения людей.

С этой целью я постоянно организую встречи смешанных групп друзей, клиентов и деловых партнеров. Например, я считаю очень поучительными наблюдения за тем, как кто-нибудь из наших спортивных клиентов ведет себя в окружении людей из мира бизнеса.

Это отчасти помогает определить степень, до которой я могу демонстрировать клиентов спонсорам и лицензиарам, пока не будут заключены договоры. В памяти всплывают имена людей — Арнольда Палмера, Гэри Плейера, Джеки Стюарт, Джона Ньюкомба и Жан-Клода Килли, которых можно «выводить куда угодно» и чья индивидуальность играет ключевую роль в нашей коммерческой деятельности. Но другим, если только они не говорят о себе или не болтают с кем-нибудь из спортсменов, в таких ситуациях сказать просто нечего.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ НЕФОРМАЛЬНОЕ ВРЕМЯ

Формальные деловые мероприятия, протокольные совещания, заседания и другие формы общения в бизнесе дают меньше всего материала для открытий, потому что в такие моменты люди чаще всего надевают непроницаемые маски.

Поэтому сознательно настраивайтесь на использование непротокольных моментов — в начале и в конце мероприятий, во время переездов, когда люди больше всего склонны давать своим «часовым» отдых.

Во время делового совещания первые несколько минут — прежде чем начнется реальное обсуждение повестки дня — и последние несколько минут — когда все прощаются — могут сказать о людях, с которыми вы имеете дело, больше, чем почти все остальное из того, что происходит в промежутке. К сожалению, в эти мо-

менты у вас, как правило, меньше всего возможности наблюдать. Старайтесь оттачивать остроту зрения.

Кроме того, наблюдайте за людьми во время перерывов, необычных обменов репликами или всего, что нарушает формальную атмосферу бизнес-ситуации. На деловых встречах роли обычно расписаны, и когда кто-нибудь «нарушает строй», в масках приоткрываются маленькие щелочки.

Просто отмечая, кто именно нарушил строй и как другие отреагировали на это словами и глазами, можно узнать многое.

В «Крестном отце» есть сцена, которая превосходно иллюстрирует сказанное.

Крестный отец только что наотрез отказался от предложения одного из главарей мафии заняться бизнесом наркотиков, когда Санни, его старший сын и «горячая голова», необдуманно выпалил, что предложенные условия оскорбительны для семьи.

Это была попытка уничтожить Крестного отца. Другие доны сразу подметили брешь в строю, потому что одним своим возражением против предложенных условий Санни проявил больше желания обсуждать сделку, чем его отец. И хотя сюжет «Крестного отца» вымышленный, психология момента удивительно реальна.

НАБЛЮДЕНИЯ НА ПОЛЕ ДЛЯ ГОЛЬФА

Я страстный любитель игры в гольф. Я играю в него большую часть жизни и потратил немыслимое количество времени на то, чтобы определить, что же такое интригующее я нахожу в том, чтобы загнать маленький белый мячик в маленькую темную лунку.

Уверен, что причина отчасти в диапазоне эмоций, которые может вызвать раунд гольфа, и в том сложном наборе черт характера, которые раскрываются в ходе игры.

Я уверен, что один раунд гольфа может поведать мне о том, как человек поведет себя в бизнес-ситуации, больше, чем сотни часов совещаний. Возможно, гольф соответствует духу человека больше, чем другие игры и ситуации. Или дело в самой обстановке — зеленой траве и череде холмов на горизонте. Поразительно, как такая простая игра способна раскрыть так много.

Гимми патт

Гимми (сокращение от английского *give me* — «дай мне») — это короткий патт (удар паттером), который партнер или соперник разрешает пробить игроку. Интересно наблюдать широкий спектр типов поведения, который порождает этот незначительный нюанс любительского гольфа.

Некоторые люди наотрез отказываются от любых подарков, настаивая на том, чтобы пробивать все патты собственноручно, и аккуратно записывают результаты.

Вывод: и в бизнесе таким людям трудно просить об одолжении.

Другие даже не ждут подарка и считают, что мяч находится в бесспорной позиции гимми — даже если он в шести футах от лунки. У таких людей обычно гигантские эго, и если они перестанут думать о них (а они никогда не перестанут), то все равно докажут свое право закатить мяч в лунку.

Вывод: и в бизнесе они тоже не станут просить вас об одолжении; они его *ждут*.

Больше всего меня интригуют «половинщики» — люди, которые пытаются закатить мяч, держа клюшку одной рукой. Если мяч попадает в лунку, отлично; если нет, то они говорят, что «просто тренировались», и просят не вносить удар в зачет.

В бизнесе таких людей трудно прижать к стене. Они обладают способностью к самообману, любят преувеличивать и могут выдать вам откорректированную версию того, что говорили вначале.

«За сколько ты прошел раунд?»

Несколько раз я играл в гольф с генеральным директором одной очень крупной корпорации. Когда он плохо проходил раунд, то все равно говорил одно и то же: «Я прошел за семьдесят девять». Конечно, к этим семидесяти девяти не мешало бы прибавить несколько «пост-гимми патов» (когда мяч огибал лунку по краю) и парочку провалов в памяти при подсчете ударов. Но главное в другом: он действительно *верит* в то, что прошел раунд за семьдесят девять ударов.

Такое поведение людей в бизнес-ситуациях действует мне на нервы. Они имеют обыкновение творчески интерпретировать факты, а потом цепляться за свое толкование, пока не уверуют в него как в Евангелие.

«Какой у тебя гандикап*?»

Большинство людей довольно правдивы в отношении своего гандикапа. Но кое-кто его увеличивает, порой даже удваивает. Это люди, которые хотят вас надуть, — те, кто не получит радости от игры, если не

* Гандикап в гольфе — это показатель класса игры, который выражается числом ударов, вычитаемых из реального итога. — *Прим. перев.*

положит в карман ваши деньги. Так же, вероятно, они будут вести себя в бизнесе.

Другие говорят вам, что у них гандикап меньше, чем на самом деле. Они пытаются скрыть, как хорошо играют на самом деле. Когда они в плохой форме, то стараются уклониться от игры: «У меня сегодня выходной». Сколько раз вы слышали *такое* в бизнесе?

Зимние правила

Зимние правила — позволяющие улучшить позицию мяча на фервее — вводятся, когда фервеи находятся в плохом состоянии. Даже забавно, какими широкими могут стать фервеи для некоторых людей, особенно когда на фервее между их мячом и грином растет дерево. Тут не нужно быть великим психологом: эти люди жульничают!

Правила гольфа

Местные правила площадки — или то, как правила гольфа применяются на конкретной площадке — четко изложены на обратной стороне счетной карточки.

Меня поражает не столько великое множество толкований местных правил, изобретаемых некоторыми гольфистами, сколько извилистый ход их мысли при создании этих интерпретаций.

Мне гораздо приятнее иметь дело с человеком, который говорит: «Видишь тот белый ограничительный маркер вон там? Плюнь на него», — чем с тем, кто будет продолжать объяснять свою интерпретацию этого момента три лунки спустя.

«ЧИТАЙТЕ» ЛЮДЕЙ: МОЙ ПЛАН ИЗ СЕМИ ЭТАПОВ

Разумеется, не существует никаких 7, или 70, или 700 этапов обучения искусству «читать» людей с помощью чувственного восприятия. Главное заключается в том, что если бы это было так просто, то данному искусству можно было бы научиться в аудитории.

Тем не менее я однозначно *утверждаю*, что обучение «чтению» людей основывается на нескольких базовых правилах, которым возможно научиться.

Этап 1. Слушайте активно

Прислушивайтесь не только к тому, что человек говорит, но и к тому, как он это говорит. Люди говорят гораздо больше, чем им хотелось бы. Держите паузу — неловкая тишина заставит их сказать еще больше.

Этап 2. Наблюдайте активно

Во время просмотра ток-шоу или интервью в новостях вы когда-нибудь говорили себе: «Да этот человек нервничает» или «Ага! Этот вопрос поставил его в неловкое положение»?

Не нужно изучать книги о «языке тела», чтобы интерпретировать некоторые движения, жесты или «заявления», которые делает человек своей манерой одеваться.

Этап 3. Меньше говорите

Таким образом вы автоматически больше узнаете, больше услышите, больше увидите — и сделаете меньше ошибок.

Каждый может говорить меньше, и почти каждый *должен* говорить меньше.

Задавайте вопросы, но не начинайте отвечать на них сами.

Этап 4. Еще раз оцените первое впечатление

Обычно я руководствуюсь первым впечатлением, но только после тщательного анализа. Прежде чем принять первоначальное впечатление в качестве основы для отношений, вы должны его обдумать, «добраться до сути».

Однажды в разговоре со мной Мухаммед Али изрек: «Я больше знаменит, чем Иисус Христос» (эту строчку он, видимо, заимствовал у группы Beatles). Это заявление привело меня в ужас, я воспринял его как бахвальство и забыл о нем.

Но через несколько месяцев по какой-то причине я вспомнил о нем и попробовал подсчитать все мусульманские, индуистские и другие нехристианские страны, в которых Али был хорошо известен. Заявление так и осталось бахвальством, но я понял, что, по сути дела, оно было правдой.

Этап 5. Выделите время для использования того, что вы узнали

Если вы собираетесь провести презентацию или сделать телефонный звонок, выделите минутку и подумайте о том, что вы знаете и на какую реакцию надеетесь. Исходя из того, что вам известно о другом человеке, что следует сказать или сделать, чтобы повысить вероятность получения такой реакции?

Этап 6. Будьте благоразумны

Благоразумие — это самая приятная часть процесса «прочтения» людей. Идея использования того, что вы узнали, состоит в том, чтобы *не* говорить им, в какой опасности, на ваш взгляд, основанной на интуиции и чувственном восприятии, они находятся, или не указывать на то, что они могут сделать не так. Если вы позволите им узнать все, что знаете вы, то потеряете все шансы на эффективное использование своей проницательности.

Вы не обязаны никому дарить ваши выводы. Помните, вы можете использовать то, что узнали, только если другой человек узнал о вас меньше. Самый верный путь посвятить людей в тайну вашего коэффициента безопасности — рассказать им о ваших достижениях. Будет лучше, если люди узнают о ваших способностях и достижениях от кого-то другого, а не от вас.

Этап 7. Держите себя в руках

Если вы умеете держать себя в руках в любой конкретной бизнес-ситуации, особенно когда она начинает накаляться, ваш наблюдательный потенциал автоматически увеличивается. Когда ваш оппонент начинает горячиться, он раскрывается больше, чем в обычной обстановке. Если же вы ответите такой же горячностью, то не только потеряете способность наблюдать, но и расскажете о себе ничуть не меньше.

Я считаю своей миссионерской задачей убеждать людей в том, что в любой бизнес-ситуации лучше действовать, чем реагировать на чужие действия.

Если вы действуете, вместо того чтобы реагировать, то получаете возможность на деле использовать то, что

вы узнали. Это позволяет вам превращать свои ощущения в средства управления. Необдуманная реакция, неумение отступить первым может лишить вас этого сильного преимущества.

Если не будете реагировать, то ваша реакция никогда не будет *слишком острой*. Вы будете управлять ситуацией, а не она вами.

2 СОЗДАВАЙТЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Как-то в 1964 году мы с Бобом Хоупом и Арнольдом Палмером шли по улице в Сиэтле. К Хоупу подошла какая-то женщина и сказала:

— Вы меня помните? Мы встречались два года назад в Цинциннати.

Хоуп повел себя очень вежливо, но, разумеется, понятия не имел, кто она такая. После того как женщина ушла, он повернулся к нам с Арнольдом.

— Вы можете в это поверить? — сказал он. — Ты встречаешь 10 тысяч человек в год, а кто-то подходит к тебе через два года и надеется, что ты помнишь, как его зовут.

Лично у меня отвратительная память на имена, и поэтому я думаю, что это свойственно и остальным. Независимо от того, сколько раз я встречался с человеком, если только я на 100 процентов не уверен, что он знает мое имя и фамилию, я начинаю разговор со слов: «Я Марк Маккормак».

Казалось бы, пустяк. Но именно в этом и заключается суть темы о том, как произвести правильное впечатление в бизнесе. Повседневное течение бизнеса редко предоставляет возможность для подвигов или красивых жестов. Вы, на основании мелочей, которые говорят и делают люди, получаете самые глубокие суждения о них, так же и мелочи, которые вы говорите и делаете, часто оставляют самое стойкое впечатление о вас.

В мире бизнеса отношение людей к вам базируется на сознательных и бессознательных заявлениях, которые вы делаете о себе. Манера одеваться, разговаривать по телефону, приветствовать людей — все это влияет на впечатление, которое вы производите на других — на их «прочтение» вас, — и заставляет людей видеть вас такими, какими вам хочется, чтобы вас видели.

Это искусная форма манипуляции. Одно из больших жизненных разочарований вызвано тем, что люди не делают то, что вам от них нужно. Но если вы можете управлять их впечатлениями о вас, то сможете заставить их *захотеть* сделать то, что вам нужно.

В любой новой бизнес-ситуации наступает мгновение, когда игроки как бы измеряют друг друга. Каждый пробует незаметно усилить свое влияние на другого. Тот, кто лучше «экипирован» для осуществления контроля над создаваемым впечатлением, уйдет с площадки, добившись большего как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Один мой друг называет эту вспышку человеческого контакта «пиротехникой бизнеса». Хотя я могу согласиться с этим термином с точки зрения важности и результативности произведенного впечатления, но он может дать неверное представление о деликатности процесса.

Разумеется, ошибаются те, кто думает, что ими манипулируют и управляют. Самые эффективные руководители производят впечатление ненавязчивыми способами. Иногда это простой поступок или жест, о котором, пожалуй, никто и не подумает, если его не совершить; именно поэтому его совершение обязательно будет замечено.

Часто (особенно во время переговоров) способ формулировки какой-то проблемы полностью меняет динамику отношений, вовлеченных в процесс. Мне пришлось наблюдать, как такой эффект был вызван добавлением или удалением одного или двух слов, например, когда человек говорит: «Я согласен» (даже если это не так), — прежде чем все перечеркнуть коротким «но...».

Однажды я обедал с Рэем Кэйвом, главным редактором журнала Time. Когда мы вошли в зал, Рэй приветствовал метрдотеля фразой:

— Как приятно оказаться у вас *снова*.

Метрдотель приосанился и без промедления провел нас к столику. После того как он исчез, я сказал Рэю:

— Ты ведь вроде говорил мне, что никогда тут раньше не бывал.

— Так я и не бывал, — ответил Рэй.

Коллега Рэя Кэйва, Патрисия Райан, главный редактор журнала People, однажды сказала мне, что если она проводит деловой обед и предвидит, что за обедом на нее попробуют надавить или не будут воспринимать ее достаточно серьезно, то она заказывает виски с содовой. Пьет она редко, но простой заказ виски вместо ликера создает тонкое, почти неуловимое впечатление решительности.

Деликатный процесс создания впечатления требует самоанализа — осознания впечатления, которое вы со-

здаете, и впечатления, которое вы намерены создать. Часто люди, которые думают, что производят впечатление, выпячивая свой имидж и себя, действительно производят очень сильное впечатление, но по большей части плохое.

Хуже искаженного самосознания может быть только его полное отсутствие. Вы когда-нибудь видели, чтобы руководитель, обнаруживший проблему с бронью на самолет, начинал орать на кассира? Перед ним один-единственный человек, в чьей власти посадить его на этот самолет, так неужели он станет прилагать все усилия, чтобы настроить этого человека против себя?

В этом суть синдрома личного злейшего врага. Даже если вам есть что сказать, то высказывание ваших претензий отталкивающим тоном гарантирует, что никто не станет вас слушать.

Помните о том, что вы всегда можете незаметно произвести положительное впечатление и не столь незаметно — отрицательное. Создать правильное впечатление порой так же просто, как относиться к людям так, как они хотят, чтобы к ним отнеслись.

Произведенное вами впечатление — это то, что позволяет вам казаться чуть ли не совершенством. Если вы способны воспользоваться всеми маленькими возможностями и можете создать общее, непреходящее впечатление компетентности, эффективности, зрелости и дальновидности — показать себя человеком, с которым люди стремятся вести дела, — то на случайный проступок они посмотрят сквозь пальцы. Люди простят любые случаи несвойственного поведения, но только если общее, длительное впечатление является благоприятным.

ИГРАЙТЕ НА ПРЕДУБЕЖДЕНИЯХ

Подумайте о том, чтобы сделать что-то противоположное тому, чего от вас ожидают. Зачастую этот прием оказывается поразительно эффективным в переговорах.

Если кто-то ожидает грубого нажима, то простое, скромное замечание сотворит чудо. Если ожидают, что вы займете жесткую позицию, то очень полезно начать с немедленной незначительной уступки. Чем больше кто-то думает, что я от него чего-то хочу, тем больше усилий приложу, чтобы казалось, что это не так.

Недавно мы очень хотели заключить контракт с одной потенциальной клиенткой, хорошо известной особой с телевидения, которая знала, как сильно мы желаем ее заполучить, и ожидала, что мы начнем на нее давить. В ходе двух ознакомительных встреч я рассказал ей немного о себе и о нашей компании, все остальное время посвятив разговору о ее карьере, ее возможностях и о том, как я, будь на ее месте, постарался бы ими воспользоваться.

Я ни разу не упомянул о представительстве. Естественно, она начала спрашивать себя, почему мы ее не добиваемся, — и она начала добиваться нас.

Если от меня ждут детального знания ситуации, то часто на первой или второй минуте встречи я говорю что-нибудь такое, что может означать обратное. Это, по меньшей мере, обезоруживает, а вообще, чем менее компетентным выглядит человек, тем больше раскрывается другая сторона. И наоборот, если меня считают несведущим, то я роняю одно или два невинных замечания, которые позволяют другому человеку понять, что я осведомлен гораздо лучше, чем он думает.

При заключении международных коммерческих сделок я постоянно наблюдаю, насколько эффективно с этой целью применяется языковой барьер — или его видимость. «Я не понимаю» и сотни лингвистических разновидностей этого выражения — очень полезный инструмент в бизнесе.

Американцы, которые, возможно, владеют вторым и третьим языками, меньше других наций (что они часто с пеной у рта оспаривают) уязвимы для языковых барьеров, чем иностранные руководители регулярно и пользуются. Американский бизнесмен, который искусно выдает одну или две безупречные фразы на родном языке другой стороны, получает полезное преимущество.

Культура и обычаи отличаются даже в пределах разных регионов Соединенных Штатов. Например, коренные жители Нью-Йорка, ведущие дела на Юге, часто пасуют перед проявлениями того, что они считают типичной для северян резкостью; в то же время я часто вижу, как многие бизнесмены-южане пытаются подловить янки на чувствительности, которая характерна для них самих. Везде, где существует заметный культурный контраст — между большим городом и маленьким, между индустрией развлечений и Уолл-стрит, — существует возможность получить преимущество.

Мне доводилось наблюдать, как люди использовали собственную культуру и обычаи. В Японии мы ведем дела с преуспевающим спортивным агентом, которого зовут Ацуши Фудзита и чьи методы порой несколько нетрадиционны. Несколько лет назад, когда господин Фудзита представлял японское телевидение при покупке прав на трансляцию турнира по гольфу Rose Bowl («Розовая чаша»), одна из японских телесетей сделала

предложение комитету-организатору напрямую. Стоило господину Фудзита узнать об этом, как в тот же вечер он отправился на встречу с председателем правления телесети, прихватив с собой дочку. Стоя на пороге номера этого джентльмена и сжимая в своей руке руку дочери, Фудзита сказал ему, что если телесеть не отзовет свое предложение, то он потеряет репутацию в Америке. Два дня спустя турнир Rose Bowl был снова «в кармане» у Фудзиты.

ПИСЬМА КАК ЭМИССАРЫ

Корреспонденция — как внутренняя, так и международная — одна из самых часто используемых возможностей представить себя в деловых кругах.

Что касается любых письменных посланий, исходящих за моей подписью, то тут я настоящий педант. Я настаиваю, чтобы каждое из них было аккуратно отпечатано (радовало глаз) и не содержало ни единой орфографической ошибки или опечатки. В бизнесе не так много вещей, которые вы можете легко превратить в эффективный инструмент, и это — одна из них.

Меня бесит, когда секретарша заявляет: «Тут *почти* все правильно». Корреспонденция создает сильное подсознательное впечатление о том, как человек ведет свой бизнес, и я не хочу, чтобы кто-то подумал, что я веду его «почти правильно», когда у меня есть такая простая и очевидная возможность убедить его в обратном.

По возможности я стараюсь персонифицировать всю мою деловую корреспонденцию, то есть включать в нее текст — от пары предложений до пары абзацев, — касающийся получателя лично и не имеющий ничего общего с темой письма.

Это может быть упоминание о недавней сделке, которую, по моим сведениям, он заключил, или вопрос о его увлечении местной спортивной командой («Как там твои „Медведи“?» или «Ты попал на игру в воскресенье?»), или пара фраз о его семье. Это может быть выражение поддержки — надежды на то, что период запарки закончился и он наконец-то сможет получить передышку, о которой давно мечтал.

Особенно впечатляет персонализация письма, направляемого клиенту, которого вы хотите привлечь. Это не может быть не замечено, потому что неизбежно возникает вопрос: «Откуда это ему известно?» — и свидетельствует, что вы, по крайней мере, не пожалели времени на выполнение «домашнего задания».

Кроме того, у меня составлены обширные списки адресов для ежегодной рассылки рождественских визитных карточек и подарков. Осень и сезон отпусков — самое горячее время для нашего бизнеса, как, впрочем, и для большинства его сфер, поэтому каждый год очень легко убедить себя отказаться от переписки, которой, если честно, мало кто придает значение и, может быть, даже вообще не замечает. Так поступают многие, но именно поэтому я так не делаю.

Что касается стандартных писем, то из-за своей вопиющей обезличенности они просто ужасны. Не припомню, чтобы мне доводилось услышать: «Я сегодня получил потрясающее стандартное письмо». Единственное, что может быть хуже письма типа «Уважаемый господин», это письмо, в котором ваше имя тщательно впечатано (обычно с ошибками) на машинке в специально оставленной графе, а вместо подписи стоит факсимиле! Вы когда-нибудь видели, чтобы факсимиле выглядело как настоящая подпись?

Не понимаю, почему после изобретения электронных пишущих машинок с памятью стандартные письма все еще продолжают существовать. Однако они живут и здравствуют, как памятник триумфальной победы плохой формы над потенциально хорошим содержанием.

Отметка «P&C» (лично, конфиденциально) на конверте, сделанная без особой на то причины, гарантирует сильное и стойкое негативное отношение. Обман никогда не способствует очень хорошему первому впечатлению. Если вы прибегаете к использованию «P&C», чтобы заставить кого-то прочесть ваше послание, то, вероятно, так же неправильно делаете и многое другое.

В определенных обстоятельствах привлекательным фактором является скорость. Телеграммы-молнии, телексы привлекают больше внимания, чем письма, отправленные по обычной почте. Они несут в себе ауру значительности, что приводит, как правило, к их немедленной доставке лично в руки адресату, а не секретарю. То же самое можно сказать об отправлениях авиапочтой, хотя они стали настолько обычными, что потеряли значительную часть своей эффективности.

БОССА ВИДНО ПО ЕГО СЕКРЕТАРШЕ

Как мы уже говорили, ваша секретарша — это ваше официальное связующее звено с внешним миром, и манера ее взаимодействия с ним — это зеркальное отображение того, каким внешний мир видит вас. Если она груба, вас считают грубияном. Если она допускает утечку конфиденциальной информации, вас считают болтуном. Если она хвастается фамильярными отношениями с вами, вас считают хвастуном. Если она услужлива и навязчива, вас считают подхалимом.

Секретарша одного из высших руководителей Британского телевидения постоянно срывает все мои попытки встретиться с ее боссом. Бесчисленные просьбы организовать встречу «в любое время в течение последующих двух недель» приводят только к тому, что она отвечает моей секретарше: «Он слишком занят». Однако когда мне удастся связаться с ним напрямую, то договориться о встрече не составляет труда.

Конечно, секретари выполняют определенную защитную функцию. Отгораживая вас от других, они позволяют вам действовать, а не реагировать в самых разных бизнес-ситуациях. Однако существует большая разница между позитивными и негативными способами такого отгораживания, такая же, как и разница между фразами «Как мне вас представить?» и «Кто это?».

Секретари часто действуют как сержанты в учебных подразделениях, и я знаком с руководителями, которые умиляются их грубыми манерами и поощряют их. Подозреваю, что такие руководители считают грубость качеством, которое придает им дополнительную важность.

Все сказанное, разумеется, применимо ко всем подчиненным. Если они работают непосредственно под вашим руководством, то по их поведению судят и о вас, по крайней мере частично. Поэтому если вы замечаете в них очевидные недостатки, то в ваших интересах указать на них и попытаться их исправить.

ОДЕВАЙТЕСЬ КАК НА РАБОТУ

Кинокомпания MCA/Universal прославилась жесткими правилами одежды ее сотрудников — темные костюмы и белые рубашки (людей из ее руководящего звена иногда приветствовали словами: «Привет, пингвин»).

Что интересно, Лью Вассерман, генеральный директор компании, *не был* приверженцем официоза — даже наоборот. Но он руководил быстро растущей корпорацией чрезвычайно изменчивой индустрии. И он знал, что «голливудским типажом» однозначно считался дымящий сигарой барышник, стремящийся обстричь сомнительную сделку, чтобы урвать лишний доллар. Поэтому правила одежды сотрудников МСА были призваны убить двух зайцев: они создавали позитивный имидж стабильности и одновременно развеивали негативный.

Ваша манера одеваться мгновенно формирует сильное впечатление о том, что вы собой представляете. В принципе, имеет смысл одеваться консервативно. Если вы согласны с тем, что о людях многое можно сказать по манере одеваться, то можно предположить, что они думают так же. К тому же, чем консервативнее ваш деловой костюм, тем труднее вас «прочитать». Люди, которые приходят на деловые совещания в мокасинах без носков, в расстегнутых рубашках, выставляя напоказ золотую цепь, висящую на груди, могут стать объектами нелицеприятных обобщений относительно их подноготной в целом. Несколько лет назад мы взяли на работу администратора, который явился в офис в отличных широких серых брюках, шелковой рубашке с открытым воротом и консервативном синем блейзере. Я попросил начальника его подразделения объяснить молодому человеку, что его одежда не соответствует деловой обстановке.

Многим из наших клиентов нет еще и тридцати, и некоторые из них, особенно теннисисты, приходят на деловые встречи небрежно одетыми. Но многие из этих двадцатилетних ребят уже миллионеры, и мы заведем их деньгами: мы собираем эти деньги, ведем учет и ин-

вестируем их. И они желают, чтобы наши руководители были больше похожи на банкиров, чем на теннисистов, даже одетых с иголки.

Коко Шанель однажды сказала, что если женщина одета плохо, то вы замечаете ее платье, а если она одета безупречно, то замечаете женщину.

Полагаю, она могла дать тот же совет руководителям сферы бизнеса — мужчинам и женщинам. Как правило, желательно, чтобы ваш деловой костюм не говорил о вас ничего — кроме того, пожалуй, что он хорошо сидит.

ДЕМОНСТРИРУЙТЕ ПУНКТУАЛЬНОСТЬ

Каждый раз, когда у меня завязывается новое деловое знакомство, я создаю ситуации, которые способствуют демонстрации моей пунктуальности. Я договариваюсь позвонить в 10 часов утра и звоню ровно в 10:00. Я обещаю, что мое письмо будет лежать у кого-то на столе к следующему понедельнику, и оно действительно будет лежать там к следующему понедельнику. Я приду на встречу точно в то время, которое назначил.

Если вы проделаете это несколько раз в начале знакомства, то любые новые деловые партнеры решат, что весь свой бизнес вы ведете таким же образом. Более того, они последуют вашему примеру. Вы обнаружите, что стали получать от них такие же своевременные ответы, которых они ожидают и от вас.

НЕ КРАДИТЕ ВРЕМЯ

Чаще всего руководители жалуются на нехватку времени — недостаточное количество часов в сутках, чтобы успеть все сделать. Однако те же руководители

гораздо меньше ценят время, когда оно принадлежит кому-то другому.

Самый быстрый способ создать длительное негативное впечатление — потратить впустую чужое время: использовать его бесцеремонно или забрать его больше, чем вам необходимо.

Если вам нечего сказать, не назначайте встречу только для того, чтобы установить контакт. Человек, с которым действительно стоит установить контакт, в ответ на ваше «Я просто хотел познакомиться» постарается никогда больше с вами не встречаться.

Не заставляйте людей терять время в вашем офисе. Их раздражает необходимость сидеть в чьем-то офисе, пока хозяин долго разговаривает по телефону. Еще больше раздражает необходимость выносить болтовню, которую легко можно было прекратить, сказав: «У меня совещание. Можно я перезвоню вам через несколько минут?»

Если вам *необходимо* ответить на телефонный звонок в то время, когда вы принимаете кого-то в вашем офисе, извинитесь и будьте кратки.

Есть три исключения из правил телефонного поведения: когда вы обучаете подчиненного и желаете, чтобы он оценил вашу технику разговоров по телефону или вместе с вами услышал о развитии событий в конкретной ситуации; когда вы решили, что звонок имеет прямое отношение к происходящей встрече; и когда на человека, с которым вы разговариваете, может произвести дополнительное благоприятное впечатление личность того, кто вам звонит.

В начале 1970-х вице-президент Спиро Агню, с которым я встречался один или два раза, захотел связаться со мной, чтобы договориться об авторских правах на

написанный им короткий рассказ о гольфе под названием «Я могу играть лучше, но никогда этого не делаю».

Я пробовал дозвониться до него из отеля в Чикаго, но он был занят, и его секретарь спросила, где меня можно найти. Я сказал, что буду либо в отеле, либо в офисе А. К. Спекторски, тогдашнего редактора журнала *Playboy*.

Во время нашей беседы со Спекторски в его офисе секретарь позвонила ему по внутренней линии и сообщила:

— На связи вице-президент Соединенных Штатов, и он желает поговорить с мистером Маккормаком.

Несмотря на то что телефонный звонок никак не был связан с обсуждавшимся вопросом, наша встреча приобрела дополнительную ауру значимости.

ПРЕИМУЩЕСТВО СВОЕГО ПОЛЯ

Бывают случаи, когда одна из самых лучших технологий продаж в мире заключается в том, чтобы просто «появиться» — сесть в самолет и отправиться, куда потребуется, для встречи с человеком в удобном для него месте — в его офисе. Иногда это вызвано требованиями протокола, иногда спецификой ситуации.

Но как правило, намного лучше проводить встречи в собственном офисе, чем в чужом. Это почти никак не связано с концепцией «сильного офиса» и напрямую продиктовано принципом территориального императива. Даже если все, что у вас есть, это «сильная кабинка», все равно лучше всего встречаться на своем поле.

Во-первых, это *ваш* театр. В вашем офисе вы можете использовать средства управления встречами, которых у вас не будет ни в одном другом месте.

Во-вторых, в соответствии с территориальным императивом встреча на своем поле несет с собой ощущение «вторжения», осуществленного противной стороной. Это вызывает определенную напряженность. Проявляя вежливость и помогая другому человеку почувствовать себя удобно, вы можете рассеять эту напряженность и заслужить определенное доверие еще до начала встречи.

Единственная претенциозная офисная деталь, которую я себе позволяю, — это приглушенное освещение. Во всех других отношениях для меня «сильный офис» — это или очень большое, или аккуратное, чистое и рационально обставленное помещение, место, которое сразу свидетельствует о том, что здесь занимаются бизнесом.

ОТВЕЧАЙТЕ ЗА СВОИ СЛОВА

Доу Финстенвальд, бывший чемпион PGA (Ассоциации профессиональных гольфистов), однажды попросил меня об одолжении. Ему на глаза попался оттиск гравюры Лероя Неймана, изображающей его игру с Арнольдом Палмером, и он спросил, не могли бы мы достать оттиск с автографом для его клубной резиденции. Я позвонил одному из наших руководителей, который работал с Нейманом на регулярной основе. Тот сказал, что проблем не будет, и я передал эту новость Доу.

Месяц спустя я позвонил этому руководителю — в тот момент я был в Японии — и принялся в мельчайших подробностях рассказывать ему, как однажды, в начале моей карьеры, пообещал кому-то что-то сделать и не сделал, и во что мне это в конечном итоге обошлось. Я продолжал свой монолог и понял, что этот человек понятия не имеет, к чему я клоню. Но когда я уже подходил к концу моего рассказа, он ахнул:

— Боже милостивый, гравюра Неймана!
Мы отправили ее адресату через неделю.

В бизнесе обещания даются постоянно, и почти так же часто нарушаются — создавая совершенно ненужное негативное впечатление. Если вы *говорите*, что собираетесь что-то сделать, *сделайте* это.

Если вы не можете этого сделать, считаете, что овчинка не стоит выделки, или не хотите делать, тогда *не говорите, что сделаете*. Придумайте любую отговорку, но ни в коем случае не произносите слов: «Я попробую». По крайней мере, у противной стороны не создается впечатление, что вы пробовали — и *не смогли*.

Если вы говорите, что перезвоните на следующий день, и не перезваниваете, этого достаточно, чтобы кардинально изменить характер отношений. В бизнесе нет такого закона, который обязывал бы перезванивать в ответ на каждый звонок; просто не говорите, что это сделаете.

Неразумно ставить себя в положение человека, выступающего от имени компании, если вы знаете, что есть вероятность, пусть даже самая ничтожная, что компания не поддержит вас.

Много лет назад кое-кто в компании Wilson Sporting Goods заверял Арнольда Палмера в том, что если он когда-либо пожелает разорвать наш контракт с Wilson, то ему стоит только попросить. Годы спустя отношения Арнольда с Wilson стали ухудшаться, и я решил проверить эти заверения. Мы с Арнольдом обедали в обществе Билла Холмса, президента Wilson, когда я спросил Холмса:

— Если Арнольд захочет прекратить контракт с Wilson, сможет он это сделать?

Холмс нервно ответил:

— Ответ отрицательный.

Этот случай стал отличным уроком как для Арнольда, так и для меня. Мы предположили, что конкретный человек говорит от имени компании лишь потому, что работает в ней. Разочарование Арнольда в услугах Wilson в конце концов привело к расторжению контракта.

Между прочим, обещать кому-то, что вы доставите что-нибудь через неделю, и выполнить обещание через месяц это еще хуже, чем не обещать вообще.

ДЕЛАЙТЕ ШИРОКИЕ ЖЕСТЫ

Жесты в бизнесе — это поступки, совершенные от имени или по поручению какого-то человека *с целью связать его каким-нибудь обязательством*. Обе стороны могут даже не осознавать этой цели. Вам может нравиться деловой партнер, и вы искренне хотите сделать для него доброе дело, но именно обязательная природа жеста в бизнесе является его главным отличием от жеста в личной жизни.

Главное в этом деле деликатность. Чем больше доброе дело рассматривается как одолжение, тем меньше его эффективность.

Я имел дело с руководителями, которые вели что-то вроде текущего баланса полученных и сделанных одолжений. Собственно говоря, я не прочь вести дела с людьми такого сорта. Важно делать одолжения им, но самому никогда не просить ни о чем подобном. «Счет» в этой игре для них настолько имеет значение, что в конечном итоге они приложат все силы, чтобы создать возможность для вас и тем самым добиться «ничьей».

Жесты в бизнесе подразделяются на три категории: жесты, которые легко могут остаться незамеченными, неоцененными или неправильно истолкованными; же-

сты, которые оцениваются в процессе их совершения; и жесты, которые оцениваются по прошествии времени.

Первая категория охватывает жесты, которые либо проходят незамеченными, либо активно работают против вас. Существуют определенные жесты, вроде звонка от имени другого человека или помощи одному из его партнеров, о которых другая сторона может даже не знать. Нельзя ждать благодарности от людей, если они не знают, за что нужно благодарить, и когда вы совершили красивый жест от их имени, в ваших интересах дать им знать об этом — как бы случайно («На прошлой неделе мы поработали с вашим помощником» или «Я дал такому-то знать, как высоко мы ценим всю вашу помощь»).

Явное одолжение — еще один интересный пример жестов из первой категории. Если оно слишком очевидно, то может быть очень легко истолковано неправильно и нести с собой сознательное ощущение обязательства. Явные одолжения могут иметь обратный эффект. Сколько раз мы по просьбе достаем для кого-то ключики, рубашки или билеты на гольф, а потом оказывается, что головки у ключек не того веса, рубашки не того цвета, а места не самые удобные. В результате возникает негативное отношение гораздо большей силы, чем то, которое можно было создать, не делая вообще ничего. Это все равно что, пытаясь спасти утопающего, нечаянно сломать ему руку, а потом попасть за это под суд.

Одолжения, сделанные из «добрых побуждений» (такие, как жесты, совершенные от чьего-то имени, но без его ведома), тоже относятся к этой категории. Ваши добрые намерения не всегда совпадают с интересами другого человека, и в таком случае ваш поступок либо вызовет у него раздражение, либо останется незамеченным, что вызовет раздражение у вас.

Вторая категория часто имеет отношение ко времени — выкраивание времени для личной встречи, приглашение человека на обед, когда вопрос можно было решить в пятиминутном разговоре, трата времени на телефонный разговор или составление письма с выражением личной заинтересованности или беспокойства.

Одно из самых лучших долгосрочных одолжений, которое можно сделать человеку, это выступить в роли посредника — свести вместе две стороны, которые не представляют для вас сиюминутного интереса. Обе стороны запомнят это надолго.

Самое главное в вопросе жестов или одолжений, больших или маленьких, долгосрочных или краткосрочных, заключается в том, что если вы обещаете что-нибудь сделать, то либо делайте, либо дайте другой стороне знать, почему вы не можете этого сделать.

Именно в этих квазиделовых областях у людей, похоже, самая долгая память, а забытые или невыполненные обещания имеют обыкновение разрастаться как снежный ком. Могут пройти годы, прежде чем однажды ни с того ни с сего человек, которого вы разочаровали, выплеснет на вас свою обиду, словно дело было только вчера.

Далее перечисляются поступки и жесты, которые получают достойную оценку, признательность и, рано или поздно, будут вознаграждены.

Сделайте что-нибудь для детей

Иногда наибольшее впечатление производят жесты косвенного действия. Когда мой сын Тодд учился в средней школе, он просто бредил американским футболом. Один из моих деловых партнеров организовал для Тодда

встречу с Фрэнком Таркентоном, квотербеком Minnesota Vikings. Тодд был на вершине счастья — и я этого не забыл.

Если у вас есть клиент или заказчик, на которого вы желаете произвести впечатление, сделайте что-нибудь для его детей. Для него это будет значить больше, чем почти все остальное, что вы можете сделать для него.

Что вы знаете о семьях ваших самых важных деловых партнеров? Вы хоть раз проявили к этому интерес или потратили время на выяснение?

Это как раз та информация, которой, возможно, очень даже стоит поинтересоваться.

Несколько лет назад вышеупомянутый господин Фудзита узнал, что у одного из его деловых партнеров, руководителя высшего звена Japan Air Lines, есть дочь, фанатичная болельщица большого тенниса и поклонница Мартины Навратиловой.

Недавно господин Фудзита занимался организацией женского теннисного турнира в Токио. Он позвонил своему партнеру, который к тому времени успел стать главой филиала Japan Air Lines в Европе. Господин Фудзита сообщил ему, что в турнире будет участвовать Мартина Навратилова. Фудзита спросил, не хотела бы дочь руководителя прилететь в Японию и поработать ее личным гидом? Дочка согласилась не раздумывая, а благодарностью ее отца не имела границ. Лучшего способа подойти ближе к JAL придумать было невозможно, к тому же в этом поступке не было абсолютно ничего зазорного.

Позволяйте людям «срывать с крючка»

Часто люди соглашаются что-то делать, но потом в силу различных, не зависящих от них причин больше не могут или даже просто не хотят этим заниматься: из-

менились обстоятельства, новая информация повлияла на их желание выполнять условия соглашения или на их пути возник кто-то, стоящий выше на корпоративной лестнице.

Как адвокат, я мог бы легко настоять на том, что обязательство есть обязательство, а сделка есть сделка. Но я много раз убеждался, что порой полезнее признать смягчающие обстоятельства и «снять человека с крючка», если это, в конечном итоге, позволяет добиться большего для меня и моей компании.

На протяжении нескольких лет у нашей консалтинговой компании был контракт с Wilkinson Sword. В середине 1970-х Wilkinson переживала тяжелый период, и Крис Льюинтон, ее исполнительный директор, пришел ко мне и сказал:

— Марк, мы в трудном положении, и я хочу попросить тебя об одолжении. Позволь нам значительно снизить авансовые гонорары, которые мы вам выплачиваем.

Без малейших колебаний я дал ему понять, что проблем с этим не будет. В последующие годы, когда Wilkinson снова встала на ноги, они не только увеличили наши гонорары, чтобы покрыть разницу, но после того, как были поглощены концерном Allegheny International, наши отношения расширились еще больше.

Естественным результатом принципа «позволяйте людям срываться с крючка» является «позволяйте им передумать». Хотя всегда существует соблазн вернуться и заявить: «Но ведь вы сказали» или «Но ведь вы обещали».

Если вы найдете минуту и выслушаете, *почему* кто-то желает изменить свое решение, а затем посмотрите на это с точки зрения перспективы отношений, то, возможно, обнаружите, что в ваших же интересах позволить ему это сделать.

Заклучите сделку на божеских условиях

Расширять существующие деловые отношения почти всегда легче, чем завязывать новые. Создавая хорошее впечатление, вы вызываете в людях желание иметь с вами дело снова и снова. Достижение этого эффекта часто сводится к тому, что необходимо знать, с какой силой давить.

У меня есть близкий друг и деловой партнер Керри Пакер, который владеет самой крупной в Австралии телесетью Channel 9. Несколько лет назад Дэвид Фрост, друг Керри, позвонил Пакеру, чтобы попробовать продать ему права на предстоящую демонстрацию в Австралии записей интервью с Никсоном. Фрост выложил за эти пленки кучу денег и пытался как можно быстрее окупить свои инвестиции.

Фрост сказал Керри, что хочет получить за записи 175 тысяч американских долларов, но Пакер ответил, что за права в одной Австралии он не даст больше 160 тысяч. Они очень долго торговались по телефону, но каждый стоял на своем. Подобный тупик, особенно в отношениях между друзьями, может привести к катастрофе.

В конце концов в момент откровения Дэвид сказал:

— Керри, мне позарез *нужны* эти 175 тысяч. И я уверен, что пленки того стоят.

Пакер довольно долго молчал. Затем сказал:

— Дэвид, у меня идея. Тут у меня под рукой монетка. Давай бросим жребий. Что выбираешь?

Фрост на другом конце провода нервно кашлянул и замешкался:

— Ладно, — наконец ответил он. — Орел.

— Ты выиграл, — обрадовал его Пакер.

Где лежат ваши личные интересы — в сфере сиюминутной выгоды или долгосрочных отношений? Иногда вы можете получить самую большую для вас выгоду, заключив сделку на божеских условиях.

Льстите обоснованно

Притворная лесть видна сразу и легко может обернуться против льстеца.

Но обоснованная лесть в бизнесе — оценка и признание чьих-то природных способностей, которые принесли вам выгоду, — может оказаться весьма соблазнительной. Если чей-то «разумный» поступок пошел вам на пользу, скажите этому человеку, каким умным вы его считаете. (Но не называйте человека умным только потому, что он у вас что-то купил. Такая лесть попадает в категорию притворной и вызовет скорее подозрение, чем доверие.)

Одна из самых эффективных форм обоснованной лести заключается в том, чтобы выставить человека, которому вы льстите, в наилучшем свете в глазах его компании. Когда Ноэль Моррис был главным исполнительным директором филиала компании Slazenger в Австралии, я попробовал связать долговечность контрактов Гэри Плейера и Джека Никласа с тем, что Ноэль занимает пост высшего руководителя. Он был польщен тем, что интересы и капиталы Плейера и Никласа были поставлены в прямую зависимость от него, и никто из нас не остался в обиде, когда человек такого уровня, как Моррис, стал лично присматривать за интересами наших клиентов. Несмотря на то что впоследствии правление Slazenger не поддержало его инициативу, тем не менее обе цели были так или иначе достигнуты.

Заводите друзей

При прочих равных условиях люди предпочитают покупать у друзей. При не очень равных условиях люди *все равно* предпочтут покупать у друзей.

Заводите друзей.

Совершенно необязательно становиться закадычным приятелем каждого, с кем вы ведете дела. Но все же не поленитесь время от времени звонить им, спрашивать, чем они занимаются, беседовать о том о сем — продемонстрировать заинтересованность.

В нашем деле очень важно звонить клиенту и спрашивать, как прошла игра в минувшие выходные или как он решил проблему с повторной подачей в теннисе, с песчаным бункером в гольфе и т. д. и т. п. Это совсем нетрудно делать, но иногда даже сотрудники моей собственной компании склонны забывать, какое значение для развития личных отношений имеют подобные, казалось бы незначительные, звонки. Этим грешил и я, пока не получил один очень горький урок.

Проработав несколько лет на рынке и накопив опыт представительской деятельности с Арнольдом, Гэри и Джеком, я уже совершенно точно знал, насколько мы хороши как компания и насколько лучше всех остальных способны удовлетворить интересы профессиональных игроков в гольф. Для меня было совершенно очевидно, что если любой гольфист пожелает получить самое лучшее обслуживание, он будет искать *нас*.

Однако я не осознавал того, что многие из новых игроков, появившихся на сцене, ничего не знали об объеме предоставляемых нами услуг или о полном спектре наших возможностей. А если и знали, то не хотели наткнуться на мнимую холодность и высокомерие на-

шей выжидательной позиции и нежелание сглаживать острые углы.

Мы совершенно не уделяли внимания «вращению в свете» и не стремились завязывать дружеских отношений. Но кое-кто не жалел на это времени, и в результате многие лучшие молодые таланты 1970-х заключили контракты с другими менеджерами.

Если вы не собираетесь заводить друзей, то ограничиваете сферу вашей деятельности теми, кто настроен нейтрально или враждебно.

А если вы не собираетесь удерживать друзей, то вам лучше вообще держаться подальше от любого бизнеса, связанного с конкуренцией.

Находите наставников: укрепляйте доверие

Как наставники, так и доверенные люди могут способствовать развитию чрезвычайно эффективных отношений. И те и другие предпочтут покупать у вас, захотят помочь в трудной ситуации, с готовностью сделают одолжение, если это в их силах.

Под наставничеством я понимаю элементарное обращение за советом к человеку, который пользуется вашим доверием и уважением. С развитием отношений разница между советом и одолжением быстро стирается.

Отношения доверительности *не* означают разглашения конфиденциальной информации или корпоративных секретов. Речь идет лишь о потребности время от времени поделиться личными ощущениями и передать информацию, которая не способна повредить вам, но может оказаться полезной для доверенного человека или побудить *его* довериться вам.

Я знал, что Дэвид Фостер, бывший председатель правления компании Colgate, обожал демонстрировать превосходство над своим рекламным агентством, особенно в вопросах активной спонсорской деятельности Colgate в мире гольфа. Я подбрасывал ему любую информацию о турнирах по гольфу, которую только мог найти, и очень часто он узнавал о перспективах этой области раньше своих рекламщиков. Это была вполне безобидная забава, но она служила совершенно реальной цели, помогая Фостеру постоянно держать свое агентство в легком напряжении. С компанией Colgate мы провернули немало славных дел.

Не болтайте лишнего

Важность темы конфиденциальности в бизнесе вряд ли возможно переоценить. Людям может нравиться то, что вы им говорите, но на более глубоком, подсознательном уровне — уровне доверия — сам факт вашей болтливости им неприятен.

Если кто-нибудь из наших сотрудников отдела тенниса начнет рассказывать Крис Эверт Ллойд обо всем, что вытворяет Мартина Навратилова, у Крис может возникнуть вопрос: «Что же в таком случае он рассказывает Мартине обо мне?»

Все просто: если вы раскрываете чьи-то секреты, ждите, что рано или поздно данный факт выплывет наружу и обернется против вас. Похоже, что это один из тех уроков бизнеса, который каждому приходится постигать на собственном горьком опыте. Причем достаточно быть пойманным всего однажды. Результат, как правило, оказывается столь конфузным, столь унижительным и настолько наглядным, что урок усваивается раз и навсегда.

Один из наших финансовых работников в разговоре с Вирджинией Уэйд как-то упомянул кое-какие дела другого клиента. Вирджиния, особа весьма любопытная, постаралась вытянуть из него всю возможную информацию и преуспела в этом. Однако почти сразу после этого она с беспокойством рассказала мне об инциденте и настоятельно порекомендовала, чтобы кто-нибудь провел с указанным работником воспитательную беседу. Мы это сделали, и теперь он ведет себя более осмотрительно.

В нашей организации существует правило, которое гласит, что, упоминая в письме имя какого-нибудь клиента, сотрудник должен предполагать, что данное письмо может попасть в руки этому клиенту.

Если, к примеру, в письме сказано: «Не сможете заполучить Джона Маддена, попробуйте обработать Джона Гавличека», то даю стопроцентную гарантию, что каким-то образом и Гавличек, и Мадден об этом узнают.

Даже если вы уверены в лояльности человека и думаете, что знаете, где находится сфера его личных интересов, не вздумайте надеяться на то, что просьба о конфиденциальности будет удовлетворена, и ни в коем случае не доверяйте ваш секрет бумаге. Даже когда вам нечего скрывать, осторожность все равно остается одним из самых ценных качеств в бизнесе. В свое время у нас был крупный клиент, который поддерживал крайне неустойчивые отношения со своим внешним наставником-советником. В периоды затруднений этот клиент каждый раз говорил нам, что собирается от него избавиться, и спрашивал, что мы думаем по этому поводу. Однажды мы сделали глупость и сказали.

Мы неправильно оценили влияние того человека и в результате так сильно настроили его против себя, что это серьезно затруднило наши отношения с клиентом.

Уж лучше бы мы молчали и продолжали соблюдать нейтралитет.

Неосторожность и нарушение конфиденциальности при работе с клиентами всегда чреваты проблемами, взглянув на которые в ретроспективе вы поймете, что сами себе их создали, хотя могли избежать.

САМАЯ ВАЖНАЯ СТАТЬЯ ЛИЧНЫХ АКТИВОВ В БИЗНЕСЕ

Такой статьёй, без сомнения, является здравый смысл. Но если у вас его до сих пор нет, то, возможно, уже не будет никогда, и я не могу придумать ничего такого, что помогло бы изменить положение вещей.

Но если отодвинуть здравый смысл в сторону, то самой важной статьёй активов в бизнесе останется чувство юмора, способность посмеяться над собой или над ситуацией.

Смех — это исключительно мощная, конструктивная сила для снятия напряженности в бизнесе, и вы наверняка захотите стать тем, кто ею управляет. Если вы сумеете выделить смешные или абсурдные аспекты в какой-нибудь ситуации или конфронтации, а также снять напряжение, заставив другую сторону разделить ваше чувство, считайте, победа у вас в кармане. В бизнесе очень мало беспроигрышных приемов, но *я ни разу не видел, чтобы этот дал осечку.*

Джон Кеннеди, возможно, понимал это как никто другой. С помощью юмора он умудрялся преодолевать сопротивление конгресса и вечно враждебной прессы даже в тех случаях, когда, кроме юмора, других аргументов у него не было. Ни один президент после Кеннеди не сумел в полной мере оценить силу этого союзника.

Чувство юмора создает одно из самых благоприятных долговременных впечатлений. Одно остроумное самокритичное замечание может немедленно показать другому человеку, что вы не относитесь к себе слишком серьезно, а такие вещи люди помнят долго.

Кроме того, это самое лучшее начало любого совещания. Вам не нужно, чтобы люди корчились от смеха, но хорошая благожелательная шутка в приветствии создаст атмосферу для всего, что последует дальше.

И наконец, юмор — это то, что способно вернуть бизнесу перспективу, вторую вещь после доходов, которую легче всего потерять.

Много лет назад Ford Motor Company переживала период, когда верх в компании захватили люди из бухгалтерии, которые, с целью снижения издержек, стали закрывать заводы. Они уже добились закрытия предприятий в Массачусетсе и Техасе и, похоже, наслаждались недавно обретенной властью.

Роберт Макнамара, который в то время был президентом корпорации, созвал совещание высшего эшелона руководства, чтобы обсудить рекомендации по закрытию очередного завода. Все были против, но предсказания экономистов выглядели настолько мрачными и пессимистичными, что никто не хотел выступить в защиту предприятия.

И тут инициативой завладел ветеран фирмы Чарли Бичем, который заявил:

— Так почему бы нам не закрыть вообще все заводы, и тогда мы действительно начнем экономить деньги?

Стена молчания рухнула. Было принято решение на время отложить любые новые закрытия, а горе-счетоводов отстранили от управления и заставили вернуться к их бухгалтерским обязанностям.

БУДЬТЕ СОБОЙ

У каждого человека есть или должны быть определенные принципы, по которым он живет и ведет дела. Но во имя «принципа» совершается больше прегрешений, чем по другим причинам.

Очень часто принцип — это удобное слово-прикрытие для ущемленного эго. В этом мире полным-полно бесчувственных обидчиков, и я считаю, что в определенных обстоятельствах действия от имени оскорбленных чувств могут оказаться полностью оправданными. Но не называйте принципом то, что им не является. Это опасная форма самообмана.

Говоря об обмане, следует отметить большую разницу между актерством и исполнением неподходящей роли. Разница, как правило, очевидна, но если возникают какие-то сомнения относительно того, когда следует играть роль, а когда быть самим собой, выбирайте последнее.

Естественно, что в бизнесе присутствует немалая доля актерства. Если вы последовательно демонстрируете ваш «портрет со всеми бородавками»*, то никогда не сможете достичь высокой эффективности. Главное в том, чтобы показать ваше самое лучшее «я». Для этого необходимо играть роль, которая лучше всего подчеркивает ваши самые сильные деловые качества и скрывает самые слабые.

Классические представители людей типа «сам себе враг» — это те, кто не понимает разницы между честностью и тактом. Думаю, каждому из вас приходилось слышать переколенную фразу: «Честность не всегда са-

* По примеру Кромвеля, который приказал писать свой портрет со всеми бородавками.

мая лучшая политика». Лично я считаю, что такой вариант афоризма способен ввести в заблуждение, хотя и признаю, что солгать в бизнесе порой бывает позволительно. Намного уместнее и точнее было бы сказать: «Честность можно сделать умеренной». Правду можно отредактировать таким образом, чтобы она не была ни оскорбительной, ни самоубийственной.

Другая крайность — это слишком сильное стремление угодить. Я видел таких людей в роли «я учту ваши пожелания». Очень скоро они начинают утверждать то, чего ничем не могут доказать, и обещать то, чего явно не могут выполнить. Как только человек оказывается неспособным предоставить обещанное, он начинает терять авторитет, и, в конечном итоге, создается устойчивое впечатление о его слабости.

КОНТРОЛИРУЙТЕ СВОИ ЭМОЦИИ

Мало кто из нас может позволить себе роскошь заниматься только одним делом, поэтому очень легко позволить эмоциям, связанным с одним видом деятельности, перенестись на другой. Если у вас только что сорвалась крупная сделка, будет очень трудно не перенести чувство разочарования на человека, с которым придется после этого разговаривать. Или если вы чувствуете сильное беспокойство, то раздражение или нервозность могут проявиться в ходе телефонного разговора или деловой встречи.

Разложить все по полочкам, запереть эмоции, порожденные конкретной ситуацией, в рамках этой ситуации — одна из вещей, которые легко посоветовать, но очень трудно сделать. Мой опыт показывает, что частичным решением данной проблемы может стать функцио-

нальное разделение рабочего дня или недели: отвечать на письма утром, на телефонные звонки — после обеда, назначать встречи только на определенные дни и т. д.

Не менее важно заставить себя действовать, а не реагировать на ситуации. Например, я редко лично принимаю телефонные звонки, но всегда сам перезваниваю в ответ. Вероятность нагрубить кому-то гораздо меньше, когда вы звоните сами, чем когда телефонный звонок отрывает вас от дела.

Раскладывание действий по полочкам. Это, как правило, сознательный процесс создания эмоциональной дистанции между вами и ситуацией.

НЕ СТАРАЙТЕСЬ БЫТЬ БЕЗУПРЕЧНЫМ

В наши дни не принято и даже неблагоприятно афишировать свое знакомство с Джоном Делореаном, а тем более рассказывать о том, что вам приходилось вести с ним какие-то дела. Но я знаю его как лично, так и по совместной работе. Делореана можно обвинить в высокомерии, но никак не в невежестве, и об этом говорит хотя бы тот факт, что человек, сумевший взлететь так высоко в условиях твердолобой бюрократии General Motors, кое-что понимал в бизнесе.

Впервые я познакомился с Делореаном, когда он возглавлял компанию Pontiac. В ходе нескольких встреч (он был любителем принимать *мгновенные* решения) я сумел убедить его, что Pontiac должен стать спонсором сборной США по лыжам и вложить в нее семизначную сумму. Мы договорились встретиться через несколько недель в принадлежащем его компании рекламном агентстве MacManus, John and Adams в Детройте, чтобы обсудить конкретные детали и окончательно оформить сделку.

Задуманная нами кампания относилась к той категории, которую больше всего ненавидят руководители рекламных агентств. Они знали, что мы с Делореаном о *чем-то* договорились, но не имели понятия, о *чем именно*. Они даже не были уверены, осилит ли вообще это рекламное агентство такую кампанию.

Наступил день встречи, и мне было выделено почетное место. На одном конце стола сидел один из самых влиятельных людей в автомобильной промышленности, а на другом — я, молодой спортивный антрепренер из Кливленда. Между нами располагались руководители агентства MacManus, выглядевшие весьма напряженно, а у меня в кармане лежала практически готовая сделка.

Общая атмосфера совещания определилась в 9:01 утра. Начало было назначено на 9:00, и мы ждали прибытия Эрни Джонса, председателя правления MacManus. Делореан посмотрел на свои наручные часы и сказал:

— Давайте начинать.

К тому моменту, когда речь зашла о специфическом характере отношений между лыжной сборной США и компанией Pontiac, я уже полностью контролировал ситуацию. Выдвинув еще несколько предложений, я начал довольно длинный монолог о некоторых идеях, позволяющих связать лыжную команду с логотипом головы индейца, который на протяжении многих лет являлся символом Pontiac.

Продолжая говорить, я вдруг заметил, как все присутствующие начали переводить взгляды то на меня, то на Делореана, то вновь на меня. Делореан сохранял абсолютно непроницаемое выражение лица, но от остальных присутствующих мне передалось ощущение, что я не настолько убедителен, как мне кажется, и что, возможно, самое время мне заткнуться.

После секундной паузы — на самом деле это были очень длинные несколько секунд — Делореан улыбнулся:

— Марк, ты действительно изучил нас как свои пять пальцев. Pontiac только что потратил 3 миллиона долларов с хвостиком на то, чтобы *избавиться* от головы индейца, и сейчас разрабатывает новый логотип.

Сделка все же была заключена, но после того случая я тщательно готовился к каждой встрече.

Однажды я услышал, как кто-то сказал:

— Просчеты допускают все. Но эти просчеты становятся ошибками, только когда вы их повторяете.

Нет необходимости быть безупречным, но обязательно нужно учиться на своих просчетах.

3 ДОБИВАЙТЕСЬ ПРЕИМУЩЕСТВА

Достижение преимущества — это основа искусства беспроеигрышной игры в бизнесе. Для этого необходимо взять все, что вы знаете о других, и все, что позволили им узнать о вас, и использовать эту информацию, чтобы «зарядить колоду» — слегка склонить бизнес-ситуацию в вашу пользу. Это достижение победы с помощью интуиции.

Для начала необходимо хорошо выполнить домашнюю работу, узнать все, что только можно, об игроках и обо всех нюансах игры. После этого все будет зависеть от умения играть — определять, чего хотят люди, или убеждать их в том, что они хотят именно этого, и находить способ дать им желаемое. Весь фокус, разумеется, в том, чтобы дать им немного меньше, чем вы получите взамен.

Я искренне верю, что в любой бизнес-ситуации скрыто преимущество, которым можно воспользоваться. Не жадничайте, не напирайте, не торопитесь, но

продолжайте искать преимущество. В конце концов оно само всплывет на поверхность, и, когда это произойдет, будьте готовы сделать все, чтобы им воспользоваться.

ИЗУЧИТЕ ФАКТЫ

Вы не сможете добиться преимущества, если сначала не изучите факты. Сами по себе факты еще не гарантируют преимущества, но именно они способны оградить вас от передачи его в чужие руки. Пока вы не получите всех (или почти всех сведений), имеющих отношение к делу, вам придется играть неполной колодой. Представьте, что единственный факт, которого вы не знаете, — может быть, потому что его немного труднее отыскать, — это именно то, от чего зависит конечный результат.

В бизнесе существует много легких и прямых путей, но тут совсем другой случай. Копайте настолько глубоко, насколько это необходимо. Не жалейте ни времени, ни сил, чтобы узнать все, что только возможно, о компаниях и людях, с которыми вам предстоит иметь дело. Оперативные факты, которые определяют характер ситуации, начнут всплывать на поверхность сами.

Кроме того, существует второй комплект фактов, но его часто приходится отыскивать с помощью интуиции. В него входит все, что определяется самой ситуацией: то, что люди говорят и делают и что может послужить ключом к новым и полезным выводам.

Сколько раз мне приходилось наблюдать за ситуациями, слышать о ситуациях или самому оказываться в бизнес-ситуациях, где один-единственный факт или соображение полностью меняли динамику или тактику всего, что происходило дальше.

Именно это случилось, когда я впервые попытался продать права на телевизионную трансляцию в Америке British Golf Open Championship (Открытого чемпионата Великобритании по гольфу). Я вел переговоры с главным спортивным редактором одной из телесетей. Когда мы встретились для окончательного оформления сделки, я привел с собой одного из наших главных телевизионщиков, а он прихватил с собой кого-то из своего «коммерческого» управления (к которому приписаны все их юристы и экономисты).

Уже через несколько минут я понял, что встреча ни к чему не приведет. Спортивный редактор, который держал речь, не мог себе позволить дать слабину на глазах у своего «коммерсанта» или отступить хоть на йоту от позиции, которую они вдвоем обсудили перед встречей. Присутствие моего телевизионщика, с которым им приходилось иметь дело гораздо чаще, только усугубило ситуацию. Они меньше всего хотели, чтобы тот видел, как они уступают моим требованиям.

Таковы были оперативные факты, которые легко перевесили все остальные соображения. Теперь уже не имело никакого значения, что именно я продавал или что они покупали. Мы могли толочь воду в ступе не одну неделю. Эта встреча нас никуда не привела бы, и попытки направить ее в нужное русло только обострили бы противоречия между сторонами.

Как только представилась возможность, я предложил закончить встречу и взять небольшой тайм-аут для дальнейшей проработки возможных вариантов. На следующий день я позвонил редактору, и вдали от нежелательных глаз мы спокойно заключили соглашение о правах, которое остается в силе по сей день.

ИЗУЧИТЕ ИГРОКОВ

Весь смысл «прочтения» людей, классификации их это, поиска уязвимых точек и т. д. заключается в том, чтобы использовать эту информацию для своей выгоды — найти правильные стимулы воздействия на то, что вы знаете о другом человеке.

В течение нескольких лет я пытался убедить Андре Хейнигера, председателя правления всемирно известной фирмы Rolex, спонсировать строительство нового электронного табло и системы хронометража для Уимблдона. Ему казалось, что это пустая трата денег, и он приравнивал спонсирование систем хронометража для спортивных соревнований к производству часов для массового рынка, вотчине фирм вроде Seiko и Timex.

Мой единственный шанс переубедить Хейнигера состоял в том, чтобы затащить его на турнир, что мне наконец удалось сделать в 1979 году. Когда мы сидели в королевской ложе и, прихлебывая чай, наблюдали за игрой, я видел, как Хейнигер буквально впитывает в себя окружающую обстановку: античную элегантность стадиона Central Court, возбуждение матча, красоту и очарование этого исключительного места.

Когда матч закончился, Хейнигер повернулся ко мне и сделал медленный широкий жест рукой.

— Вот где настоящий Rolex, — сказал он.

ОЦЕНИТЕ СИТУАЦИЮ

После того как вы ознакомитесь с фактами и игроками и проанализируете все возможные последствия, можно приступить к оценке ситуации. Отступите на

шаг и посмотрите, какие возможности существуют на начальном этапе.

Я убежденный сторонник приема «отступить на шаг», выделить время на рассмотрение любого значительного события — хорошего или плохого — в широком контексте. Я заставляю себя дистанцироваться от событий по ходу дела. Я считаю, что это необходимо делать так же, как и звонить по телефону или присутствовать на совещаниях. Может быть, этому трудно научиться, но зато вполне возможно научиться, во всяком случае, я осилил эту науку самостоятельно. Если бы каждый человек воспитал в себе такую привычку, то наш ВВП вырос бы, наверное, в одночасье.

Несколько лет назад я познакомился с венесуэльским нефтепромышленником и кораблестроителем Рафаэлем Туделой. Чем дольше мы знакомы, тем больше он вызывает у меня уважение и восхищение тем, что представляет собой образец целеустремленного, практичного руководителя. Меньше чем за двадцать лет он сумел построить с нуля миллиардный бизнес. Он редко заключает письменные контракты, потому что его слово дороже денег. Он всегда и во всем идет собственным путем. А его основной бизнес — игра на нефтяной бирже — зависит от постоянного поиска возможностей там, где их не видит никто другой, и использование их для своей выгоды.

Другими словами, Рафаэль Тудела — гений по части создания преимущества. Одной из лучших иллюстраций его таланта — того, как он собирает факты, узнает, чего хотят люди, и находит способ дать им это, — может служить история о том, как он попал в нефтяной бизнес.

В середине 1960-х Тудела был владельцем стекловаренной компании в Каракасе, но, будучи по образованию нефтяником, всегда стремился заняться нефтя-

ным бизнесом. Узнав от одного делового партнера, что Аргентина собирается закупить на рынке газ бутан на сумму 20 миллионов долларов, он поехал туда, чтобы посмотреть, сможет ли получить этот контракт.

— Если бы мне удалось заполучить этот контракт, — сказал он мне как-то, — тогда я начал бы беспокоиться о том, где найти бутан.

Когда он — стеклопромышленник, действующий в одиночку без каких-либо связей или опыта в нефтяном бизнесе, — приехал в Аргентину, то обнаружил там грозных конкурентов: British Petroleum и Shell Oil. Но, немного осмотревшись, он нашел кое-что еще: Аргентина располагала громадными излишками говядины, которую отчаянно пыталась продать.

Благодаря знанию этого единственного факта — своего первого преимущества — он, по крайней мере, сравнился с Shell и BP.

— Если вы купите у меня на 20 миллионов долларов бутана, — сказал он аргентинскому правительству, — то я куплю у вас на 20 миллионов долларов говядины.

Аргентина отдала контракт ему на условии, что он купит говядину.

Затем Тудела полетел в Испанию, где в связи с недостатком заказов назревало закрытие одной из крупнейших судоверфей. С политической точки зрения проблема была чрезвычайно злободневной и весьма чувствительной для испанского правительства.

— Если вы купите у меня на 20 миллионов долларов говядины, — сказал он им, — то я построю на вашей верфи супертанкер стоимостью 20 миллионов долларов.

Испанцы запрыгали от восторга и направили через своего посла сообщение в Аргентину с просьбой отправить им для Туделы на 20 миллионов долларов говяди-

ны. Как видим, Тудела снова сумел отыскать преимущество и воспользоваться им.

Конечной остановкой Туделы стала нефтяная компания Sun Oil в Филадельфии.

— Если вы зафрахтуете мой супертанкер стоимостью 20 миллионов долларов, который строится сейчас в Испании, — сказал он им, — я куплю у вас бутан на 20 миллионов долларов.

Sun Oil согласилась, и Рафаэль Тудела осуществил свою мечту заняться нефтяным и газовым бизнесом.

ДУМАЙТЕ НА ХОДУ

Я свято чту общее правило бизнеса, согласно которому в любой ситуации лучше действовать, чем реагировать на действия, и, следовательно, никогда не реагировать слишком резко. Единственным исключением может быть обстановка, в которой преимущество или возможность должны быть использованы немедленно, иначе они исчезнут навсегда.

Однако необходимость действовать сообразно требованиям момента, думать на ходу только подчеркивает, насколько важно уметь настроиться на волну других людей — не только слышать слова, которые они произносят, но и понимать скрывающийся за ними смысл. Кроме такой настройки, ничто не сможет подсказать вам, когда получение преимущества зависит от быстроты реакции.

Недавно в Чикаго мы провели встречу с руководством компании MacDonalд's по вопросу возобновления их инвестиционных обязательств относительно чемпионата мира по триатлону, который мы продюсируем и транслируем от их имени.

По ходу встречи, хотя ничего не было сказано прямо, мы почувствовали, что их желание возобновлять контракт гораздо слабее, чем мы рассчитывали. Во-первых, их совершенно не устраивали перспективы международных трансляций. Кроме того, для встречи было выбрано самое неподходящее время. MacDonald's только что взяла на себя обязательство построить плавательный бассейн в Лос-Анджелесе для Олимпиады 1984 года, и это стало главным направлением их спонсорской деятельности.

И все же мы чувствовали, что в кабинете присутствует желание купить — вложить деньги во *что-нибудь*, — и кто мог знать, как долго продлится этот благоприятный момент? Возможно, он закончится в ту же секунду, как только закончится сама встреча.

Руководитель отдела телевизионных трансляций нашей компании неожиданно взял инициативу и заявил, что, возможно, идея с триатлоном себя исчерпала и теперь нам следует поговорить о каких-нибудь совершенно новых, но концептуально близких соревнованиях: о международном турнире по прыжкам в воду, который будет проходить ежегодно в новом олимпийском плавательном бассейне McDonald's.

Благодаря тому, что этот руководитель осознал «зрелость» момента, мы, вместо того чтобы потерпеть неудачу, отправились домой с новым контрактом в кармане.

КАК ПОЙМАТЬ УДАЧУ

Удача, гласит знакомая всем фраза, — это продукт усердия. Как сказал однажды Гэри Плейер, «чем упорнее я тренируюсь, тем чаще мне улыбается удача».

За годы работы удача улыбалась нам неоднократно. К тому же мы научились ее добиваться, а не ждать, пока она приплывет к нам в руки.

В этом главная разница между теми, кто «удачлив» в бизнесе, и теми, кому не везет. Люди, «удачливые от природы», способны разглядеть тончайшую трещинку и превратить ее в расщелину, содержащую золотую жилу. Люди, которым «никогда не представляется шанс», не сумеют распознать благоприятную возможность, даже если она станет прыгать перед ними вверх-вниз, а потом состроит им рожу и упорхнет.

При «поимке удачи» главное — определить благоприятный момент. Процесс превращения его в преимущество — самая легкая часть работы. Давайте обсудим эту тему на примере удачи мистера Гудфазера.

Мистер Гудфазер (это его настоящее имя) занимается коммерческим садоводством, а именно — поливкой и уходом за офисными растениями для нескольких компаний в Кливленде, включая Jones and Laughlin Steel. Однажды он услышал, что Eaton Corporation, другая крупная кливлендская фирма и главный заказчик Jones and Laughlin, собралась переехать в то же здание, где располагалась Jones. Мистер Гудфазер позвонил в Eaton, чтобы узнать, не удастся ли ему заключить и с ними контракт.

Когда он попросил соединить его с «главным», то по ошибке соединили с *самым главным*, а именно с Делом Девиндтом, председателем правления и исполнительным директором Eaton.

— Я заведую всеми растениями в Jones and Laughlin, — заявил мистер Гудфазер. — И я хотел бы поговорить с кем-нибудь, кто у вас занимается контрактами.

На следующее утро мистера Гудфазера, одетого в рабочий комбинезон и фирменный черный берет, провели в конференц-зал, где его ожидали несколько высших руководителей Eaton. Перед каждым из них лежала папка с информацией о Jones and Laughlin.

После того как недоразумение, основанное на игре слов (английское слово *plant* одновременно означает «растение» и «завод»), выяснилось и все вдоволь нахохотались, эта смешная, но довольно бессмысленная история могла бы закончиться. Однако, выходя из зала, мистер Гудфазер повернулся к одному из руководителей и спросил:

— Так все-таки, как насчет ваших растений...

С ним заключили контракт.

ПРЕВРАЩАЙТЕ КРИЗИСЫ В ВОЗМОЖНОСТИ

Люди склонны смотреть на кризисы только как на потенциальные катастрофы. И хотя в момент кризиса они нервничают и волнуются больше, чем обычно, их уязвимость можно превратить в огромное преимущество.

Недавно нам позвонил очень важный клиент, который был в состоянии абсолютной паники. Один из самых крупных лицензиаров этого клиента решил отказаться от покупки своего опциона, что означало потенциальную потерю семизначной суммы дохода и широкую огласку. Руководитель, ответственный за работу с этим клиентом, тоже запаниковал, и к тому времени, когда я узнал о случившемся, успел заключить новую сделку, еще лучше прежней.

Казалось бы, все хорошо закончилось. Но случилось так, что именно этот клиент платил нам намного меньше, чем мы заслуживаем. Так как его имя было для нас

весьма престижным, он этим воспользовался при заключении соглашения о представительстве.

Если бы наш руководитель не сумел так быстро разрешить данный кризис, я воспользовался бы представившейся возможностью объяснить этому клиенту несколько фактов: да, очень печально, что этот конкретный лицензиар вышел из игры; да, мы полагаем, что сумеем найти ему замену, но только на это потребуется потратить много времени и усилий, а также попросить кое-кого об одолжении (так и получилось на самом деле).

Затем я поднял бы вопрос о наших гонорарах, чтобы посмотреть, возникнет ли у клиента мысль заплатить нам столько, сколько мы стоим на самом деле.

Одно из самых лучших правил, которому я следую неуклонно, гласит: при возникновении кризисной ситуации *никогда не нужно реагировать мгновенно*. Просто скажите, что вам необходимо все обдумать. Придумайте любую отговорку, но ничего не предпринимайте. Только после того, как проанализируете кризисную ситуацию с точки зрения потенциала порожденных ею возможностей, а также потенциала катастрофических последствий, можно начинать действовать.

Такое решение, по крайней мере, позволит подойти к проблеме с ясной головой, и если у вас достаточно здравого смысла, чтобы понять, что происходит, а лично вам кризис ничем не грозит, то вы сможете добиться солидного преимущества.

УЧИТЕСЬ ЖДАТЬ

Люди, которые ведут дела со мной, часто восхищаются моей способностью спокойно переносить плохие новости. Так было не всегда, и, несмотря на то, что я

так и не научился *любить* плохие новости, я научился с ними справляться. Плохие новости редко бывают такими плохими, какими кажутся на первый взгляд. С годами я осознал — и продолжаю осознавать — важность терпения и всю деструктивность отсутствия такого терпения.

Меня до сих пор поражает, как простое течение времени способно радикально изменить ситуацию, решить одни и сделать другие проблемы пустяковыми, ослабить конфронтацию и создать совершенно новую перспективу. Фразу «чему быть, того не миновать» следовало бы написать на груди каждого нового гиперактивного руководителя.

Какое это имеет отношение к получению преимущества? Самое прямое. Искусство действовать в соответствии с требованиями момента предполагает умение ждать, как кошка у мышиной норки, появления возможности. Умение ждать, быть терпеливым применяется столь широко, что мне трудно привести один или два примера без риска показаться банальным. Тем не менее берусь утверждать, что за двадцать с лишним наших лет в бизнесе 90 процентов наших успехов в той или иной степени зависели от необходимости проявлять терпение, а 90 процентов наших провалов были вызваны недостатком терпения.

Недавно мы завершили переговоры о новом контракте Хершела Уокера с клубом New Jersey Generals. Этот контракт в денежном выражении стал крупнейшим в истории командного спорта. Сам факт того, что именно мы вели эти переговоры, свидетельствует о нашей терпеливости.

Мы заинтересовались подписанием этого контракта два года назад, и после нескольких встреч с Винсом Дули,

который тренирует Хершела в университете Джорджии, твердо уверовали в успех.

В начале 1983 года я получил от Винса письмо с благодарностью за наше терпение (!) и предложением выбрать подходящее время для встречи с Хершелом. Я получил это письмо в тот же день, когда в газетах было напечатано о том, что Хершел подписал профессиональный контракт старшекурсника.

Наш отдел командных видов спорта впал в уныние, но я сказал, что пока не известны все факты. Кроме того, на Хершела с Винсом большое впечатление произвел наш подход к спортивному менеджменту, и срок подписанного им контракта всего два года. Я предположил, что, проявив еще немного терпения, мы еще услышим новости от Хершела Уокера, и настоятельно рекомендовал не позволять ему забывать о нас.

Хершел стал нашим клиентом двенадцать месяцев спустя.

ДИСЦИПЛИНИРУЙТЕ СЕБЯ

Существует огромная разница между количеством руководителей, обладающих житейской мудростью, и числом тех, кто считает, что она у них есть. Те, кто виноват в этом численном расхождении, обычно тянут лямку в среднем и низшем звене менеджмента и, как правило, винят все и вся, кроме себя, в отсутствии перспектив роста. По иронии судьбы многие из этих руководителей обладают незаурядной восприимчивостью и даже интуицией.

Однако вся беда в том, что их подводят инстинкты. Все, что воспринимается ими интуитивно, они всегда умудряются употребить неправильно.

Глубоко внутри они знают, что нужно и чего не нужно говорить, и когда стоит говорить, а когда нет, но все же не могут пересилить себя. Они способны неосторожно что-нибудь сболтнуть или не могут сдерживать потребность «говорить правду в глаза», даже когда полностью осознают, что делать этого не следует ни в коем случае. Все это, конечно, свидетельствует о незрелости деловых качеств, и люди на пятом, шестом или седьмом десятке страдают этим пороком точно так же, как те, кому едва перевалило за двадцать или тридцать.

Когда в бизнес-ситуации следовало вести себя благоразумно, насколько благоразумно вы вели себя? Когда остроумное или примирительное замечание могло унять жар спора, насколько отрезвляющим было ваше влияние? В следующий раз, когда у вас появится стремление к импульсивным поступкам, насколько успешно вы сможете противостоять соблазну?

Насколько эффективно вы использовали то, что знаете о других, и насколько эффективно вы ограничили объем сведений, которые они получили о вас?

4 СТРЕМИТЕСЬ К ВЕРШИНЕ

Одним из лучших бродвейских шоу последних лет была музыкальная комедия «Как преуспеть в бизнесе, не прикладывая никаких усилий». Главный герой пьесы, молодой служащий, постоянно пытается произвести впечатление на своего босса. В одной из сцен он приходит на работу за несколько минут до девяти часов и принимается развязывать галстук, расстегивать рубашку, ерошить волосы, наполнять пепельницы окурками и разбрасывать бумаги и документы по всему офису. Через несколько минут появляется босс и застаёт молодого человека в коматозном состоянии «полного изнеможения» после якобы бессонной ночи, проведенной за рабочим столом.

Юмор этой явно гротескной сцены еще и в том, что она высмеивает нелепость людей, готовых ради повышения по службе дневать и ночевать на работе.

Лично я никогда не имел удовольствия карабкаться по служебной лестнице, так как сразу перешел от ад-

вокатской практики к собственному бизнесу. Но я внимательно следил за друзьями из других компаний, пробившимися на самый верх, за выдающимися атлетами, сумевшими использовать спортивные достижения для создания процветающего бизнеса, и, конечно, за нашими собственными руководителями, многие из которых пришли в IMG прямо из школ бизнеса или юридических колледжей. Корпоративная структура представляется мне очень удобным местом для наблюдения за людьми.

Почему при почти одинаковых уровнях подготовки и способностях одни сразу взлетают на вершину, а другие, похоже, обречены до конца своих дней барахтаться в болоте среднего звена менеджмента?

Мне кажется, что ответ кроется в понимании принципиальной разницы между *способностями* и *эффективностью*, заключающейся в использовании этих способностей для достижения определенных целей и результатов.

Люди, которые просто работают в меру своих способностей, не становятся звездами.

Звездная карьера — удел тех, кто сочетает свои способности с другими качествами — сообразительностью, знанием людей, пониманием правил игры. Такие люди умеют доводить дело до конца и показывать результаты, но им это удастся только потому, что они эффективно продают свои идеи и самих себя как внутри своей компании, так и за ее пределами.

Один из наших клиентов — Джон Мадден, спортивный комментатор CBS, много лет проработавший тренером футбольной команды Oakland Raiders, которая постоянно добивалась успеха. На протяжении всех

ее чемпионских сезонов в Oakland играл Фред Билетникофф — лучший ресивер* профессиональной лиги. Мадден однажды охарактеризовал Билетникоффа так: «Если бы он играл в меру своих способностей, то никогда не попал бы в NFL. Он не отличался скоростными качествами, крупными габаритами и даже был немного неуклюж. Мне приходилось постоянно кричать ему из-за боковой: „Не залезай в офсайд, Фред! Не залезай в офсайд!“ *Все, что он умел делать, это ловить пасы и приносить очки на тачдаунах.*

Фред Билетникофф действовал эффективно. Он знал все тонкости игры, понимал важность командной работы и умел находить на поле тайные ходы и коридоры, которые выводили его на позицию, свободную от защитников. На своем месте он был звездой.

ИЗУЧИТЕ ПРАВИЛА

Можно ли считать подъем по корпоративной лестнице игрой? Без сомнения. Более того, это несколько игр, проходящих одновременно. Если вас заботит личная карьера, то следует относиться к этим играм серьезно и стараться играть в каждую из них как можно лучше.

Если вы наниматель, то нужно постоянно искать настоящие таланты и не позволять, чтобы внешность вводила вас в заблуждение. Если вы наемный работник, то ваша задача — найти способ показать людям, принимающим решения, насколько вы хороши на самом деле, при этом важно не нажить врагов среди тех, кто располагается между вами.

* Ресивер — крайний нападающий. — *Прим. перев.*

Это может оказаться трудным делом. Нужно будет набрать как можно больше очков, чтобы привлечь к своим талантам внимание людей, располагающихся на несколько ступенек выше вас. В то же время вы должны заставить сотрудников из среднего звена думать, что, поддерживая вас и прокладывая вам дорожку к тем, кто наверху, они сами будут выглядеть лучше. Кроме того, придется позаботиться о том, чтобы эти менеджеры среднего звена (которых в первую очередь волнуют собственные интересы) не задушили ваш порыв или не выдали ваш вклад в общее дело за свой собственный. Между тем следует помнить о том, что необходимо поддерживать дружеские отношения с людьми, равными вам по положению, и заручиться поддержкой ваших подчиненных. Все это не только сложно, но порой и чрезвычайно неприятно. В этом и заключается одна из главных причин, по которым людям не нравится работать на компанию.

Продвижение вверх — это одна из тех реалий повседневной жизни в бизнесе. К встрече с ней нельзя подготовиться по учебнику. Диплом MBA (а также диплом юриста или любой другой) может открыть перед вами дверь в мир бизнеса. Но когда вы окажетесь внутри, придется найти способ показать людям, чего вы действительно стоите. Можете ли выглядеть хорошо без того, чтобы кто-то выглядел плохо? Можете ли играть в игру, не занимаясь интригами?

Надеюсь, ответом будет «да», но первый шаг — это всегда изучение правил игры, признание сложившихся реалий, определяющих отношения внутри корпоративной структуры. Эти реалии в разных компаниях могут сильно отличаться, но на ум приходит три общих правила.

Правило 1. Выживают самые приспособленные

Этот постулат дарвинизма в равной степени можно отнести почти ко всем пирамидальным структурам, и корпорация не является исключением, но даже может послужить самым лучшим тому примером. Просто на этой земле президентов намного меньше, чем вице-президентов, а вице-президентов намного меньше, чем менеджеров, и т. д.

Такая схема порождает естественный антагонизм, который, пусть даже в приглушенной форме, обязательно существует между разными уровнями менеджмента, разными слоями пирамиды. Один из моих друзей, работающий в крайне агрессивной компании, назвал это явление «пищевой цепочкой».

Правило 2. Ваши коллеги — это ваши естественные союзники

Меня поражает, как часто у людей с высоким интеллектом не хватает ума признать справедливость этого утверждения. Если вы восстановите против себя своих коллег, другие корпоративные враги вам просто не понадобятся.

Правило 3. Всегда и везде есть система

«Система» может быть не слишком привлекательной и даже не работать, но она есть в каждой корпорации. Чтобы выдвинуться наверх, нужно знать систему своей компании и понимать, как ее использовать. Это единственный способ, который поможет вам работать внутри нее, победить ее или обойти.

КАК ПРОИЗВЕСТИ ДОЛГОСРОЧНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

Почти все, что было сказано в главе 2 о создании впечатления, применимо и к выдвигению наверх. Есть лишь одно существенное дополнение: мнение о вас внутри компании складывается на протяжении длительного времени.

По этой причине вам следует сделать ставку не столько на расчетливость, сколько на развитие долгосрочной системы поддержки со стороны друзей и союзников. Наставника вы можете найти за пределами компании и выбрать средством общения с ним периодические телефонные звонки в удобное время и встречи в удобном месте. Наставничество внутри компании рискует превратиться в процесс непрерывных каждодневных поучений.

Кроме того, фактор долгосрочности подразумевает, что ваши крупные победы и крупные поражения — любой единичный успех или неудача — далеко не так важны, как может показаться. Вы когда-нибудь слышали, чтобы кто-нибудь жаловался: «В этой компании все смотрят только на то, что ты сделал для них за последнее время»? Я считаю такое отношение совершенно законным, потому что оно является частью компромисса: если у вас сорвалась какая-то сделка, или даже несколько сделок подряд, вы не станете ждать, что вас за это уволят. И наоборот, если вы слишком долго не слезаете с призовой лошади, люди начнут интересоваться остальными скакунами из вашей конюшни.

Помимо прочего, то, что мнение складывается на протяжении длительного времени, еще сильнее побуж-

дает к терпению, ожиданию нужного момента что-то сказать или сделать, пониманию того, когда нужно выступить вперед, а когда не высовываться.

Работа внутри компании способствует тому, что вас «раскроют». Ваше истинное «я» рано или поздно проявится, а слабости, как, впрочем, и сильные стороны непременно будут выявлены. В результате вам придется осознать, что «выдвинуться можно, только двигаясь вперед».

СИНДРОМ «ЛЮБИ МЕНЯ ТАКИМ, КАКОВ Я ЕСТЬ»

Существует такой тип людей, которые очень хороши в деле, но слишком любят выставлять напоказ свои слабости и достоинства.

У нас есть один работник, руководитель довольно высокого ранга и очень хороший менеджер. Он умеет мотивировать людей и поддерживать в них лояльность, и, кроме того, ему удастся «жонглировать невероятным количеством мячиков», то есть делать массу дел одновременно.

Но у него есть две большие слабости: он очень любит совать нос в чужие дела и слишком много болтает. Больше всего меня раздражает то, что он прекрасно знает об обеих слабостях и, похоже, делает все, чтобы щегольнуть ими. Они для него все равно как две медали, которыми он сам себя наградил. Его труд эффективен, и он всегда будет иметь работу, но эти привычки ограничивают его потенциал в других сферах.

Люди, придерживающиеся принципа «люби меня таким, каков я есть» (что видишь, то и бери), по всей

видимости, рассматривают его как способ обеспечения собственной безопасности, хотя на самом деле все обстоит как раз наоборот.

РАЗУЧИВАЙТЕ НОВЫЕ ТРЮКИ

У нас есть один работник, который всегда вырывает победу из пасти поражения. Независимо от обстоятельств он действует так, словно грядет конец света и только чудо может помочь ему спасти конкретную сделку. А когда он «чудесным образом» добивается результата, то свято верит, что это помогает ему выглядеть лучше в глазах руководства, как будто сделку никогда не удалось бы заключить, если б не его геройское поведение в решающую минуту.

У нас был еще один работник (мы с ним расстались), который всегда вырывал победу из пасти поражения — или, по крайней мере, делал все, чтобы так казалось. Каждый год его прогнозы доходов выглядели невероятно многообещающими, а однажды эта оценка оказалась на 100 процентов больше реальной суммы. Поэтому его работа в течение года выглядела не слишком результативной, словно половину времени он бездельничал. Однако суммарный итог за длительный период времени оказался еще хуже. Мы начали уменьшать почти вдвое все, что он говорил или делал.

Еще один некрасивый прием, с которым я столкнулся в нашей компании, применяли руководители, которые буквально «утаивали» своих клиентов или заказчиков. Такая сверхзащита служебных отношений, как считаю я, наниматель, означает, что они плохо понимают принцип передачи полномочий, схему структурного

построения нашей — и практически любой другой — компании и не разбираются во взаимосвязях, которые обеспечивают ее успех. И хотя я не хочу сказать ничего плохого об их умении продавать, их менеджерские способности вызывают у меня сомнения. Я могу привести еще сотню примеров такого рода — от руководителя, у которого всегда наготове какое-нибудь оправдание, настолько невероятное, что позволяет ему рассчитывать на полную безнаказанность, до работника, который заявляет, что если я хочу, чтобы он эффективно работал за стенами компании, то мне не следует ожидать от него такой же эффективной работы внутри. Суть в том, что люди, работающие в компании, склонны к изобретению определенных «трюков» или моделей поведения, которые, по их мнению, выставляют их в благоприятном свете в глазах начальства или помогают казаться незаменимыми для компании. Тем не менее многие из этих моделей настолько очевидны и со временем становятся настолько предсказуемыми, что начинают приносить противоположные результаты.

Так как у каждой компании свой, отличный от других характер и индивидуальные особенности, то, на мой взгляд, лучше всего разрабатывать «новые трюки», то есть уловки, которые работают. Для этого необходимо наблюдать за людьми, которые быстро поднялись по служебной лестнице в вашей собственной компании.

Например, в компаниях, где доминирует молодежь, вы не найдете ни одного преуспевающего сотрудника, у которого отсутствует нечто вроде веселого студенческого рвения как часть его корпоративного имиджа. В нашей собственной компании, которая, в сущности, представляет собой группу из двенадцати отдельных фирм,

разбросанных по всему миру, я всемерно поощряю внутрикорпоративное сотрудничество и общение.

Руководители, продвинувшиеся в этом направлении дальше всех, — это те, кто освоил этот «трюк», и способен решать задачи подразделения в рамках общих задач компании, кто способен выставить свое подразделение в благоприятном свете, одновременно помогая другим структурным единицам выглядеть так же хорошо.

Отступите на шаг и взгляните со стороны на некоторые из ваших собственных «трюков».

Возможно, вы обнаружите, что действия, которые, как вы полагали, должны были содействовать осуществлению ваших сокровенных надежд, не производят желаемого эффекта.

Не будьте предсказуемы. Вы ведь не хотите дать кому-нибудь из начальства возможность сказать: «Такой-то снова взялся за свои старые трюки».

ТРИ ФРАЗЫ, КОТОРЫЕ ТРУДНО ПРОИЗНЕСТИ

Многие люди говорят что-то определенное, потому что опрометчиво полагают, что таким образом могут создать положительное впечатление о себе, и так же опрометчиво и по той же причине избегают других высказываний.

Существует три фразы, которые трудно произнести. Но я довольно часто ловлю себя на том, что использую их. Могу добавить, что большинство председателей правления и исполнительных директоров, с которыми мне приходилось иметь дело, знают, как и когда произносить эти три короткие фразы.

«Я не знаю»

Просто удивительно, как много людей боятся этих слов и думают, что, используя их, будут выглядеть некомпетентными в глазах начальника и коллег.

Когда я впервые пожал руку Арнольду Палмеру, то сказал ему, что могу гарантировать только две вещи. Во-первых, если я чего-то не буду знать, то скажу ему об этом. Во-вторых, когда я не буду чего-то знать, то найду кого-нибудь, кто будет это знать.

Сегодня, возможно, я знаю больше, чем знал двадцать лет назад, но все же ловлю себя на фразе «Я не знаю» все чаще и чаще. Я использую ее, даже когда на самом деле знаю, иногда для того, чтобы выудить дополнительную информацию или сравнить с тем, что уже известно, но чаще всего потому, что верю, что самоуничижительный подход почти всегда эффективнее подхода типа «Я знаю все». Даже если у вас есть определенное мнение, часто лучше смягчить его, допустив возможность, что вы не всеведущий: «Я не знаю, но мне кажется, что...»

Неспособность людей произнести «Я не знаю» — даже в невинных неофициальных ситуациях, может помочь вам проникнуть в тайны их деловой натуры. Лично мне доставляет огромное удовольствие наблюдать, как сильно смущаются эти люди, когда пытаются выкручиваться в ходе разговоров на трудные темы. Они не осознают того, что боязнь признаться в незнании может возбудить подозрения о том, что вы знаете.

«Мне нужна помощь»

Люди часто боятся просить о помощи или принимать ее, потому что считают, что это как-то избочливает их несоответствие занимаемой должности. Если бы

они не пожалели времени и поразмыслили по этому поводу, то поняли бы, что система изначально рассчитана на оказание и получение помощи. Общий принцип корпоративной деятельности основан на том, что группа людей способна выполнять определенные задания эффективнее, чем отдельный человек. У нас есть руководитель, который упорно стремится быть «одиноким организатором». Он никогда не расскажет о сделке и не станет привлекать к ней никого, пока не подготовит ее окончательно, потому что боится не получить полного признания своих заслуг. Могу назвать несколько случаев, когда и для него, и для компании было бы гораздо лучше, если бы он попросил о помощи и использовал некоторых талантливых людей, работающих под его началом.

Нежелание просить характерно для близоруких и недальновидных людей. Обращение за помощью — это способ чему-то научиться, расширить познания, набраться опыта и повысить свою ценность для компании. Кроме того, это свидетельствует о готовности человека сотрудничать с другими людьми.

Разумеется, тут также существуют ограничения. Повторные просьбы об оказании однотипной помощи могут свидетельствовать о неспособности к обучению. Так или иначе, в большинстве случаев, особенно в агрессивных корпорациях, люди считают, что лучше не просить об оказании необходимой помощи, чем обращаться за помощью по любому поводу.

Не менее важно знать, как оказать помощь, если вас о ней попросят те, кто не страдает манией «одинокого организатора». Люди, которые неохотно делятся своими знаниями и профессиональными секретами с коллегам-

ми из своей компании, не могут рассчитывать на сильную поддержку системы, когда она им понадобится.

Ваша способность принимать и оказывать помощь всегда будет отмечена и оценена по достоинству любым прогрессивным руководителем. Тут нет никакого конфликта с личными и даже с эгоистичными интересами. Более того, во всех компаниях с хорошо налаженным управлением, похоже, существуют схемы, позволяющие сочетать личные интересы с корпоративными. Но манера поведения, которая приносит корпоративные интересы *в жертву* личным, ограничивает эффективность работы и обязательно будет взята на заметку.

«Я был не прав»

Председатель одной небольшой компании недавно пожаловался мне на консервативное отношение своих менеджеров.

— Проблема, — сказал он, — в том, что они все боятся допустить ошибку.

В бизнесе существует принцип, под которым я готов подписаться. Этот принцип гласит, что если человек не делает ошибок, значит, он недостаточно старается. Я убежден, что в бизнесе задача продвижения наверх требует постоянных рискованных экспериментов. Это означает, что вы часто будете не правы. Хорошие руководители оказываются правы в большинстве случаев, но при этом они знают, когда именно совершили ошибку, и не боятся в этом признаться.

Людам, которые меньше всего уверены в своих способностях, признавать свои ошибки труднее всего. Они не понимают, что совершение ошибки и ее признание — это два совершенно самостоятельных действия. Нез-

гладимое впечатление оставляет не сама ошибка, а то, как эта ошибка была воспринята.

Эти люди чувствовали бы себя и выглядели бы в глазах руководства намного лучше, если бы смогли признать свои ошибки и работать дальше, вместо того чтобы тратить время окружающих на попытки оправдаться, замять дело или переложить вину на другого.

В то же время я знаю очень способных руководителей, для которых ошибки являются сильнейшим стимулом. Они чувствуют, что, сделав что-то неправильно, можно научиться чему-то полезному, и не могут дождаться случая попробовать снова.

Благодаря очистительному воздействию фразы «Я был не прав» способность произнести ее можно считать ключевым условием успеха. Эта фраза позволяет успешным руководителям «работать с этим», оставить ошибки позади и перейти к тому, что может внести существенный вклад в их следующий крупный успех.

ДОВЕРИЕ

Разумеется, ни один руководитель не станет работать с человеком, которому он не доверяет. Но мне кажется, что в любой компании есть отдельные работники, которым доверяют больше других по причине основательности их суждений и характера.

Время от времени мне приходится решать проблемы работников, которые имеют склонность «приспосабливать» факты к своей версии реальности. Они рассказывают о той или иной ситуации меньше, чем им известно на самом деле, или только то, что они хотят довести до вашего сведения.

Меня всегда интересует, насколько последовательны такие люди. Если я подозреваю кого-то в недостаточной откровенности, то прошу прислать мне в офис один или два его отчета о командировочных расходах. Командировочные отчеты подобны сыворотке правды.

Так как я сам каждый год покрываю расстояние не меньше 250 тысяч миль, то прекрасно представляю, во что обходятся подобные путешествия, и считаю, что это должно быть очевидно каждому, кто у нас работает. Однако работники, которых я подозреваю в том, что они слишком уж прикидываются скромниками, однозначно округляют суммы расходов до самого высокого знака и обязательно несколько раз берут такси, прежде чем доберутся до места назначения. Я не всегда сразу же требую объяснений по таким отчетам, но часто принимаю их во внимание при пересмотре окладов.

Чтение отчетов о командировочных расходах — это еще одно средство прочтения людей. Всегда интересно проследить, кто из руководителей считает своим долгом останавливаться в самых лучших отелях и обедать в самых лучших ресторанах, даже когда обедает один. Иногда отчеты могут рассказать вам о мании величия, развивающейся у человека. Кроме того, в нашем бизнесе, где проживание в роскошных отелях скорее правило, чем исключение, всегда можно сказать, кто из руководителей планирует деловые поездки в соответствии с намеченным отпуском, а кто прилагает усилия, чтобы избежать даже малейшего подозрения в подобном поведении.

Людам не нравится, когда их водят за нос, и никто не станет способствовать карьере подчиненного, который чересчур скрытен, чересчур умен в свою пользу. Если вы считаете, что единственный способ прорваться наверх — это «кинуть» людей, на которых работаете,

то следует научиться тщательно замечать следы, потому что время предоставит массу различных возможностей вывести вас на чистую воду.

ЛОЯЛЬНОСТЬ

Лояльность — это еще одна форма доверия. Работники часто не осознают значения, которое почти каждая компания придает этому качеству. Они способны променять лояльность на выгоду, которая оказывается слишком ничтожной, или на перспективу, которая оказывается весьма недалекой.

Разумеется, если вы верите, что другая компания сделает вам предложение, от которого не сможете отказаться, то было бы неразумным отказаться от перехода. Но если вы не собираетесь уходить, то нужно быть очень осторожным при использовании других возможностей.

Люди, которым не нравится, когда их водят за нос, точно так же не любят, когда им угрожают. Угрожая найти другую работу, вы сделаете хуже только себе. По сути дела, вы скажете нанимателю, что не придаете большого значения лояльности, но что еще хуже, вам ничего не удастся добиться демонстрацией такого отношения. Вы потеряете что-то важное, не получив взамен ничего. Лично на меня никогда не производили благоприятного впечатления те, кто говорил, что попал на крючок «охотника за головами».

Если вам предложили другую работу, но вы предпочитаете остаться, *подчеркните* значение, которое вы придаете лояльности. Вместо того чтобы сказать: «Знаете, мне предложили вот такой оклад. Поэтому или положите мне столько же, или прощайте», подумайте, на-

сколько эффективнее слегка измененная формулировка той же мысли: «Вы же понимаете, что для меня на первом месте стоит лояльность к компании. Что могла бы она сделать, чтобы мне не пришлось соглашаться на предложение этой работы?»

С.В.Н.

Босс есть у каждого, будь то президент Соединенных Штатов, которого могут уволить с работы по истечении четырехлетнего контракта, или председатель правления компании, который обязан блюсти интересы акционеров или компании-учредителя. И нравится вам это или нет, ваш босс судит о вас по следующим трем критериям.

Самоотдача

Если вы не отдаете все силы без остатка работе — не посвящайте босса в ваш маленький секрет.

Внимание к деталям

Крупные провалы подвергаются всестороннему обсуждению, что способствует психологической реабилитации виновных. В то же время мелкие недочеты, слишком незначительные, чтобы стать достоянием гласности (затерявшийся отчет, невыполненное мелкое поручение), способствуют накоплению раздражения и негодования.

Немедленное принятие мер

При всей кажущейся незначительности нет ничего, что производило бы такое сильное впечатление.

НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ОФИС ДЛЯ САМОУТВЕРЖДЕНИЯ

Сегодня люди настолько озабочены вопросами карьеры, что не обращают внимания на проблему использования офиса. Меня бесит, когда кто-то из наших руководителей превращает свой офис в подобие персонального форума. Проявления такого поведения могут быть самыми разными — от манеры одеваться до отказа признать или внедрить какое-то новшество, потому что «это пустая трата времени», от установки приемных часов до стремления всячески угодить своему эго.

НЕ ТРОГАЙТЕ СИСТЕМУ. РАБОТАЙТЕ В ЕЕ РАМКАХ

Компании никогда не работают в полном соответствии со своими организационными схемами. Они состоят из людей и личностей, из интриг и борьбы влияний, которые невозможно соединить ни прямыми, ни пунктирными линиями.

Доскональное знание системы абсолютно необходимо для обеспечения успешной работы в ней. Слишком много людей тратят слишком много времени на борьбу с системой, в то время как лучше и разумнее всего было бы потратить это время на изучение способов ее использования.

У каждой компании есть своя секретная организационная схема, и самый эффективный ключ к пониманию системы — это она сама. Разберитесь в том, как теоретически система должна работать, и вы начнете понимать, как она работает *в действительности*. Кто принимает решения? Кто обладает влиянием, а кто —

нет? Каковы кратчайшие пути и где расположены черные ходы? Как в действительности ведутся дела?

Не думаю, что для выдвижения наверх вам не придется прибегать к интригам. Знаете ли вы, что люди, которые жалуются на политику компании, всегда являются ее жертвами? В то же время я думаю, что вам нужно будет завести несколько друзей. Скажу больше: без них вам не обойтись. В целях обеспечения эффективности вам придется развивать долгосрочные отношения как внутри компании, так и за ее пределами. Чем крупнее компания, тем большее значение приобретает этот фактор.

Еще раз призываю вас видеть в людях, занимающих равное с вами положение, союзников, а не конкурентов. Если сумеете «сесть на хвост» некоторым из самых ярких звезд вашей компании, то вместе с ними сможете легко взобраться по лестнице.

ОБЛЕГЧАЯ ЖИЗНЬ ДРУГИМ, ВЫ ОБЛЕГЧАЕТЕ ЖИЗНЬ СЕБЕ

В Нью-Йорке у нас был один руководитель, который постоянно жаловался на работу нашего юридического отдела в Кливленде. Он утверждал, что время, которое ему приходится тратить на составление и утверждение контрактов, отрицательно сказывается на эффективности его работы. Я был в курсе ситуации и отчасти был готов признать правоту этого руководителя. Однако он не понимал, что у нашего юридического отдела есть свой список приоритетов, и его фамилия не всегда стоит в этом списке на первом месте. Более того, его нескончаемые кляузы и обвинения гарантировали, что продвижения по службе ему не видать.

Однажды начальник юридического отдела отвел этого руководителя в сторону и сказал:

— Давай-ка я расскажу тебе, как следует работать с твоим юристом. В следующий раз, когда тебе пришлют проект договора, просмотри его сам и прежде, чем отсылать нам, приколи к нему памятную записку, в которой перечисли все проблемы, которые обнаружишь, и твои предложения по их решению. Может быть, это поможет ускорить процесс. Если нет, то мы попробуем что-нибудь другое.

Разумеется, ничего другого не потребовалось.

Когда вам нужно что-нибудь от другого отдела, спросите себя: «Что я могу сделать, чтобы облегчить им работу?» Если нужна информация по сбыту, не настаивайте на личной встрече с менеджером по продажам; узнайте у него, кому еще вы можете позвонить. Если проблема в работе с другим отделом, сначала убедитесь в том, что они о ней знают, и только потом требуйте от них ответа.

Вместо того чтобы напоминать людям из других отделов, что они обязаны работать на вас, покажите им, что хотите работать с ними. И тогда обнаружите, что когда понадобится поддержка людей вашего уровня, ее вам всегда окажут.

ВЫБИРАЙТЕ ЦЕЛИ

Самый быстрый способ потерять доверие — это «беситься» по поводу мелочных обид, потому что они будут накапливаться и превращаться в крупные. Это версия корпоративного развода по той причине, что ваша половина выдавливает зубную пасту из середины тюбика. Мы все чувствительны к мелочным обидам, но такое от-

ношение свидетельствует о незрелости и выявляет недостаток здравомыслия. Более того, у большинства компаний нет времени проводить с вами курс психоанализа для выявления действительных проблем.

Когда вы приходите в новую компанию на любую должность, новая работа всегда дает несколько козырных карт. От вашего решения, когда и в каких случаях использовать эти карты, зависит, увеличите вы сумму выигрыша, или отправитесь искать для игры другое место.

ВЫБИРАЙТЕ МЕСТО

Эффективность вашей работы в компании прямо пропорциональна вашей способности использовать силу рычага «Как и где я могу оказать наибольшее влияние в кратчайшее время?» Однако очень много людей в мире бизнеса, похоже, больше всего боятся оказаться за бортом. Если создается какая-нибудь комиссия, они непременно должны в ней участвовать; если проводится совещание, они обязательно должны на нем присутствовать.

Однажды я договорился пообедать в Нью-Йорке с несколькими руководителями, которых давно не видел.

Впоследствии мне рассказывали, что эта невинная встреча получила название «обеденный комитет» и несколько руководителей серьезно расстроились из-за того, что их туда не назначили!

Внутрикорпоративные «косметические операции» — неоспоримый факт корпоративной жизни. И хотя комитеты и совещания действительно помогают человеку выделиться, необходимо проявлять разборчивость в выборе мест для посещения.

Если вы присутствуете на совещаниях и участвуете в комитетах, то используйте эти рычаги. Выбирайте те, где вы сможете получить больше всего, и избегайте тех, где ваше участие принесет наименьшую пользу. Когда я вижу одно и то же лицо, мелькающее на каждом совещании, то задаю себе вопрос: «Когда же этот руководитель находит время для выполнения всей остальной работы?»

ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ ПОМИМО ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Проекты, которыми люди занимаются помимо своих повседневных обязанностей и которых им никто не поручал, приносят большое уважение и признание.

Рабочие места большинства людей существовали до того, как они их заняли, и будут существовать после того, как они уйдут. Рабочее место — величина постоянная. То, что вы делаете помимо должностной инструкции, будет отмечено в первую очередь.

Характер большинства рабочих мест в компаниях на три четверти определяется функциями, то есть установленными служебными обязанностями, и лишь на одну четверть — персональным стилем. Степень, до которой вы сумеете расширить эти 25 процентов, станет показателем того, как сумеете выделиться в вашей компании.

ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ НА СВОЕМ МЕСТЕ, И ЧТО ДРУГИЕ ДУМАЮТ ОБ ЭТОМ

Несколько лет назад мы выдвинули одного из руководителей на высокую должность главного финансового администратора целой группы наших компаний.

Примерно через месяц после назначения я вызвал этого руководителя по чрезвычайно важному поводу, но мне сказали, что он в Питтсбурге на встрече с мистером Роджерсом. В Питтсбурге? Я не мог припомнить, чтобы у нас были какие-либо банковские или финансовые обязательства в Питтсбурге с каким-то мистером Роджерсом. Это имя ничего мне не говорило, но мы ведем дела с сотнями финансистов, и я вполне мог его не вспомнить.

Когда в конце того же дня я все-таки связался с этим руководителем, он сообщил мне, что встреча с мистером Роджерсом прошла очень удачно. Я спросил его, кто это такой, и он ответил:

— Знаете, это тот парень, который ходит в свитере и ведет телепрограмму для детей.

Я долго не мог понять, с какой стати мой главный финансовый администратор отправился в Питтсбург подписывать контракт с каким-то мистером Роджерсом. Затем до меня дошло, что предыдущая работа руководителя была связана с лицензированием детских товаров и одежды.

Собственно, я полагал, что его новая должность требует полной загрузки на рабочем месте, но он этого явно не понял.

Это весьма экстремальный пример, но элементарная истина заключается в том, что подавляющее большинство людей, работающих в вашей компании, не имеют ни малейшего понятия о том, чем вы занимаетесь, а остальные неправильно представляют себе вашу работу. Попробуйте составить список всего, что вы делаете для компании, и попросите вашего непосредственного начальника изложить на бумаге свою точку зрения насчет

ваших обязанностей. Вполне возможно, что вы будете просто поражены расхождениями.

Почему это так важно? Какое это имеет значение? Во-первых, на этом уровне начинает проявляться классический корпоративный недостаток общения. Однажды я услышал превосходный, на мой взгляд, афоризм, которым были описаны чувства, испытываемые многими людьми к своим компаниям: «Их идиотизм становится вашей реальностью». Если вы и ваш босс руководствуетесь разными представлениями о целях и приоритетах, стоит ли удивляться тому, что вас часто озадачивают некоторые из принимаемых наверху решений и неспособность других видеть то, что вам кажется совершенно очевидным?

Во-вторых, и это касается непосредственно темы продвижения, руководители, возможно, судят о вас по определенным критериям, которые вам неизвестны. А вы, вероятно, делаете для компании что-то такое, о чем они и не догадываются.

В этом и состоит одна из основных причин, из-за которых усилия людей часто остаются незамеченными.

Сравните ваш список со списком вашего босса. Чем, по его мнению, вы тут занимаетесь и что думают по этому поводу другие? Постарайтесь примириться с фактами, и тогда их предположения не будут вас так шокировать.

НЕ ИДИТЕ ПРОТИВ БОССА В ОДИНОЧКУ

Если вы выиграете сражение, то, скорее всего, проиграете войну. И чем больше вы правы, тем больше вреда это принесет вам в конечном итоге.

Несколько лет назад один из наших сотрудников затеял жаркие прения со своим боссом. Слово за слово, и работника попросили подать заявление об уходе.

Результат оказался плачевным, и работник пришел ко мне на прием, так как чувствовал, что раз я в курсе всех обстоятельств спора, то, возможно, соглашусь уговорить его босса передумать. Я сказал работнику, что был бы рад выполнить его просьбу, но ничего не могу сделать, потому что обязан поддерживать управленческую структуру компании. То, насколько неправ или несдержан оказался его босс, к сожалению, уже не имело никакого значения. В итоге ситуация отрицательно сказалась и на репутации босса, но он на своем месте удержался.

БЕЗНАДЕЖНЫЕ СИТУАЦИИ

Люди, которые покупают новые компании, редко сами занимаются их управлением. Но если они обращаются за помощью к вам, советую сначала убедиться, что вы не окажетесь в безнадежной ситуации.

**«Мы только что купили эту компанию
и просим вас стать ее управляющим»**

Вы не сможете удержать компанию от неразумных приобретений или дел, которыми ей не следует заниматься. Но вы можете попытаться избежать печальной участи члена команды, которая собирается плыть на гребне успеха или радикально изменить политику компании. В большинстве подобных случаев вы попадете в безнадежную ситуацию.

Новая компания обычно покупается по одной из двух причин: либо дела в ней идут очень успешно, и тогда самое лучшее, что можно сделать, лишь немного улучшить ситуацию; либо дела в ней идут совсем плохо, и покупатель чувствует, что может изменить положение дел.

Неудачи, которые терпят компании, всегда имеют как очевидные, так и скрытые причины. Иногда все эти проблемы известны, и вы знаете, что можно сделать для их решения, но такое предвидение — явление редкое. Обычно оно появляется только после того, как вы с головой окунетесь в новое дело и займете должность, которая позволит обнаружить реальные трудности и понять, можно ли их преодолеть. Более того, если вы взялись за управление бизнесом, о котором ничего не знаете, первое, что вас ожидает, это сильное противодействие. Ваши усилия вызовут возмущение работников, досконально разбирающихся в бизнесе, даже если они не способны правильно им управлять и получать прибыль.

«Это может показаться горизонтальной перестановкой, но...»

Варианты такой ситуации возникают на всех уровнях корпоративной структуры. Горизонтальное перемещение, особенно в случае, когда вы чувствуете, что необходимые для новой должности качества не являются вашей сильной стороной, сопряжено с одной из двух проблем: либо новое подразделение управляется достаточно хорошо и вам не удастся заработать никакого авторитета, либо оно управляется плохо, и тогда ваша эффективность будет ограничена теми, кто стоит над вами.

«Мы создали эту должность
специально для вас»

На ваш взгляд, эта должность не очень-то и нужна, и вы не уверены, что на практике она окажется такой же перспективной, какой выглядит в теории, но зарплата лучше и ответственности больше...

Будьте начеку.

«Эта работа для особенно талантливого
человека вроде вас»

Остерегайтесь должностей, за которыми тянется длинный список «мертвых тел». Лучше всего поговорить с некоторыми из них, прежде чем прыгать в «открытую могилу».

СТАРАЙТЕСЬ ПОПАСТЬ
В МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОТДЕЛ

Если бы мне предложили любую работу в какой-нибудь компании, которую я не очень хорошо знаю, я попросил бы назначить меня руководителем международного отдела. При прочих равных условиях это то место, где я, возможно, сумел бы достичь наивысших результатов за кратчайший период времени.

Можно по пальцам пересчитать американские компании, которые максимально используют свой потенциал на международных рынках.

Компании, управляемые американцами, прочно удерживают первое место в мире по высокомерию и шовинизму. Большинство из их отделов внешнеэкономической деятельности даже не пытаются сломать язы-

ковые и культурные барьеры, предпочитая объявить их непреодолимыми для своих менеджеров.

На Земле восемь миллиардов людей, и меньше 3 процентов из них живут в Соединенных Штатах. Постарайтесь занять место в международном отделе вашей компании. Вы сможете пойти очень далеко, просто снимая пенки.

РАБОТА НА ИЗНОС И СКУКА

Психологи, возможно, сказали бы, что я давно должен был сгореть на работе: слишком упорно и слишком долго работаю в условиях исключительно сильного стресса. Однако я никогда не ощущал ничего похожего на то, что можно считать ужасным психологическим состоянием.

И все же я принимаю меры предосторожности. Я выкраиваю время для физических упражнений, релаксации и отдыха, включая кратковременный сон в офисе. Эти пункты моего расписания я выполняю так же скрупулезно, как любые другие деловые обязательства.

Я научился раскладывать по полочкам свои деловые эмоции и свой рабочий день. Все, что мне нужно, я записываю. Все свои записи стараюсь держать под рукой, и стоит мне что-либо записать, как эту информацию можно уже не держать в голове. В результате, когда я отвлекаюсь от работы, то одновременно оказываюсь совершенно свободным и от связанного с ней стресса.

На мой взгляд, работа на износ не такая серьезная проблема, как скука на работе. Мне, правда, никогда не приходилось испытывать длительные периоды скуки, хотя, как и всеми людьми, она время от времени овладевает мной.

Скука начинается там, где выпрямляется кривая обучения. Она может напасть на любого человека на любом корпоративном уровне. Чаще всего от нее страдают те, кто добился успеха, потому что им нужно больше испытаний и стимулов, чем всем остальным. Один из верных признаков зарождающейся скуки — это доскональное знание своей работы, или знание кнопок, на которые следует нажимать. Я просто не допускаю, чтобы это случилось со мной. Я ловлю себя на том, что постоянно вношу изменения в свою работу, ставлю перед собой новые задачи или создаю себе новые трудности. Если я достигаю какой-то цели, личной или корпоративной, то эта цель немедленно становится шагом процесса обучения для достижения другой, более амбициозной цели. Именно так, по моему убеждению, люди растут на работе и так возрастает значение этих сотрудников для компании.

Если вам скучно, в этом виноваты вы сами. Вы просто недостаточно упорно трудитесь над тем, чтобы сделать свою работу интересной. Кроме того, это может являться причиной того, что вам не предлагают ничего лучшего. Определите, что вам нравится делать — и добьетесь в этом деле успеха.

Я по-прежнему встаю каждый день в четыре или пять часов утра и по-прежнему работаю от восьмидесяти до девяноста часов в неделю, хотя мне больше и не нужно этого делать. Поэтому один из первых вопросов, которые мне задают репортеры и интервьюеры: «Почему вы продолжаете так безжалостно себя эксплуатировать?» Мне всегда хотелось дать им какой-нибудь оригинальный ответ, но на ум всегда приходит одна и та же простая истина: мне нравится то, что я делаю.

ЧЕМУ ВЫ МОЖЕТЕ НАУЧИТЬСЯ, РАБОТАЯ В ОТДЕЛЕ КОРРЕСПОНДЕНЦИИ

Вы не научитесь покорности. Вы не научитесь уважению. Вы не узнаете компанию как свои пять пальцев. Но вы узнаете о себе что-то очень важное и, возможно, не совсем приятное. Люди, желающие выдвинуться, стараются хорошо выполнять любые задания, независимо от их характера или от того, какими заурядными они могут показаться. Эти люди привносят в любую работу отношение, которое на практике трансформирует ее в нечто более значительное. Плотники, которые становятся подрядчиками, должны забивать гвозди быстрее и лучше всех остальных. Официанты, которые становятся владельцами ресторанов, в свое время были очень хорошими официантами.

Некоторые руководители, если бы они начали карьеру в отделе корреспонденции, могли бы до сих пор сортировать почту — и направлять большую ее часть не по адресу.

ЧАСТЬ II

**ПРОДАЖА
И ПЕРЕГОВОРЫ**

5 ПРОБЛЕМЫ ПРОДАЖ

Большинство людей, по моему убеждению, рождаются продавцами. В школе мы продаем нашим сверстникам все то, что заставляет их признать нас как личность, а учителям — все то, что заставляет их ставить нам хорошие отметки. Мы пытаемся продать нашим родителям все то, что позволит нам прийти домой поздно, взять их машину или купить новую стереосистему. Совершенно бессознательно мы используем множество приемов профессиональных продавцов: силу убеждения, искусство переговоров и беспринципную тактику подростков: никогда не смиряться с отказом.

К моменту выхода в свободное плавание мы уже знаем, как занять позицию, которая позволит получить то, что нам нужно, как выставить на рынок наши способности и как продать себя на собеседовании в отделе кадров.

Затем происходит что-то невероятное. Мы забываем, как нужно продавать. Мы ставим нашу способность

продавать под сомнение. Внезапно методы, которыми мы пользовались всю жизнь, становятся чуждыми и непостижимыми, словно нужно разучивать их заново с самого начала.

И все же искусство продавать — это *сознательное* использование многих вещей, которым мы уже научились *бессознательно* и на использование которых, возможно, потратили лучшую часть своей жизни.

Проблема в том, что как только мы вступаем в реальный мир, в игре появляется новый фактор. Впервые в жизни наша сила убеждения, наша способность продавать подвергаются оценке со стороны. Данный момент может показаться пугающим, и поэтому нашей реакцией становится попытка убедить себя в том, что мы не можем продавать и не знаем, как нужно продавать, или не хотим продавать. Затем мы используем умственные барьеры для оправдания своей неспособности продавать.

Но реальные проблемы продаж имеют мало общего со способностями и почти напрямую связаны с нашим пониманием самого процесса продаж. Одни люди считают продажу занятием ниже своего достоинства; другие находят его докучливым. И почти все мы боимся получить отказ.

Продажа — занятие недостойное

Одна из самых больших проблем продажи в том, что люди считают это занятие менее важным, чем двадцать лет назад. Исторически самый быстрый путь к вершине лежал через продажу. В наши дни умение продавать считают одним из наименее важных деловых качеств, воскрешающих в памяти неудачливых ком-

мивояжеров, сыгранных Вилли Ломаном и Фуллером Брашем. Людям больше нравится верить, что самый быстрый путь на вершину пролегает через менеджерскую подготовку. В этом есть доля правды, но считать, что навыки менеджмента устраняют потребность в навыках продажи, — это опасная форма самообмана. Мне еще ни разу не довелось встретиться с председателем правления или директором-распорядителем крупной корпорации, который не гордился бы своей способностью убеждать, — другими словами, своим умением продавать.

Продажа — это то, чему вас не учат в Гарвардской школе бизнеса. Школы бизнеса считают своей задачей обучение менеджеров и поэтому почти полностью пропускают из виду тот факт, что если нечего продавать, то нечем будет и управлять. Этого не понимают многие из новоиспеченных МВА, которые в своем стремлении управлять компаниями могут посчитать, что овладение технологиями и *искусством* продаж — занятие ниже их достоинства.

В нашей компании работает много людей с дипломами МВА, и я пришел к выводу, что нехватка навыков продаж — это самый большой пробел в их деловом образовании. К счастью, большинство из них научились продавать в ходе практической работы. Однако я вижу, что многие дипломированные менеджеры в других компаниях не желают этому учиться и упорно настаивают на том, что овладение искусством продаж не является первостепенной необходимостью для работников управленческого звена. Такое отношение иногда объясняют недостатком таланта общения с людьми. Мне кажется, что более подходящим определением может стать недостаток здравого смысла.

Недавно меня поразила статья, которую я прочитал в газете *New York Times*. В ней говорилось об аристократической инвестиционной банковской фирме *Morgan Stanley & Company*, которая принимает на работу только людей с дипломами МВА самой высокой пробы. *Morgan Stanley* одержала верх над двенадцатью другими фирмами в соперничестве за право управлять пенсионным фондом профсоюза водителей грузовиков *Teamsters Union*, стоимость которого составляет 4,7 миллиарда долларов. Вот что писала по этому поводу *Times*:

На одном из совещаний с комитетом попечителей фонда *Teamsters* — профсоюзными боссами и управляющими перевозками — часть повестки дня была посвящена биографическим данным руководящего персонала *Morgan*, при этом упор был сделан на их скромное происхождение.

Один из руководителей сказал, что окончил колледж только благодаря стипендии. Другой подчеркнул, что сразу после школы завербовался в морскую пехоту. А третий объявил попечителям, что вырос в небогатой семье инженера-железнодорожника. Что-то в этом роде говорил каждый более чем из дюжины высших чиновников *Morgan*, когда очередь доходила до него.

— Это было похоже на то, что все они пытались внушить присутствующим: «Это ничего, что у нас на стене висит портрет Дж. П. Моргана, ведь, по сути дела, мы славные ребята», — сказал один из участников, попросивший не называть его имя.

Любой, кто способен убедить водителей грузовиков, что легендарный банкир Дж. П. Морган был в душе сторонником профсоюзов, лучше других понимает важность умения продавать.

Продажа — занятие докучливое

Люди не любят быть навязчивыми и восстанавливать других против себя. Вам когда-нибудь пришлось ловить себя на том, что вы утвердительно киваете в ответ на что-то, с чем абсолютно не согласны? А бывало так, что в ресторане вы собирались отослать обратно на кухню пережаренный бифштекс, а потом передумали?

Ощущение назойливости, возникающее в ходе продажи, — не проблема. На практике это очень ценное качество. Похоже, что все самые лучшие продавцы способны улавливать его шестым чувством. По тону, с каким говорит человек, или по атмосфере в комнате они могут определить, что настроение или время выбрано неправильно. И так как они не хотят быть навязчивыми или знают, что делать это не в их интересах, то не пытаются вызывать антагонизм у покупателя, настаивая на продаже.

Трюк с просунутой в дверь ногой, применявшийся представителями старой школы агрессивного нажима, постигла судьба динозавров. Говоря по правде, подобные приемы вообще никогда не отличались особой эффективностью, но, возможно, они были необходимы лет пятьдесят назад, когда следующая возможность встретиться или поговорить с покупателем могла представиться продавцу только через полгода.

Но если сегодня, в век современных средств связи и транспорта, вам приходится быть докучливым, а ваши клиенты достаточно чувствительны, чтобы это заметить, то ничто не мешает уйти и вернуться в более подходящее время. Единственное, что от вас требуется, так это желание вернуться.

Эффективность продаж напрямую связана с выбором времени, терпеливостью и настойчивостью, а также с чувствительностью к ситуации и человеку, с которым вы имеете дело. Осознание момента, когда вы становитесь назойливым, возможно, самое ценное личное качество любого продавца. Кроме того, большую помощь всегда оказывает чувство уверенности в своем товаре. Когда я чувствую, что продаю человеку то, что ему действительно нужно и принесет пользу, у меня никогда не возникает ощущения назойливости. Я чувствую, что оказываю ему услугу.

Страх

Страх — это самая большая проблема, с которой люди сталкиваются в процессе продажи: страх получить отказ, страх потерпеть неудачу. При продаже чего угодно — товара, услуги — нет ничего важнее, чем продать себя, выставить на прилавок собственное эго. Но каковы шансы на успех?

Если вы очень хороши, то в половине случаев лучшее, на что можете рассчитывать, — это провал. Процент отказов, как принято говорить, растет с расширением территории. Отказ покупателя редко имеет личностную окраску, но простое знание этого факта не облегчает задачу продавца.

Я постоянно убеждаюсь, что не слишком серьезное отношение к этому всегда оказывается полезным. Умение мириться с отказами вовсе не означает, что они должны вам нравиться. Идентифицируйте свои реальные ощущения, и если этими реальными ощущениями являются раздражение, разочарование или гнев, признайте их, вместо того чтобы делать вид, что их не существует.

Мне отказывали сотни раз. И все же, если завтра в ответ на еще одну попытку продать что-нибудь действительно ценное я получу отказ, то мне снова предстоит в полной мере пережить чувство разочарования или раздражения. Осознание того, что отказ не носит личного характера, не означает, что не следует принимать его на свой счет. Если вы этого не сделаете, это может означать, что вы не вложили в попытку продажи достаточно усилий.

Страх неудачи — это по степени серьезности вторая проблема продаж. Результаты продаж настолько материальны и бескомпромиссны, что не оставляют места, чтобы спрятаться от них или убежать.

Однако многие люди не понимают того, что страх неудачи — это один из самых сильных позитивных мотивирующих факторов в бизнесе. Если вы не боитесь потерпеть неудачу, это может означать, что вы не слишком сильно стремитесь к успеху.

Теннисист Бьорн Борг заслужил репутацию абсолютно хладнокровного человека. Но однажды он признался мне, что в критические моменты всегда испытывал страх и порой для того, чтобы просто ввести мяч в игру, ему приходилось собирать все мужество, какое он только мог в себе найти.

То же самое можно сказать об Арнольде Палмере, и я верю, что это качество, свойственное только человеку, гораздо больше способствовало его невероятной популярности, чем все выигранные им турниры. Страх неудачи был настолько силен, потому что так велика была его жажда победы. И когда ему не удавался удар, когда он промахивался, вы могли видеть выражение боли на его лице и понимали, что ему не все равно.

6 ВЫБОР ВРЕМЕНИ

Многие идеи проваливаются не потому, что они плохи, не потому, что плохо осуществляются, а потому, что время для их реализации выбрано неправильно.

Несколько лет назад мы совершили попытку создать сеть профессиональных гольф-клубов в Южной Африке. Мы столкнулись с полным комплектом непредвиденных проблем — от внезапной девальвации валюты, которая перекрыла потоки денежных средств, до галопирующей инфляции, которая сделала расходы на продолжение тура неподъемными.

Выбранное нами время оказалось крайне неудачным, и мы потратили очень много денег, чтобы это понять. Но знаем, что в Южной Африке любят гольф. И поэтому мы убеждены, что когда-нибудь, в подходящих обстоятельствах, эта концепция сработает, а когда это случится, мы окажемся теми, кто заставит ее работать.

Очень многие продавцы слишком спешат списать в расход хорошую идею просто потому, что неправильно выбрали время. Если кто-нибудь говорит «нет» проекту или идее, это не всегда означает, что проект или идея ему не нравятся. Это может объясняться только тем, что по экономическим или другим внутренним причинам, о которых вы не знаете, ваш проект или идея не интересуют этого конкретного человека в данный конкретный момент времени.

Но даже после того, как пройдут недели, месяцы или даже годы, вы можете услышать: «Такому-то не нравится этот проект», или «Такая-то компания уже сказала на это свое „нет“», или «У них нет на это денег».

ВЕРНИТЕСЬ ЧЕРЕЗ ПЯТЬ ЛЕТ

Если вы верите в идею и верите, что эта идея принесет пользу конкретному покупателю, вернитесь к нему. Не могу сказать, сколько раз я видел, как идея приносит плоды после того, как ее снова представляют на рассмотрение в более благоприятный момент.

Простое движение стрелок часов, смена дат на календаре могут полностью изменить динамику ситуации с продажей и восприимчивость покупателя.

Вскоре после того, как Боб Андерсон стал президентом компании Rockwell International, я посоветовал ему заключить с нами контракт на производство рекламного фильма для внутреннего пользования. В этом фильме Андерсон должен был посетить различные подразделения Rockwell и объяснить их роль в общей деятельности компании. Мы проделывали нечто подобное и раньше и знали, что это эффективное средство для воспитания поощрения чувства единой семьи в многонациональ-

ных компаниях, разделенных огромными географическими расстояниями.

— Марк, — сказал Андерсон, — я только что занял место человека, фамилия которого все еще красуется на двери этой компании. Меньше всего *мне* хотелось бы сейчас заниматься рекламным фильмом, так что попробуй прийти ко мне с этим лет через пять.

Почти ровно через пять лет я это сделал. И сегодня Rockwell рассматривает вопрос о выделении необходимого бюджета.

ТАЙНАЯ ЖИЗНЬ СДЕЛКИ

В вопросах продаж выбор времени имеет самое прямое применение. Этот выбор может определять что угодно — от периода времени, за который продажу можно осуществить, до того, когда в конкретном разговоре можно что-то сказать или когда в конкретных обстоятельствах следует что-то предпринять.

Сам по себе выбор времени не является прагматичной проблемой. Это не инструкция и не набор правил, которым можно следовать, а ощущение — сенсорные сигналы, которые воспринимаются мозгом, а потом применяются к ситуации продажи.

Когда вы сочетаете осязаемую природу времени со всеми неосязаемыми аспектами выбора времени для продажи — как долго идея должна созреть, когда следует сделать конкретный телефонный звонок и т. д., — верный или соответствующий выбор времени почти всегда помогает звонку стать решающим.

Это означает, что к числу тех, кого, похоже, сам Бог благословил врожденным чувством правильного выбора времени, относятся люди, которые лучше всех умеют

настраиваться — на свои собственные чувства, чувства своих покупателей и на ситуацию продажи в целом. Почти каждая сделка, будь то простейшая операция или сложная серия маневров, занимающая несколько лет, подает собственные уникальные сенсорные сигналы, которые может воспринимать каждый человек.

Применяйте правило здравого смысла

Объективные факты продажи — ее природа, сложность, люди, которым вы продаете, и определенная информация, которую вы получаете в процессе, — могут рассказать почти все, что вам нужно знать о выборе времени. Используйте эту информацию с умом. Сделайте то, что явно нужно сделать, тогда, когда это явно нужно сделать, и не делайте того, чего явно не нужно делать.

Если ваш покупатель не знает вас или вашу компанию, то продажа, без сомнения, займет больше времени, чем в случае, когда он с вами знаком. Если покупателя не впечатляет ваша первоначальная презентация, то вам, видимо, следует выкроить время для обмена некоторыми идеями до того, как вы проведете следующую презентацию. Если вы знаете, что процесс уговаривания покупателя займет несколько месяцев, не пытайтесь вытянуть у него согласие через несколько недель.

Недавно мне позвонили из одной компании, которая хотела купить спортивную концепцию, приспособленную к специфическому набору рекламных потребностей. Случилось так, что за неделю до этого я познакомился с концепцией, рожденной в нашем отделе тенниса. Именно данная концепция при минимальном количестве незначительных изменений могла стать именно тем, что искала эта конкретная компания.

(Кстати, это пример не хорошего или плохого, а чисто случайного выбора времени, который никак не зависит от продавца, но такого стечения обстоятельств время от времени заслуживает каждый человек.)

Я сказал звонившему человеку, что хотел бы поразмыслить над его проблемой, проконсультироваться с некоторыми из наших сотрудников и что свяжусь с ним ровно через две недели.

Хотя я и знал, что у нас есть то, что ему нужно, но понимал, что для придания нашей концепции дополнительной презентабельности необходимо потянуть время между постановкой проблемы и ее решением. Если бы я позвонил ему на следующий день, у него непременно появились бы сомнения насчет количества рассмотренных нами концептуальных вариантов. Но, назначив ему конкретное время для ответа, я не только заставил его ждать моего звонка — я заставил его ждать моего звонка с нетерпением.

Полезное правило здравого смысла гласит: не давайте скоропалительных ответов. Оставьте себе время, чтобы подумать, требует ли ситуация определенной стратегии выбора времени, и принесет ли вам пользу выбор времени. Если на оба эти вопроса можно ответить «нет», то никто не мешает вам набрать номер телефона и дать ответ незамедлительно.

Прислушивайтесь к покупателю

Продавец контролирует выбор времени для заключения сделки, но в своем решении руководствуется намеками, полученными от покупателя. Разумеется, для этого нужно больше слушать, чем говорить, и понимать, что хочет сказать покупатель, а не просто слышать слова.

Большое количество намеков, касающихся правильного выбора времени, можно получить, просто задавая вопросы. Например, многие компании в силу бюджетных и прочих соображений больше склонны к покупкам в определенное время года. Такого рода информация обычно выдается по первому требованию.

А если вы хорошо знаете покупателя, если не пожалевте времени, чтобы с ним подружиться, он будет давать вам полезные советы по правильному выбору времени — когда начать, когда закончить, кому и когда позвонить — на протяжении всего процесса продажи.

Следуйте сценарию

Выбор времени для продажи может быть так же важен и для заключения договора. Если бы все переменные параметры продажи, которые определяются выбором времени, приходилось взвешивать и рассматривать по отдельности, то для получения правильных ответов для самых простых операций пришлось бы использовать несколько компьютеров.

К счастью, эту работу выполняет наш разум. Он проводит анализ чувственных ощущений и выдает результат, к которому не могут привести аналитические размышления. Следовательно, выбор времени — это не что иное, как превращение этих чувственных ощущений в сознательное действие или сознательное бездействие (когда *не* следует говорить и делать определенные вещи).

Этот процесс облегчается, если представить временные рамки как продолжительность жизни сделки или как явление, не относящееся к сделке — как третью сторону операции. У большей части сделок, похоже, есть тайная жизнь, которая проходит по predetermined

сценарию. Это подтвердит любой, у кого есть опыт загубленных сделок, заключенных слишком рано или слишком поздно, что привело к сокращению или удлинению «жизни» продажи.

Ситуация с одиночной сделкой может потребовать любого количества времени — от нескольких секунд до нескольких лет. Разумеется, чем сложнее сделка и чем больше у нее стадий, тем важнее представить этот сценарий у себя в голове и настроиться на самостоятельную или тайную жизнь сделки. Выбор времени для каждой стадии — когда и как долго — уже вписан в план режиссерской постановки. Чтобы правильно выбрать время — превратить чувственное ощущение в соответствующие сознательные действия, — нужно знать сценарий и строго следовать ему.

Многие люди после знакомства со сценарием испытывают неодолимую потребность не следовать ему. Торопясь заключить сделку, они хотят сжать временные рамки или сразу перейти к третьему акту пьесы. Они стремятся переписать диалоги или вовсе исключить слова покупателя. Они замечают сигналы правильного выбора времени, но игнорируют их и не успевают должным образом обмозговать ситуацию. Переписывая сценарий, они меняют конец пьесы на несчастливый.

НЕМЕДЛЕННАЯ БЛАГОДАРНОСТЬ

Все мы испытываем острое желание получить немедленную благодарность, и сама атмосфера корпоративной жизни, похоже, только усиливает его. Уберите это желание с вашего пути. Перейдите к следующей задаче. Чем меньшим количеством мячиков приходится жонглировать, тем меньше причин для головной боли.

Но даже если мы можем заставить людей делать то, что нам от них нужно, редко удается заставить их делать это тогда, когда нам нужно. Люди и события двигаются в собственном темпе и почти никогда не следуют нашему расписанию. Один из самых верных признаков зрелости бизнеса — это способность откладывать немедленную благодарность, приспособливать свое расписание под желания других.

Как продавец и одновременно человек, управляющий компанией, я не могу назвать ни одного аспекта правильного выбора времени более важного, чем терпеливость. Одного недостатка терпеливости хватит для того, чтобы провалить сделку. В то же время одно лишь умение быть терпеливым — позволить кому-то пофилософствовать, пока вы ждете подходящего момента, — способно обеспечить успех сделки.

Берусь утверждать, что из-за недостатка терпеливости проваливается больше сделок, чем по любой другой причине. С примерами этого мне приходится сталкиваться почти каждую неделю.

- Продавец, общаясь с покупателем по телефону, чувствует, что его собеседник спешит или раздражен, но все равно продолжает описывать достоинства своего товара.
- Продавец, которому покупатель предлагает прийти в другой раз, заявляет: «Но это займет всего минутку».
- Продавец, пожимая руки после заключения сделки, говорит покупателю: «А теперь, когда с этим делом все улажено, я хочу поговорить с вами о чем-то действительно важном».

Если постоянный неправильный выбор времени — это болезнь, то терпеливость, возможно, самое лучшее средство от нее.

НАСТОЙЧИВОСТЬ

Настойчивость — в традиционном понимании — подразумевает, что продажа — это просто игра в цифры, вопрос количества дверей, в которые нужно постучаться, и количества раз, которое нужно вернуться, чтобы постучаться вновь и предложить свой товар.

Лично я сомневаюсь, что суть любого бизнеса, связанного с продажами, ограничивается только этим. В нашей организации, как и в большинстве организаций сферы услуг, эффективность продажи больше зависит от качества дверей и от того, когда вы решите в них постучать, чем от их количества.

Но это никоим образом не умаляет значения настойчивости. Без терпеливого ожидания и решимости вернуться еще раз любое другое применение правильного выбора времени ничего не стоит. Настойчивость, наряду с правилами «знай свой товар» и «верь в свой товар», определенно относится к главным заповедям продаж.

ВОСПОЛЬЗУЙТЕСЬ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРАВИЛЬНОГО ВЫБОРА ВРЕМЕНИ

Существует бесчисленное количество возможностей правильного выбора времени, которые падают вам прямо в руки. И хотя не нужно быть предсказателем будущего, чтобы их заметить, только направив свои чувства на оценку этих возможностей, вы сможете перекроить события с тем, чтобы извлечь из них выгоду.

Как продлить или обновить контракт

Продлять, обновлять или пересматривать контракт лучше, когда противная сторона *довольна больше всего*, чем когда истекает срок контракта. Каждый раз, когда мы заключаем великолепную сделку для клиента, я рекомендую ответственному работнику обсудить возможность продления представительского соглашения именно в этот момент, даже если контракт действует еще целый год или около того.

Если клиент получил потрясающую новость, *которая может даже не иметь никакого отношения к вашему товару*, — например, повышение зарплаты или премия, — поищите в этом моменте возможность удачного выбора времени.

Периодически проверяйте настроение клиента. Одно только настроение способно превратить «да» в «нет» и наоборот.

Используйте возможности неправильного выбора времени другими

Время, плохо или неудачно выбранное другими людьми, создает самые различные возможности для вас. Подобные ситуации можно наблюдать в год проведения выборов, когда каждый кандидат проявляет чрезмерную осторожность в вопросе определения времени для выдвижения своей кандидатуры. Каждый из них ждет, когда другие совершат политический промах, чтобы после этого скакать к победе на белом коне.

Если контракт следует продлить, когда ваш клиент больше всего доволен, то заключать его нужно, когда потенциальный покупатель больше всего недоволен вашим конкурентом.

Недавно наш телевизионный отдел искал возможность получить права на трансляцию по всему миру одного крупного спортивного события. В тот момент права контролировала одна из американских телесетей. Одновременно с организаторами соревнований мы узнали, что эта сеть недавно продала одной стране пакет прав на спортивные соревнования меньшего масштаба и включила в него указанное крупное событие в качестве приза.

Организаторы были очень расстроены тем, что их использовали подобным образом, и так как у них уже были проблемы с этой телесетью, я почувствовал, что наступило самое подходящее время для действий: теперь эти соревнования представляем мы.

Оцените настоящее с точки зрения будущего

Когда в 1969 году Тони Джеклин выиграл турнир British Open, его завалили предложениями призовых, и особенно в этом усердствовала Англия, которая долгое время ждала появления собственного чемпиона по гольфу. Мы почувствовали, что победа Джеклина была не случайной, и поэтому согласились на краткосрочные контракты, продолжительностью не более года. Год спустя Джеклин выиграл U.S. Open, и стоимость его рекламных и спонсорских контрактов утроилась.

И наоборот, когда Бен Креншоу впервые вышел на профессиональный уровень, я почувствовал, что он обладает одним из самых привлекательных для рекламы образов, которые мне когда-либо приходилось видеть в профессиональном спорте. Его провозгласили «новым Никласом», и хотя иметь такую репутацию приятно, со-

ответствовать ей в жизни почти невозможно. Мне было ясно, что имидж Креншоу следует успеть разрекламировать до того, как он начнет ассоциироваться с конкретным успехом, которого спортсмен сумеет или не сумеет добиться на поле для гольфа.

К сожалению, Бен упустил слишком много времени, и к тому моменту, когда мы стали его представлять, тот факт, что он не безупречен, заметно снизил его рыночную привлекательность.

Когда Мухаммед Али находился на пике славы, к чернокожим атлетам не относились так благоприятно, как к белым. Теперь ситуация изменилась к лучшему, и даже тогда уже можно было почувствовать, что она вскоре изменится. Если бы Али поработал над развитием позитивного, привлекательного небоксерского имиджа, он смог бы добиться таких же высот за пределами ринга, как и на нем. Но он никогда не оценивал настоящее с точки зрения будущего, и его доходы от рекламных и спонсорских контрактов так и не достигли заслуженной величины.

Используйте преимущества заходящего солнца

Пэт Райан, заведующая редакцией журнала *People*, рассказала мне о приеме продажи, который ее отец, покойный ирландский коннозаводчик Джим Райан, передал многим сегодняшним владельцам скаковых лошадей. Потенциального покупателя лошади нужно всегда приглашать в предвечерние часы на чашку чая или рюмку чего-нибудь покрепче. И дело тут не в общении. Просто для демонстрации лошади нет лучшего момента, чем перед заходом солнца. Шерсть скакуна блестит, он

выглядит полным жизни и непобедимым. (По этой же причине фотографии купальных костюмов для журнала *Sports Illustrated* всегда выполняются на рассвете или на закате.)

Только немногим людям закат солнца необходим в качестве фона для совершения продажи, но нет никакого сомнения в том, что продавцы могут использовать преимущество правильного выбора времени в будущих сделках, которые так же неизбежны, как заход солнца.

Одну из наших самых успешных телепрограмм «Суперзвезды», которая идет на канале ABC-TV уже десять лет, пришлось частично продать, потому что это было вызвано неизбежностью выбора времени — потребностью телесети включить передачи о зимних видах спорта между репортажами о футболе и бейсболе. Создающаяся новая футбольная лига может изменить ситуацию, но в данный момент (и на протяжении прошлых десяти лет) предсказуемость этой потребности была очевидной.

Заполненный календарь

Расписание встреч — это то, что превращает правильный выбор времени в конкретную информацию. В руках умелого продавца календарь может послужить потенциально мощным оружием. В нашем бизнесе, например, мы знаем, что если в дело не вмешается мировая политика, то график проведения Олимпийских игр останется неизменным. Поэтому мы можем приступить к выбору времени для конкретных действий, рассчитанных на эти будущие события.

Выбор времени для многих наших операций связан с главными ежегодными соревнованиями, когда мы за-

ключаем сделки во время их проведения или используем их как средство развлечения клиентов.

Несколько лет назад, когда в Калифорнии была проведена реформа налогового законодательства, я услышал историю о том, как один джентльмен, профессиональный лектор по вопросам финансов, воспользовался тем, что рассказал ему календарь о будущих возможностях. За несколько недель до голосования по вопросу законопроекта он зарезервировал в газете Los Angeles Times целую полосу для рекламного объявления, вышедшего на следующий день после принятия закона. Заголовок объявления о новом цикле его лекций гласил: «Как вам получить выгоду от нового закона».

Время прихода и ухода

Самый лучший потенциальный покупатель — это человек, который только что пришел в новую компанию или собирается уходить. Когда Джон Делореан решил уйти из корпорации Pontiac, он позвонил мне и сказал:

— Марк, как только меня здесь не будет, они попытаются погубить все, чего я добился. Так что если ты хочешь продлить соглашение с Никласом, лучше нам сделать это сейчас.

Вновь прибывший руководитель всегда стремится отличиться, и обычно для этого ему предоставляют достаточную свободу действий. Руководителя, который собирается уходить — и знает, что последствия его не коснутся, — это не заботит. Многие из наших сделок мы заключили, потому люди хотели закончить незавершенные дела до того, как покинут компанию, и надеялись продолжить сотрудничество с нами на новом месте работы.

Выбирайте подходящее время и сообщайте новость противной стороне

Например: «Я знал об этом неделю назад, но не хотел вас беспокоить во время конференции (перед выходными, пока вы составляли отчет, и т. д.)». Следуйте общему правилу: избегайте телефонных звонков в понедельник утром и в пятницу вечером (особенно если нужно сообщить плохую новость или рассказать о серьезной проблеме).

Используйте (с предельной осторожностью) неурочное время

Телефонный звонок во внеурочные часы — поздно вечером или в выходные — всегда производит сильное воздействие. Но при этом вы должны быть уверенным в своих действиях, потому что такой звонок может произвести обратный эффект. Всегда начинайте со слов: «Это настолько приятная (или важная новость), что я хотел бы обсудить ее с вами в выходной день».

Не ставьте крайних сроков

Иногда невозможно избежать ситуации, когда необходимо назвать покупателю крайний срок. Крайний срок всегда предполагает угрозу, а люди, которые чувствуют, что им угрожают, сделают все возможное, чтобы ответить вам тем же. К крайним срокам следует прибегать только как к исключительной мере.

Самый быстрый способ потерять доверие — это назвать крайний срок, а потом продлять его или игно-

рировать. После того как не сумеете соблюсти вами же назначенный крайний срок, все остальные ваши слова будут восприниматься скептически.

Постарайтесь смягчить угрозу

Выбор времени можно использовать для смягчения требования или решения. Если вы сомневаетесь в искренности ответа типа «может быть», найдите благовидный конфликт, который потребует срочного решения.

Недавно я почувствовал, что нас водит за нос компания, которая вначале выражала однозначное желание сотрудничать. Сделка была связана с расписанием важных игр одной из лучших теннисисток в мировой классификации.

Ставить перед этими людьми крайний срок было бы слишком опасно. Вместо этого мы дали им понять, что если не получим ответа в течение следующей недели, то будет намного труднее, а то и вовсе невозможно отменить некоторые из турнирных обязательств этой спортсменки.

Ответ оказался отрицательным, но лучше было узнать об этом, чем позволять им тянуть время до бесконечности. Навязав временной конфликт, мы решили вопрос, не прибегая к формулировке «сейчас или никогда».

Продолжительность внимания

Занятые люди не могут удерживать внимание долго, поэтому сразу переходите к делу. Считайте, что вы пришли, чтобы слушать; это поможет вам меньше говорить. Не начинайте с истории своей жизни и за-

будьте о драматизме повествования, если только вы не сценарист. Иначе вы лишь вызовете у людей раздражение или, что еще хуже, заставите их мысленно переключиться на другие вопросы. Кроме того, оцените, как долго могут удерживать внимание люди, с которыми вы ведете дела. Мне, например, точно известно, что в разговоре с Бобом Андерсоном из компании Rockwell мне не следует задерживаться ни на одной теме больше сорока пяти секунд, потому что он сразу же начнет думать о чем-нибудь другом.

Списки покупок

Если вы намерены обсудить больше одной темы или продать больше одной идеи или товара, позаботьтесь о том, чтобы зарезервировать время на самые важные из них. Никогда не ставьте себя в положение человека, спрашивающего: «Вы не дадите мне еще несколько минут? Я пока еще не рассказал вам о моей главной идее».

Подарите человеку время

Один из самых лучших способов произвести впечатление на покупателя — это занять полчаса его времени, когда он рассчитывает потратить на вас час. Один из самых худших способов — занять полтора часа.

7

МОЛЧАНИЕ

Встреча прошла исключительно удачно.

Мы находились в Лондоне, и один из наших менеджеров только что провел блестящую презентацию перед несколькими британскими бизнесменами. Я был уверен, что на этих господ удалось произвести большое впечатление. Пока бизнесмены смотрели друг на друга, ожидая, кто из них будет отвечать первым, в зале воцарилась напряженная тишина.

Но как только один из них собирался что-то сказать, наш менеджер принимался суммировать позитивные аспекты концепций, презентацию которых он проводил. Это повторялось несколько раз.

В конце концов я рассмеялся и сказал ему:

— Давайте вспомним, что молчание — золото... Давайте высказаться кому-нибудь другому.

Об использовании молчания в торговле написано очень много. И не зря. Почти в любой торговой презентации наступает момент, когда слово должна взять

другая сторона, и почти в каждой торговой презентации наступает момент, когда говорить не должен *никто*. Если вы не знаете, когда следует замолчать, уловить эти моменты будет очень трудно.

В торговле молчание имеет очень много различных применений. Если вы перестанете говорить и начнете слушать, то сможете узнать что-нибудь важное, даже если у вас не будет возможности собраться с мыслями. Молчание — это то, что не дает вам сказать больше, чем следует, и заставляет другого человека сказать больше, чем он собирался. Если вы знаете, когда нужно хранить молчание, то это может сильно повлиять на впечатление, которое вы производите на других. К тому же нет никакой возможности добиться от человека какого-нибудь обязательства, если ему не дают сказать и слова. Тактическое использование молчания служит одной из двух целей: оно либо позволяет другому человеку говорить, либо принуждает его говорить.

ЗАСТАВЬТЕ ДРУГУЮ СТОРОНУ ГОВОРИТЬ

Мне часто приходится делать вид, что я незнаком с деталями ситуации, лишь для того, чтобы заставить другую сторону высказаться.

Недавно мне довелось участвовать в заключительной части яростного спора о пересмотре условий контракта. Атмосфера оказалась сильно накаленной, и сидевшие по обе стороны стола адвокаты волком смотрели друг на друга.

Так как в этой ситуации мне пришлось играть роль новичка, я попросил клиента противной стороны начать все с самого начала и объяснить мне своими словами его понимание сути разногласий. Он начал говорить,

и говорил без перерыва, наверное, минут двадцать (я заметил, как его адвокат несколько раз даже поморщился). К тому времени как клиент закончил свою речь, он согласился — или уговорил себя согласиться — со многими положениями нашей позиции.

ПОЛУЧАЙТЕ ИНФОРМАЦИЮ, НЕ СПРАШИВАЯ О НЕЙ

Если вы задаете вопрос на конкретную тему, а ответ кажется неудовлетворительным, самой лучшей реакцией будет отсутствие всякой реакции. Если вы стремитесь получить больше информации или информацию иного рода, попросите о ней, сохраняя молчание.

Молчание — это вакуум, и люди чувствуют неодолимое желание его заполнить. Если кто-нибудь закончил говорить, а вы не подыгрываете ему и не произносите в диалоге свою реплику, то после самой короткой паузы этот человек автоматически начнет развивать свою мысль. В конце концов он может рассказать то, что вы хотите услышать.

УЧИТЕСЬ «ПРИКУСЫВАТЬ ЯЗЫК»

Приобретенная способность «прикусывать язык» (она почти никогда не бывает инстинктивной) имеет два очень важных аспекта применения в торговле, которые часто не замечают.

Во-первых, она позволяет собраться с мыслями и, следовательно, быть более осторожным или осмотрительным в том, что говорите. Во-вторых, она уменьшает ваши шансы сказать гораздо больше, чем должны, собираетесь или хотите сказать.

У японских бизнесменов принято в ходе переговоров пользоваться услугами переводчика, даже когда они отлично понимают вас. Этот прием дает больше времени на обдумывание ответной реакции и ответа.

Подчеркивайте позитивные моменты, опускайте негативные

Не так давно я присутствовал на встрече одного делового партнера, который пытался склонить потенциального спонсора к участию в престижном спортивном событии — чемпионате мира по женскому гольфу. После перечисления всех положительных аспектов, которые принесет участие (на них спонсор отреагировал положительно), мой партнер с энтузиазмом переключился на тему телевизионной трансляции. Он сказал, что, даже несмотря на конкуренцию этих соревнований с мужским чемпионатом PGA, его компания и телесеть надеются на очень высокие рейтинги женского турнира.

Даже несмотря на то, что эти соревнования конкурируют с мужским чемпионатом PGA? Я не мог поверить своим ушам. С точки зрения нашей роли консультантов это именно тот факт, на который следует обратить внимание наших клиентов. Но с точки зрения продавца я считаю, что это именно тот факт, о котором лучше умолчать. Важными фактами в данном случае следовало считать возможность телевизионных трансляций и ожидавшиеся высокие рейтинги, но никак не конкуренцию телеканалов. Даже если мой партнер чувствовал себя обязанным поднять этот вопрос, он не мог выбрать для этого худшего времени. Ему нужно было упомянуть об этом в самом начале презентации, до перечисления позитивных моментов, а не заканчивать на минорной ноте.

Если вы продаете кому-нибудь транзисторный радиоприемник с будильником, не думаю, что обязательно подчеркивать, что его батарейки сядут через двадцать один месяц или через год в продаже появится более совершенная цифровая модель за меньшую цену.

Подчеркивайте позитивные моменты и опускайте несущественные или не относящиеся к делу негативные стороны. Соблюдайте принципы нравственности и морали, но не забывайте, что молчание — золото.

МНОГОЗНАЧИТЕЛЬНАЯ ПАУЗА

Использование многозначительной паузы в торговле очень напоминает ловлю рыбы сетью. Вы закладываете в сеть какую-нибудь приманку и молчаливо ждете, пока в нее не заплывет рыба.

Как только в ходе торговой презентации вы попросите покупателя взять на себя обязательство, *не говорите ничего*, пока не дождетесь от него отклика. Не повторяйте свои доводы. Не давите на клиента. Не говорите ему, что знаете, как трудно ему принять это решение, но...

Возможно, в данный момент в покупателе борются противоположные чувства и он ведет внутренний диалог сам с собой. Не помогайте ему. Если он задаст вопрос, отвечайте односложно.

Даже если молчание оглушает, позвольте ему тянуться сколько угодно.

ЗАКЛЮЧИЛ СДЕЛКУ — ЗАКРОЙ РОТ НА ЗАМОК

Мне приходилось неоднократно видеть, как после заключения сделки продавец немедленно начинает навлекать на себя подозрения, неумеренно хваля решение

покупателя: «Вы о нем не пожалеете». Или: «Это будет лучшая сделка в вашей жизни». Даже самый доверчивый человек задаст себе вопрос: «На что же я только что согласился?»

После того как сделка заключена, уже все, что вы можете сказать о ней, будет работать только против вас. Поэтому смените тему. Поговорите об успехах покупателя на площадке для гольфа, о его детях — о чем угодно, кроме того, насколько блестящим было его решение купить ваш товар.

Хуже льстецов только продавцы, которые сразу же начинают настаивать на том, чтобы расставить все точки над «і»: «Очень хорошо. А теперь давайте пройдемся еще раз по всем пунктам, чтобы удостовериться в нашем полном согласии». В лучшем случае такой подход охладит энтузиазм. В худшем — это чревато расторжением сделки.

ВПОСЛЕДСТВИИ ПОДТВЕРДИТЕ СДЕЛКУ ПИСЬМЕННО

Если сделка отличается сложностью или переговоры о ней велись долгое время, впоследствии могут всплыть некоторые нюансы или детали, которые так и остались невыясненными для обеих сторон. Не вдавайтесь в них сразу же. Подтвердите вашу позицию позже и письменно. Это позволит закончить встречу на позитивной оптимистичной ноте.

А свое мнение насчет этих, иногда неясных деталей можно выразить письменно. Если только это не связано с ключевыми моментами или не таит в себе серьезной ошибки.

8 РЫНОЧНАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

Много лет назад я обедал с Эндрю Хейнигером, председателем правления компании Rolex. Возле нашего столика остановился один его друг, чтобы поздороваться.

— Как твой часовой бизнес? — поинтересовался он.

— Понятия не имею, — ответил Хейнигер.

Его друг расхохотался. Перед ним сидел глава самого престижного в мире предприятия по производству часов и говорил, что не имеет понятия о положении в его собственной индустрии.

Но Хейнигер был абсолютно серьезен.

— Фирма Rolex не занимается часовым бизнесом, — продолжил он. — Мы занимаемся бизнесом *предметов роскоши*.

На мой взгляд, замечание Хейнигера подытожило сущность концепции «рыночной привлекательности». Она состоит в знании того, каким бизнесом вы в действительности занимаетесь, и в понимании скрытых

ощущений, связывающих ваш товар с людьми, которым вы его продаете.

Со времени выпуска на заводах Форда «модели Т» автомобильная индустрия при продаже машин руководствовалась чем угодно, кроме соображений функциональности, — их мощностью, красотой, роскошью (где бы мы были без шикарного коринфского велюра?), экономичностью и т. д. и т. п. Реклама автомобилей, по сути дела, была настолько убедительной, что не только формировала ощущения, но и создавала их. Раньше, например, считалось, что профессор колледжа скорее пожертвует своей должностью, чем позволит, чтобы его заметили за рулем Cadillac. С другой стороны, если бы руководитель корпорации решил купить себе Volkswagen, люди могли всерьез задуматься, насколько подобающую вещь он приобрел.

Однако современный покупатель искушен как никогда и настолько избалован «рыночными услугами», что может отказаться от предлагаемого товара. В результате еще больше возрастает значение концепции рыночной привлекательности товара, которая, с моей точки зрения, является чрезвычайно тонким скрытым аспектом маркетинга.

Например, почтовая компания Federal Express может настойчиво рекламировать свои услуги, делая упор на скорость, надежность и объемы перевозок. Но каждому, кто видел их коммерческие ролики, сразу становится ясно, что в действительности они продают душевное спокойствие.

Одна из самых тонких форм создания рыночной привлекательности заключается в том, чтобы заложить вышеуказанные ощущения в сам товар и сделать

все возможное для повышения его покупаемости. Если, например, эту книгу озаглавить «Принципы практического менеджмента», то она была бы адресована другой, и, с точки зрения потенциальной покупаемости, возможно, гораздо меньшей аудитории.

Степень рыночной привлекательности невозможно высчитать на основе рыночных исследований, пробных продаж и данных опросов, а можно лишь почувствовать интуитивно. Этот процесс требует рассмотрения всех нюансов. Кроме того, необходимо обладать способностью увидеть то, что за ними стоит, интерпретировать — *ощутить* — скрытую мотивацию и понять, почему именно людям нравится или не нравится ваш товар. Рыночная привлекательность отличается от маркетинга еще и тем, что ее оценка производится или должна производиться до совершения акта продажи, и если она проводится правильно, то не требует никаких затрат.

Кроме того, рыночная привлекательность — это наиболее активная форма продажи. Продажа, в силу необходимости, ориентирована на товар — на его качества, функции, преимущества и т. д. Но оценка рыночной привлекательности вашего товара выводит на сцену фигуру покупателя, который выполняет функцию посредника (как в случаях продажи компаниям) или непосредственного потребителя.

Эта глава связывает оба фактора — товар и людей. Она начинается с рассказа о товаре и всех принципах продаж, воздействующих на него, а заканчивается рассмотрением концепции позиционирования, то есть того, как все, что вы говорите или демонстрируете, помогает на практике продать товар.

ЗНАЙТЕ СВОЙ ТОВАР, ВЕРЬТЕ В СВОЙ ТОВАР И ПРОДАВАЙТЕ С ЭНТУЗИАЗМОМ

Это основополагающие истины торговли. Если вы не знаете своего товара, люди отвергнут любые попытки его продать; если вы не верите в него, никакие личные качества или техническая подготовка не скроют этого факта; если вы не способны продавать с энтузиазмом, его отсутствие окажется заразным.

Ничто не отталкивает потенциального потребителя быстрее, чем недостаток осведомленности продавца о своем товаре. Вам никогда не случалось зайти в универсам и спросить продавца, как работает какое-то устройство, а потом стоять и смотреть, как он беспомощно тыкает в разные кнопки и вслух возмущается, почему «они» больше не выпускают простых вещей? Даже если он наконец заставит устройство работать, к тому времени ваш интерес исчезнет, и вы вряд ли совершите покупку.

Знание своего товара также предполагает понимание *идеи*, или концепции, которая за ним стоит, то есть его предназначения, и того, как он воспринимается, то есть *отношения* между товаром и тем, что человек желает купить. Как он может помочь потребителю? Какие проблемы он решает?

Понимание этих неосязаемых качеств не менее важно, чем знание механических характеристик товара. Но так как эти качества неосязаемы и могут даже оказаться разными для разных покупателей, они сильно подвержены неправильной интерпретации и неправильному пониманию.

Кроме того, знание своего товара подразумевает понимание создаваемого им образа. Я убежден, что у каж-

дого товара есть тот или иной имидж. Он может быть позитивным и вызывать у вас желание продвигать его на рынок, или негативным, и в таком случае вам нужно его преодолеть.

Индустрия домашних компьютеров, например, рванула вперед только после того, как сумела решить проблему с имиджем этого товара. Она производила устройство, которое экономило время и упрощало решение самых разных задач, но все же выглядело слишком сложным и трудным для использования. Пока его не сделали более дружелюбным и менее непрístupным, объемы продаж упорно не желали расти.

ДВЕ ПРИЧИНЫ, ПО КОТОРЫМ Я НЕ КУПИЛ БЫ У СЕБЯ

Часть знания своего товара заключается в понимании всех причин, по которым кто-то может *не* захотеть купить у вас. Дайте этим причинам точные мысленные формулировки, если нужно, запишите их на бумаге и держите наготове ответы на каждую из них.

Значительная доля усилий почти при любой продаже затрачивается на преодоление возражений. Не пытайтесь убедить покупателя в их необоснованности. Вместо этого сконцентрируйтесь на изменении системы его ценностной ориентации.

Предвосхищение и преодоление возражений требуют от продавца практических навыков использования своеобразной теории относительности. Он должен постоянно спрашивать себя: «По сравнению с чем?» Подумайте о главном из сделанных вами приобретений — например, о покупке дома — и о мысленных метаниях, сопровождавших эту покупку. В какой-то момент вы

занимались сравнениями. По сравнению с другим заинтересовавшим вас домом, но расположенным в менее привлекательном районе, он казался дорогим. По сравнению с ценой, за которую его можно было купить десять лет назад, его стоимость казалась возмутительной. Но сравнение с ценой перепродажи, сравнение с суммой, которую, возможно, готов выложить за него кто-то другой, сравнение с тем, чего вы заслуживаете, помогло вам оправдать цену.

При лицензировании имен спортсменов есть два возражения, с которыми приходится сталкиваться чаще всего. Я их хорошо знаю: это цена, то есть размеры гарантий, и недоступность спортсмена для лицензиаров.

Президент одной известной фирмы, выпускающей одежду, однажды сказал мне, что не собирается платить спортсменам больше денег, чем зарабатывает сам. Если исходить из этого критерия, то семизначные суммы гарантий, которые мы запрашиваем, вполне могли показаться вызывающими. Но я тут же указал ему на то, что он собирался купить право на раскрученную торговую марку, и по сравнению с десятками миллионов долларов, в которые обошлась бы разработка нового бренда, названная сумма гарантий совершенно разумна.

Он также поинтересовался, почему, если согласится заплатить такие деньги, ему будет предоставлено право распоряжаться только пятью днями расписания спортсмена. Тут, опять же, все дело заключалось в изменении системы ценностной ориентации. Я спросил, что принесет его компании больше выгоды: дополнительная реклама его универмагов или несколько престижных теннисных турниров, выигранных этим спортсменом? И разве он не согласен с тем, что для его фирмы лучше

всего использовать время спортсмена на то, чтобы тот лишний миллион раз ударил по теннисному мячу на пути к центральному корту Уимблдона?

Показав покупателю иную систему ценностной ориентации, изменив его восприятие, мы смогли заключить лицензионное соглашение, которое привело к созданию самой успешной в истории его компании линии одежды и принесло нашему клиенту несколько миллионов долларов.

НЕ СТЕГАЙТЕ ДОХЛУЮ ЛОШАДЬ

Одна компания, занимавшаяся выпуском собачьих консервов, проводила ежегодную конференцию по вопросам сбыта. В течение всей конференции президент терпеливо слушал, как его директор по рекламе рассказывал о новой рекламной кампании, а директор по маркетингу представлял схему торговых точек, которая «революционизирует индустрию», директор по продажам превозносил достоинства «самых лучших торговых агентов в этом чертовом мире». В конце концов и президенту пришлось время подняться на подиум и изложить свои заключительные замечания.

— За последние несколько дней, — начал он, — мы выслушали всех руководителей наших подразделений и узнали об их распрекрасных планах на будущий год. А теперь, перед тем как закончить это мероприятие, я задам только один вопрос: если у нас самая лучшая служба рекламы, самая лучшая служба маркетинга и самые лучшие торговые агенты, то как могло случиться, что мы продаем чертовых собачьих консервов меньше, чем все остальные в этом бизнесе?

В конференц-зале воцарилась мертвая тишина. Наконец после паузы, показавшейся вечностью, чей-то тоненький голосок из задних рядов ответил:

— Потому что собаки их *терпеть не могут*.

Бывают случаи, когда идея товара, его концепция безнадежно плоха. Независимо от того, как вы ее подстегиваете и переиначиваете, она просто не работает. Единственное решение — бросить это дело, сведя до минимума убытки.

Тем не менее множество людей поступают как раз наоборот. Чем больше накапливается доказательств того, что идея может оказаться непригодной для продажи, концепция — неработоспособной, а товар — непривлекательным, тем больше эти люди проявляют упрямства и тратят времени на то, чтобы доказать обратное.

ПРАВИЛО 80/20

Я посвятил первую треть этой книги, чтобы показать, насколько важно знать своего потребителя.

В большинстве случаев стратегия продаж строится в соответствии с правилом 80/20 — 80 процентов вашего бизнеса обеспечиваются 20 процентами вашей клиентуры. Следовательно, имеет смысл сосредоточить четыре пятых своего времени и усилий на изучении пятой части ваших клиентов, которая является для вас самой важной.

Много лет назад английская компания Wilkinson Sword поручила нам составить характеристики спортивных пристрастий всех ключевых клиентов фирмы и узнать, чем они занимаются на досуге. После завершения исследования мы, в соответствии со вкусами кли-

ентов, организовали посещение ряда спортивных мероприятий. Любителей бокса и их партнеров из Wilkinson пригласили на вечеринку, устроенную Генри Купером, тогдашним чемпионом Европы в тяжелом весе; читателям гольфа устроили игру с Тони Джекклином; болельщики крикета приняли участие в предматчевом завтраке с чемпионом Австралии по крикету Йеном Чэппелом.

Сфокусируйте свое внимание на интересах, склонностях и вкусах самых важных 20 процентов вашей клиентуры и не пожалейте времени на выяснение того, что можете сделать, чтобы удержать их как можно дольше.

ИЗУЧИТЕ КОМПАНИЮ

В знакомстве с компанией своего потребителя есть два ключевых момента. Во-первых, это может вам кое-что рассказать о самом лучшем общем подходе. Во-вторых, хотя человек, которому вы продаете, может пользоваться абсолютным авторитетом и автономией, в конечном итоге вы продаете товар через него как посредника самой компании.

Компании могут и должны поддаваться «прочтению» точно так же, как и люди. К тому же технология этого процесса — формирование инстинктивного впечатления, основанного на бессознательном восприятии, — почти одинаковая. Наблюдайте за тем, как компания ведет дела, как быстро она растет, и за тем, какую позицию на рынке она для себя выбрала. Надежными показателями в этом случае можно считать размеры и долговечность. Разумеется, при работе с IBM нельзя вести себя так же, как при продаже товара фирме Apple, а при работе с AT&T — так же, как с MCI. Варианты под-

хода — от зрелого консервативного до агрессивных действий в открытую — должны соответствовать образу самой компании.

Но не забывайте, что компании настолько медлительны и неповоротливы, что даже если они провозглашают своей целью изменение имиджа и направления развития, они продолжают покупать по старой схеме. Недавно я провел ряд встреч с представителями Procter & Gamble, которые, боясь отстать от времени, отчаянно пытаются модернизировать свой подход к потребителям. Однако я быстро понял, что как бы сильно им ни хотелось изменить свой курс, они по-прежнему привязаны к старым привычным способам смотреть на вещи, и смена политики займет у них много времени.

Недавно мы обратились в компанию Tiffany, так как захотели лицензировать их торговую марку. Два независимых, но связанных между собой факта помогли нам определить тактику.

Во-первых, Tiffany недавно перешла в собственность Avon, публичной и прагматичной компании, из чего я заключил, что Tiffany с большей благосклонностью отнесется к идее коммерциализации, чем раньше, когда она была частной, элитной фирмой. Во-вторых, Tiffany всегда останется Tiffany, и часть ее привлекательности для Avon заключалась в безусловном качестве торговой марки. Если бы лицензирование ассоциировалось у компании с образами популярных кукол Cabbage Patch или Smurfs, то в этой игре мы не добрались бы даже до первой базы. Мы решили, что лучше всего использовать подход, похожий на тот, что применили в случае с Уимблдоном, а именно подчеркнуть фактор зрелищности и качества — того, как лицензирование, если провести его с должной избирательностью, проницатель-

ностью и вкусом, послужит делу увеличения стоимости Tiffany и продвижению компании в верхние эшелоны рынка.

Найдите нужного человека

Одна из самых больших проблем, с которыми мы сталкиваемся как коммерческая организация, заключается в том, чтобы определить, кто именно в другой компании будет принимать решения по интересующему нас вопросу. Зачастую мы не знаем, будет это кто-то из рекламы, управления маркетинга или из отдела информации и связей с общественностью. Вполне может быть, что этим человеком станет председатель правления или исполнительный директор многомиллиардной корпорации, если предложенная тема будет представлять для него персональный интерес.

В некоторых компаниях, особенно многонациональных и многопрофильных, почти невозможно разобраться в схеме процесса принятия решений или определить ключевую фигуру, обладающую всей полнотой власти. Решения, похоже, принимаются в результате достижения какого-то таинственного консенсуса, механизм которого даже руководители высшего эшелона не могут толком объяснить. Разумеется, эта проблема характерна для всех компаний такого типа, и очень часто единственный выход — не иметь с ними никаких дел.

Однако в большинстве компаний процесс принятия решений происходит не просто где-то там, а в конкретном месте, и занимаются им конкретные люди. Чтобы их найти, необходимо в первую очередь хорошо выполнить домашнее задание и задавать правильные вопросы.

Если не знаете — спросите

В большинстве случаев сделки не заключаются без подготовки. Почти всегда можно найти какие-то контакты или связи, которые заставят вас подумать о какой-нибудь конкретной компании.

Большинство людей с радостью готовы рассказать все, что вы хотите знать о компании, в которой они работают, например, о ее структуре и том, кто кому подчиняется. Без лишних уговоров (и зная, когда следует промолчать) вы можете узнать почти обо всем, что вам нужно: о приоритетах компании, ее проблемах, сильных и слабых сторонах, внутренних склоках, борьбе за власть и т. д. Информация такого рода полезна, потому что реальный процесс принятия решений редко проходит в соответствии с принятой схемой.

Конечно, вам придется дать оценку источнику информации и пропустить полученные от него сведения через фильтр своего мнения об этом человеке. Люди часто предполагают, что вы будете вести дела с ними, но по тому, как они отзываются о ком-нибудь другом — когда в их словах проскальзывает зависть или эти слова противоречат тому, что вы уже знаете, — вам легко понять, что человек, которого они описывают, именно тот, кто вам нужен.

Другим отличным источником информации может стать тот, кто успешно вел дела с этой компанией раньше и, следовательно, проник в некоторые из ее бюрократических секретов. Это может быть рекламное агентство, дружелюбный конкурент или даже кто-нибудь из вашей компании.

Не обращайтесь внимания на ранги

Не делайте выводов на основании служебного положения людей. В свое время я, к примеру, думал, что глава корпорации General Motors International должен принимать важные решения по проведению международных операций GM. Вскоре я понял, что этот человек не обладал практически никакими полномочиями по части принятия решений, разве что в самом широком смысле, и что дочерние компании GM во всем мире работают в условиях почти полной независимости.

Причин, по которым человека назначают на пост вице-президента, так же много, как самих вице-президентов. Даже в компаниях, где чины присваиваются за заслуги, это всегда происходит с задержкой: одни собираются идти на повышение, другие — на понижение, а третьи готовятся к увольнению. Человеком, который реально принимает решения по вопросам маркетинга, может оказаться какой-нибудь помощник менеджера по маркетингу. Кроме того, везде есть любимые проекты и необычные полномочия, которые не являются служебными обязанностями.

Когда Дэвид Фостер, страстный любитель гольфа, был председателем компании Colgate, мы знали, что он лично будет принимать все решения, связанные со спонсированием соревнований по гольфу, вплоть до таких мелочей, как расположение общественных уборных. А вот другая ситуация. Когда я полетел в Японию, чтобы обсудить с компанией Toyota спонсирование женского профессионального турнира по гольфу, мне пришлось вести переговоры с помощником управляющего из департамента по связям с общественностью. Я начал объяснять задачи спонсора — столько-то на это, еще пол-

миллиона в призовой фонд и т. д. — а помощник управляющего только кивал головой в знак согласия. Я был уверен, что распинаюсь перед случайным человеком и он не понимает ни слова из того, что я говорю. Однако все закончилось подписанием контракта на сумму, превышающую 5 миллионов долларов.

Найдите звезду

И сделайте этого человека своим другом. Люди как внутри, так и за пределами нашей компании всегда говорят, как мне «повезло», что у меня налажены личные отношения с высшими руководителями многих компаний по всему миру. В подавляющем большинстве случаев я познакомился с этими людьми, подметил их звездные качества и постарался узнать их поближе за много лет до того, как они стали высшими руководителями, а порой даже раньше, чем они пробились в верхний эшелон управления.

Самое важное, что в бизнесе может сделать каждый, — это подумать о своих будущих связях. Ваши сегодняшние сверстники завтра, возможно, будут управлять компаниями. Отыщите звезд в других компаниях и подружитесь с ними. Через десять лет — будете ли вы продавать им, покупать у них, брать их на работу или устраиваться к ним — они станут ценнейшей статьей активов вашего бизнеса.

Правило международной деятельности

Помните, что ни один из высших руководителей никогда не получит удовлетворения от ведения внутренних операций. Но деятельность в пользу компании на

международной арене обязательно откроет им двери для осуществления возможностей в пределах своего отечества.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Слово *позиционирование* в бизнесе имеет десятки значений. Какая-то компания выбирает позицию на будущее; какой-то товар позиционируют на рынке; вы занимаете позицию для продвижения по службе или для заключения сделки.

У этого слова так много значений, что на деле оно может потерять всякое значение. Поэтому здесь я даю ему очень узкое определение, связанное с вашим товаром или услугой.

В этом смысле позиционирование заключается в умении определить то, что человек покупает *на самом деле*, когда приобретает ваш товар или услугу, а затем *передать* эти впечатления и мотивации покупателю.

Такое умение часто требует закладывать человеческие эмоции в характеристики товара: «Идите за победителем, чтобы стать победителем». Оно требует интеллекта, смекалки и предусмотрительности, а на самом высшем уровне становится видом искусства, который очень хорошо оплачивается: ваш товар или услуга продаются практически заранее.

Позиционирование № 1: Ford или Mercedes?

Позиционирование — это прежде всего игра в цифры, ежедневная нелегальная лотерея, когда ставки делаются на цифры в статистических таблицах, где на одном краю рыночного спектра находится массовая продук-

ция, такая как Ford или Sears (символы доступности), а на другом — элитная, такая как Mercedes или Neiman-Marcus (символы качества и роскоши).

Элитность выполняет функцию мощного мотиватора покупательского спроса, но при этом он может оказаться опасным. Компании, пытающиеся позиционировать себя в высших эшелонах рынка, разоряются точно так же, как и те, что располагаются в самом низу.

Каждая компания должна определить, в какой части этого спектра находится ее место — где у нее больше всего покупателей.

Недавно мы заключили для Арнольда Палмера превосходную сделку с компанией Sears о лицензировании, спонсорской поддержке и представительстве (напоминающую по концепции соглашение Sears с Черил Тъегс).

На протяжении двух десятков лет мы целенаправленно позиционировали Арнольда в самой верхней части рыночного спектра, связывая его имя с такими брендами и компаниями, как Rolex, Cadillac, Robert Bruce и Hertz. Тем временем недавно пришли к выводу, что возрастающая искушенность покупателя опустила их на пару позиций ниже того уровня, который они хотели занимать. Когда Sears решила улучшить свой имидж, Арнольд, так же как Черил, оказался идеальным выбором. Если бы не предыдущие связи Арнольда в верхних эшелонах, он не подошел бы для этой цели.

Позиционирование № 2: взвешивание фактов

Хороший продавец может взять десять фактов о каком-либо товаре и путем усиления одних и корректировки других создать десять разных впечатлений.

В этом истинное призвание продавца — позиционировать факты с целью получения желаемой реакции.

Невероятный успех американской гольфистки Лауры Баух в Японии явился прямым результатом того, каким образом мы предпочитаем позиционировать факты.

Лаура была типичной американкой — симпатичной, жизнерадостной блондинкой — и как любительница из Калифорнии подавала большие надежды. Но ей было лишь семнадцать лет и еще предстояло показать себя в профессиональных турнирах. Мы знали, что японцам девушки американского типа нравятся почти так же, как гольф. Но так как Лауру нельзя было представить на рынке как чемпионку, мы решили полностью отказаться от рекламы ее спортивного мастерства. Вместо этого мы представили ее чем-то вроде американской королевы красоты, которая по чистой случайности заинтересовалась великой игрой в гольф.

Результаты оказались потрясающими: плакаты, календари, спонсорская поддержка и бесконечный поток возможностей лицензирования. В Японии Лаура стала очень популярной и даже вела собственную телепрограмму в прайм-тайм. К тому времени, как она вернулась в Соединенные Штаты для участия в профессиональном турнире, ее рыночная позиция уже была достаточно прочной.

Еще прежде чем выиграть свой первый профессиональный турнир, она, возможно, уже заработала за пределами корта больше денег, чем любая спортсменка в истории женского гольфа.

Другой пример — фотомодель Джин Шримптон, которая в конце 1960-х и начале 1970-х была известна как самое знаменитое лицо в мире.

Когда Джин ушла из модельного бизнеса, она переехала в Корнуолл, Англия, и полностью посвятила себя обязанностям жены и матери.

Поразительная смена образа жизни — превращение шикарной красотки с обложек журнала *Vogue* в провинциальную английскую леди — породила интересную возможность позиционирования, создания легенды о всемирно известной фотомодели, которая отказалась от блеска и славы ради простых прелестей семейной жизни.

Сейчас у Джин есть возможность работать всего несколько дней в году, снимаясь за солидные гонорары в семейной рекламе маргарина и других товаров.

Позиционирование № 3: использование зеркал

Это самый сложный способ позиционирования, который может привести как к успеху, так и к провалу. Его суть не в искажении или игнорировании фактов, а в отражении их таким образом, чтобы создать желаемое ощущение. Начинать следует с ощущения, а затем двигаться назад.

Самый лучший пример такого позиционирования, который я могу привести, — «Вызов Килли», телешоу, созданное нами на волне эйфории, возникшей от трех олимпийских золотых медалей Жан-Клода Килли.

Для роста рыночного потенциала Килли было важно, чтобы в нем продолжали видеть победителя — лучшего в мире. «Вызов Килли» представлял собой серию репортажей о горнолыжных состязаниях, в которых спортсмены мирового класса оспаривали превосходство олимпийского чемпиона. Но так как Килли был самым лучшим, то претенденту всегда предоставлялась

фора — преимущество на старте, а в скоростном спуске несколько секунд фора превращаются в несколько сотен футов.

Весь драматизм события заключался не в том, придет Килли первым или нет, а в том, сможет ли он догнать другого лыжника после того, как подарит ему преимущество в несколько сотен футов. Таким образом, Килли, самый лучший в мире соревновался *сам с собой*, словно выступал перед зеркалом, а другой лыжник оказывался просто статистом. Желаемое впечатление удавалось создать еще до того, как Килли покидал стартовые ворота.

Позиционирование № 4: создание имиджа

Еще один способ позиционирования требует *выйти за границы* фактов — создать ассоциации для вашего товара или услуги с ценностями, которые позитивны и дороги сердцу каждого человека. Порой эти ценности не имеют почти или вовсе никакой связи с самим товаром.

Такой подход часто используют компании «голубых фишек»*: Соса-Сола расположила свой имидж на самом верху, рядом с любимой мамочкой и яблочным пирогом; AT&T и GE делают упор на семейные ценности и «домашние» чувства; нефтяные компании стали борцами с загрязнением окружающей среды, а IBM и Херох пропагандируют стандарт непревзойденного качества, позиционируя себя выше своих конкурентов.

В работе с нашими спортивными клиентами мы занимаемся тем же, но в меньшей степени. Спортсмены не могут побеждать вечно, и мы всегда осознаем, что необходимо как можно раньше выводить их из игры.

* Самые надежные и высокодоходные. — Прим. перев.

Это не означает принудительного расставания со спортом. Задача в том, чтобы позиционировать их в таком месте, где слава спортсмена больше не будет зависеть от побед на чемпионатах или удержания ведущих позиций в том виде спорта, который сделал его знаменитым.

Что касается наших клиентов из мира гольфа и тенниса, то обычно мы избегаем того, что у нас называется «рекламой победы» — телевизионной или печатной рекламы, использующей текущий статус клиента как сегодняшнего обладателя престижного приза. Что произойдет, когда он или она перестанут быть сегодняшними чемпионами?

Называя Бьорна Борга пятикратным победителем Уимблдона, можно полностью затенить тот факт, что больше он не выходит на Уимблдонские корты.

Другой пример — Джеки Стюарт: он не участвует в призовых гонках уже десять лет, но при всем том его имидж автомобильного эксперта, знатока аэродинамики *выводит его за границы* спорта, желания побеждать — и даже участвовать в соревнованиях.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕНУ

Во многих случаях это невозможно. Но дать обычный для мира бизнеса ответ — «столько, сколько готов заплатить потребитель» или «столько, сколько мы затратили на производство» — часто бывает хуже, чем не ответить вообще. Особенно это касается индустрии потребительских товаров: там оценка стоимости зависит от производства.

При определении цены того, что вы продаете, полезно задать себе следующие вопросы, помогающие произвести оценку.

- Насколько мой товар уникален? Можно ли купить его дешевле у моего конкурента? Если да, то есть ли в моем товаре реальные качественные преимущества?
- Могу ли я продать товар дороже, чем конкуренты?
- Как сильно и как срочно в нем нуждаются?
- Во что обойдется замена этого товара?
- Существуют ли прецеденты, которые могут мне помочь?
- Можно ли рассчитывать на «фактор страсти»? Предположим, вам сильно захотелось мороженого, но когда вы пришли в магазин, то увидели, что оно подорожало в два раза. Купите ли вы его после этого?
- Это разовая сделка или это мое будущее?

Когда у вас есть отличная идея по поводу цены, не бойтесь назвать свою цифру. Кроме того, первый шаг, сделанный вами на этом этапе переговоров, может обеспечить вам преимущество.

Когда цена берется с потолка, на случай успеха постарайтесь защитить свои интересы другими способами.

Несколько лет назад компания Norfolk and Western Railroad решила завладеть в Соединенных Штатах железнодорожным бизнесом Fuji Iron & Steel Company. Люди из Norfolk узнали, что президент Fuji был фанатом гольфа и страстным почитателем Джека Никласа. Поэтому они обратились к нам с просьбой организовать в Японии игру президента Fuji с Джеком. Мы выставили счет на 10 тысяч долларов (дело было в середине 1960-х!) плюс расходы (нам как раз нужно было отправить Джека в Японию) и остались очень довольны сделкой.

Пять лет спустя я случайно встретился с вице-президентом Norfolk and Western. Он припомнил случай с показательной игрой Никлас — Fuji и сказал:

— Знаете, с тех пор на перевозках для Fuji мы сделали около 17 миллионов долларов.

Мы не могли этого предвидеть, но и Norfolk and Western тоже. С тех пор я часто спрашивал себя: чего стоило мне добавить «плюс 1 процент от прибыли любого бизнеса, который возникнет в результате»? Уверен, они сказали бы: «Согласны».

9 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ХИТРОСТИ

Люди часто недооценивают важность создания благоприятной атмосферы для продаж. Выбор подходящего места для заключения сделки, как правило, не менее важен, чем выбор подходящего времени. Вряд ли есть место хуже, чем офис покупателя. Во всяком случае, он не идет ни в какое сравнение с залом ресторана, теннисным кортом, площадкой для гольфа или любым другим местом, где эмоции покупателя, скорее всего, вырвутся на волю, а его охранник отправится отдыхать.

Я знаю одного продюсера, который умудрился получить контракт на шестидесятипятичасовую программу семейного телевидения на основании получасовой пробной записи. Он продемонстрировал запись субботним днем дома у руководителя телесети, на его гигантском телевизоре, в присутствии жены и двух детей — они все вместе ели попкорн. Что мог сказать руководитель:

«Мне это не нравится. Верни мой попкорн и убирайся из моего дома»?

Одна из наших самых эффективных услуг состоит в помощи нашим корпоративным клиентам выбирать место для заключения сделок. Например, для Time Magazine мы проводим ежегодные лыжные вылазки с пикниками, а для Newsweek — ежегодные праздники гольфа для того, чтобы организовать досуг высших руководителей и их главных рекламодателей. Окружающая обстановка всегда выбирается самая эффектная. Если вы заядлый лыжник или игрок в гольф, то где предпочтете говорить о делах — в вашем офисе или на лыжной базе в Сан-Вэлли, или в Старинном королевском гольф-клубе Сент-Эндрюса? (Помимо прочего, такие мероприятия обеспечивают этим журналам прямой путь на самый верх.)

Хорошая возможность может представиться при случайной встрече в непринужденной обстановке. Вам когда-нибудь доводилось неожиданно сталкиваться с деловым партнером на пляже или в теннисном клубе? В таких случаях обычно возникает некоторая неловкость, связанная с тем, что обе стороны как чумы боятся разговоров о делах. Тем не менее поднимите эту тему. Она не только рассеет неловкость, но и, возможно, приведет в движение кое-какие колесики, результаты работы которых можно будет обсудить, вернувшись в офис.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ПРОДАЖИ

На протяжении ряда лет мы пробовали продавать концерну Ford и его дочерней компании Lincoln Mercury самые различные проекты, в которых принимала участие наша фирма. Я в буквальном смысле завалил предложениями Бена Бидуэлла, тогдашнего генерального

управляющего Lincoln Mercury. Однажды, как я полагаю в порыве отчаяния, он позвонил мне и сказал:

— Марк, ты не имеешь ни малейшего понятия, как можно продать что-нибудь Ford Motor Company, но если пришлешь сюда парочку своих людей и позволишь нам объяснить, что для этого требуется, мы оба в будущем сэкономим массу времени.

Я и двое наших менеджеров отправились в Дирборн, штат Мичиган. Там за несколько часов мы получили полный инструктаж о том, что ищет Ford, как нам нужно проводить презентации и к кому именно следует обращаться по этим вопросам. Встреча привела к учреждению турнира World Invitational Tennis Classic, который в течение нескольких следующих лет с энтузиазмом спонсировал концерн Ford и транслировала сеть ABC.

Но самое главное — я понял два предварительных условия почти каждой успешной продажи.

Во-первых, выясните, что хотят купить. Если вы не знаете, спросите и позвольте клиенту сказать вам. Определите проблемы компании, а затем покажите ее людям, как «мы можем совместными усилиями» их решить. Продать людям то, что они хотят купить, намного легче, чем убедить их купить то, что вы хотите продать.

Во-вторых, выясните, кто именно занимается покупками. У каждой компании есть своя система, процедуры и сложившийся порядок принятия решений. Не пытайтесь идти напролом.

ПОЛУЧИТЕ НЕСКОЛЬКО ОТКАЗОВ

Люди испытывают потребность время от времени говорить «нет». Так позвольте им сделать это. Если вы продаете целую группу товаров, включите в нее не-

сколько безнадежных вещей. Соберите несколько «нет», прежде чем переходить к тому, что вы на самом деле хотите продать.

Если вы продаете только один товар, сделайте какое-нибудь малозначительное предположение или намек и позвольте покупателю сказать, что вы не правы. Люди испытывают потребность почувствовать себя умнее вас.

Несколько умело подстроенных «нет» создают благоприятную обстановку для «да».

ПРИ ПРОДАЖЕ ДЕЙСТВУЙТЕ ОТ ОБОРОНЫ

Hertz и Avis, Coca и Pepsi не единственные компании в мире, которые чувствуют чужое дыхание на затылке и готовы на все, лишь бы уничтожить конкурентов. Я бы сказал, что это ощущение свойственно 99,999 процента всех компаний.

Поэтому постарайтесь выяснить, кого ваши будущие клиенты больше всего ненавидят. Это может помочь подтолкнуть их к сделке с вами, особенно если они занимают выжидательную позицию и готовы примкнуть к любой из сторон.

НЕ ПРОДАВАЙТЕ, А ДЕМОНСТРИРУЙТЕ

Зачастую лучшим методом продажи является просто показать товар потенциальному покупателю. При этом надо позволить этой демонстрации говорить самой за себя. При виде показанных возможностей фантазия покупателя разыгрывается, и он начинает своими словами рассказывать вам — и в ходе рассказа убеждать самого себя, — что именно желает купить.

Этот прием оказался для нас особенно эффективным при продаже рекламной нагрузки к правам на телетрансляцию знаменательных событий, таких как вручение Нобелевских премий и Уимблдонские турниры. Простая демонстрация традиций и престижности этих событий покупателям, которые получают гостевые приглашения к королю и королеве Швеции или в Английский клуб, это единственное, что требуется от продавца. Люди впитывают окружающую атмосферу, купаются в ней, и с этого момента у них появляется стремление быть частью таких событий. Они начинают разрабатывать свои собственные мероприятия по раскрутке нашего товара и прилагают все усилия, чтобы продать наши идеи.

Если вы верите в свой товар и знаете, что потребитель в конечном итоге окажется доволен, то столь же эффективной может стать и бесплатная демонстрация, проводимая в качестве подарка. Стараясь склонить компании к использованию в рекламных целях наших игроков в гольф и теннис, мы часто предоставляем наших клиентов без всякой компенсации, зная, что их личность и привлекательность помогут нам завершить процесс убеждения.

Более того, я считаю полезным предложить покупателю наш товар или услугу и сказать, что о цене мы можем договориться после или он сможет сам назначить цену на основании собственного мнения. Конечно, для этого вы должны очень хорошо знать покупателя. Есть люди, которым ничего не стоит приписать лишний ноль, но есть и такие, которые получают больше удовольствия, вычеркивая его.

СДЕЛАЙТЕ ИХ НЕМНОЖКО БЕРЕМЕННЫМИ

Когда какая-нибудь компания проявляет неподдельный интерес к вашей идее, товару или концепции, начинайте с того, чтобы привести ее руководителей в состояние легкой беременности. Соберите — с помощью настойчивых уговоров — их мнения о сделке: «Мы сомневались по поводу того-то и того-то»; «Как будет лучше — сделать акцент на этом или на том?»; «Нам хотелось бы знать ваше мнение по следующему поводу». Позвольте этим мнениям придать окончательную форму своей идее или презентации.

Лучше всего просить изложить такого рода информацию письменно, так как для этого потребуются более обдуманные ответы. Лучше избегать вопросов, на которые можно ответить «да» или «нет».

Нет ничего легче, чем продать человеку идею, которую он воспринимает как собственную.

Если у вас есть возможность получить достаточно ответов по поводу деталей, люди станут активными сторонниками вашей идеи задолго до того, как сами это поймут.

Аналогичным образом вам следует заранее наметить взаимоприемлемые цели и сделать это в точных определениях и ясных формулировках. Любые предложения, концепции или идеи, соответствующие этим целям, можно считать наполовину проданными.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ «ИХ»

Недавно ко мне подошел руководитель нашего телевизионного отдела и попросил присутствовать на одной встрече. Он надеялся на заключение сделки, но

ситуация была сложной, в ней участвовало несколько сторон. Все хотели, чтобы сделка состоялась, но пока еще предстояло точно определить, как будут взаимодействовать эти стороны, то есть кто чем будет заниматься и за какие деньги. Мой работник почувствовал, что мое присутствие было бы полезным для нашей стороны.

Я был с ним не согласен и решил не приходить. Мои аргументы полностью соответствовали моему отношению к преодолению кризисов: самая лучшая реакция — это отсутствие всякой реакции. Мое присутствие означало бы, что мне придется реагировать. Я же хотел оставить за нами право выбора до тех пор, пока мы не получим возможность проанализировать результаты встречи. Я предпочел, чтобы этому руководителю пришлось сначала посоветоваться с «ними» (в данном случае со мной), прежде чем окончательно брать какие-либо обязательства.

В коммерческом бизнесе люди постоянно используют отсутствующих, неопределенных «их», но мне кажется, что это обычно делается из соображений практичности, а не по расчету. В большинстве случаев людям действительно нужно посоветоваться с кем-то еще. Использовать «их» полезно даже в тех случаях, к которым «они» не имеют никакого отношения.

Большинство людей, с которыми я веду дела вне нашей компании, предполагают, что мне принадлежит право принимать окончательные решения. Однако я очень редко беру какие-нибудь обязательства, пока не проконсультируюсь с соответствующим руководителем или главой подразделения.

Весьма полезной может оказаться и обратная ситуация. Когда в ходе любого нового делового контакта

человек говорит мне: «Гут все решения принимаю я», и у меня есть причина ему верить, у меня начинают течь слюнки. Это человек только что сам уничтожил свою первую линию обороны.

ЛИЧНОЕ ПРИСУТСТВИЕ

С джентльменом, который возглавляет наш отдел готовой одежды, я впервые познакомился больше двадцати лет назад. В то время он был президентом крупной фирмы — производителя одежды и позвонил мне, чтобы рассказать о том интересе, который они испытывают к использованию имени Гэри Плейера для рекламы одной из групп своих товаров. Мы решили, что нам нужно встретиться, и встретились — в его нью-йоркском офисе в девять часов следующего утра.

Годы спустя он рассказал мне, что сам факт моего предложения работать в нашей компании стал одной из главных причин, по которой он его принял. Он был просто потрясен тем, что я прыгнул в самолет, чтобы на следующее утро очутиться у него, и подумал, что работа в такой компании могла бы оказаться очень интересной.

Сегодня мой график передвижений настолько плотен (и иногда расписан на шесть месяцев вперед), что я не могу проделывать подобные вещи так часто, как мне хотелось бы. Но один из самых лучших известных мне приемов продажи состоит в том, чтобы спросить, когда и как скоро мы могли бы встретиться, а затем явиться лично.

Обычно чем дальше вам приходится лететь, тем большее впечатление это производит.

РАЗДЕЛЯЙ И ПОБЕЖДАЙ

Возможно, более подходящей была бы формулировка «объединяй и побеждай», хотя люди, которые объединяют, с этим не всегда согласны.

Подбросьте одну и ту же идею двум разным руководителям в одной и той же компании. Если сможете заставить каждого из них по отдельности признать разумность идеи, то, когда сведете их вместе, результатом встречи может стать заключение сделки.

Ваша задача, по сути, сводится к посредничеству («Боб, Биллу идея понравилась»; «Билл, Бобу идея понравилась»). Каждого из них подстегнет желание другого заключить сделку; каждый будет готов приписать себе авторство концепции; и каждый почувствует, что рискует не в одиночку. Что касается вас, то вы ускорите процесс заключения контракта, форсируя решение таким образом, что окажетесь как бы ни при чем.

Один из вариантов этого приема мы использовали настолько эффективно, что начали именовать его «трюком Fila».

Fila — это итальянская компания спортивной одежды, которая производит и лицензирует теннисные костюмы, брендом которых является изображение Бьорна Борга. На заре становления компании люди из Fila задавали тот же вопрос (на что пойдет или не пойдет Борг в вопросе временных обязательств?) пятерым или шестерым людям из нашей компании. Так как они вели дела с нами в самых разных частях света, то стали настоящими мастерами этой тактики.

В Японии с наибольшей выгодой для себя они использовали то, что им говорили в Австралии; то, что им говорили в Японии, они выгодно использовали в Анг-

лии; и так далее вокруг всего земного шара, составляя из самых лучших компонентов каждого ответа один очень благоприятный отклик.

ПРОДАВАЙТЕ ОДИН НА ОДИН

Ненавижу торговые презентации, которые проводятся перед большими группами людей, и по возможности избегаю подобных ситуаций. По моему мнению, большая группа — это более чем один человек.

Отыщите человека, принимающего решения, и проведите продажу один на один. Пытаясь продавать товар одновременно нескольким людям, вы осложняете сделку динамикой *их* взаимоотношений, что только отвлечет вас от конечной цели. Откуда вам знать, кто из присутствующих пришел произвести впечатление на других, а кто заинтересован только в том, чтобы выглядеть хорошо или заставить кого-то другого выглядеть плохо. Вы можете это подозревать, но если только не работаете в этой компании, то уверенности у вас быть не может.

Продавайте непосредственно ключевому лицу, и если ему понравится товар, который вы предлагаете, то он сам найдет хороший способ продать его внутри фирмы.

СИНДРОМ КИТАЙСКОГО МЕНЮ

Обычно существует несколько добротных способов решения любой маркетинговой проблемы, и каждый продавец обязан отыскать самый лучший из них и

привлечь к нему внимание покупателя, одновременно отвлекая его от остальных способов. Не попадитесь в ловушку типа «выбери одно блюдо из столбца А и два из столбца В».

Предоставляя покупателю право выбора, вы включаете в процесс принятия решения совершенно новый этап. Тем самым не только просите покупателя принять на себя обязательство, но и спрашиваете его: «Какое обязательство вы хотите принять?»

У нас бывали ситуации, когда мы предлагали потенциальному покупателю больше одного варианта решения его проблемы. В результате очень часто ему нравилось кое-что в каждом варианте. Звучит, конечно, ужасно, но на самом деле ничего страшного в этом нет. Предлагая выбор, вы часто помогаете покупателю сфокусировать внимание на том, что ему не нравится в каждом из вариантов решения.

НАПОМИНАЙТЕ О СВОЕМ СЛАВНОМ ПРОШЛОМ

В деловых разговорах я постоянно упоминаю имя Арнольда Палмера. Причем делаю это и в тех переговорах, которые не имеют никакого отношения к Арнольду и вообще к гольфу. Просто финансовый успех Арнольда и роль, которую мы в нем сыграли, — это то, что принесло наибольшую известность нашей компании. Критерием отношения ко мне как к человеку чаще служит моя работа с Арнольдом, чем мои личные качества. Клиенты восклицают:

— Ах да! Это тот парень, который ведет дела Арнольда Палмера.

Люди в мире бизнеса хотят вести дела с победителями. Этот прием помогает сообщать вашим теперешним покупателям о ваших личных крупных победах или о победах вашей компании. Беспардонное хвастовство не очень хорошая привычка, но необходимого эффекта можно достичь миллионом других способов.

Упоминайте о своих заслугах и достижениях или именах своих клиентов из числа «голубых фишек» не в форме прямых заявлений, а как примеры того, что вы сделали для других в прошлом и можете сделать для своих собеседников сейчас.

ИНСТРУМЕНТЫ ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ

Стандартная деловая корреспонденция, если ее использовать осторожно и с умом, может стать интересным инструментом продаж.

Открытые копии для босса

Эта форма гарантирует вам ответ, и, возможно, в более короткий срок, чем все остальные. Даже если вы не знакомы с вышестоящим начальником, получатель подумает, что вы его знаете.

По той же схеме можно писать письма (хотя этот прием рекомендуется использовать в телефонограммах), как бы подразумевая, что вышестоящий начальник будет очень рад узнать, что сделка заключена.

Ловушки при посылке открытых копий боссу очевидны, особенно если вы знаете, что право принимать окончательное решение принадлежит получателю. Я, как

правило, использую этот прием в качестве последнего средства — когда все традиционные способы исчерпаны, и я уверен, что получатель, если предоставить ему право выбора, будет и дальше игнорировать письма и телефонные звонки.

«Слепые копии» для босса (лично в руки)

«Слепая копия» непосредственному начальнику получателя может оказаться еще более эффективной. Конечно, в этом случае вам лучше лично знать начальника и быть уверенным в том, что он обсудит содержание вашего письма с получателем.

Этот прием особенно полезен в случаях, когда первоначальный контакт вы устанавливали с начальником, а дальнейшая работа была поручена получателю. Это делает отправку копии письма боссу получателя совершенно законной. Так как копия «слепая», то получатель никогда не узнает, кому еще вы могли разослать подобные послания, и будет готов внимательно рассмотреть содержание вашего письма.

«Продиктовано, но не прочитано»

Считать использование этого термина законным можно, разумеется, только в том случае, когда у вас нет возможности просмотреть содержание продиктованного письма сразу после того, как оно было отпечатано. Но иногда полезно запустить пробный шар или облечь какую-то мысль в более агрессивную форму, чем вы могли бы себе позволить, будь у вас возможность ее смягчить.

Если получатель посчитает это оскорблением илиотреагирует слишком резко, у вас останется возможность повторить свою мысль, но отказаться от формулировки, в которой она была изложена.

НЕ НАМИ ПРИДУМАНО

Форма «не нами придумано» (то есть кто-то отбрасывает идею или концепцию только потому, что не он является ее автором) — это одна из самых больших проблем продаж. С ней нам приходится сталкиваться в каждом подразделении нашей организации.

С нами часто выходят на контакт компании, интересующиеся услугами одного из наших спортсменов или программами раскрутки товаров в спортивной рекламе. Как только нам удастся создать программу, которой восхищаются все, компании-заказчики считают себя обязанными внедрить ее в своих рекламных агентствах. Агентства, которые не являются авторами идеи, считают необходимым найти в ней как можно больше изъянов.

Раньше я верил, что комплекс «не нами придумано» — это специфическая болезнь только нашего бизнеса. Но, поговорив со многими представителями самых разных сфер бизнеса, я понял, что эта проблема не просто повсеместная, но, скорее всего, повальная. Человеку присуща склонность, может быть, даже потребность в том, чтобы зарубить любую идею, которая не является его собственной.

Традиционный подход рекомендует использовать для решения этой проблемы прием «заставь их думать, что это их идея». Данный совет чрезвычайно эффективен при заключении сделок, но совершенно непрак-

тичен и бесполезен для борьбы с концепцией «не нами придумано». Любое действие, предпринятое в соответствии с этим советом, обязательно покажется слишком откровенным и снисходительным.

Практическое решение состоит в том, чтобы *заставить их увидеть свою личную выгоду*.

Мне, например, совершенно ясно, что если предложение включается в информационную сводку рекламного агентства, это значит, что какому-то работнику (а скорее всего, каким-то работникам) в компании — клиенте агентства оно уже понравилось. Но мне доводилось быть свидетелем того, как паранойя по этому поводу достигала такой степени, что рекламное агентство начинало душиТЬ эту идею на корню, даже не успев задать компании-заказчику политически важные вопросы о том, кому, что и почему понравилось в этом предложении.

Разумеется, если это так очевидно для меня, то моя прямая обязанность сделать это таким же очевидным для человека, составляющего отчет, — показать ему, где следует искать его личную выгоду.

Недавно в полуофициальной обстановке я встретился с президентом компании Fortune 500. В разговоре с ним я упомянул о разрабатываемой нами концепции, которая, на мой взгляд, могла бы оказаться полезной для его компании. Я заметил, как загорелись его глаза, но он сказал, что любые идеи такого рода должны исходить от его отдела рекламы, и дал мне имя конкретного человека, к которому мне следовало обратиться.

Когда через несколько недель я пришел к ним, мою идею встретили с полным равнодушием. Тогда я рассказал об обстоятельствах моей встречи с их боссом и о замеченной мной реакции, после чего навел директора рекламного отдела на мысль, что в его личных интере-

сах узнать побольше о нашем предложении. В конечном счете выиграла все. Мы продали им идею, и хотя идея не была детищем этого конкретного человека, все лавры достались лично ему.

НАГЛЯДНЫЕ ПОСОБИЯ

Компания RockResorts, принадлежащая семье Рокфеллеров сеть роскошных курортов, активно разворачивала строительство Мауна Кеа, одного из самых шикарных курортов на Гавайях. Именно в это время Лоране Рокфеллер и его команда вылетели туда из Нью-Йорка, чтобы посвятить полный рабочий день деловым встречам. Им предстояло принять несколько ответственных решений по поводу многомиллионных расходов и обязательств.

По-видимому, где-то в самом начале этих встреч кто-то принес цветные образцы различных мотивов столового белья для ресторана. Люди в конференц-зале настолько заинтересовались цветными образцами — каждый старался высказать собственные замечания по поводу декоративного решения, — что, когда пришло время Рокфеллеру возвращаться в Нью-Йорк, большая часть ключевых вопросов все еще оставалась нерешенной.

Я никогда не видел, чтобы плохая идея продавалась благодаря великолепным наглядным пособиям, и никогда не сталкивался с тем, чтобы хорошая идея осталась непроданной по причине отсутствия наглядных пособий. Более того, если наглядные пособия (все что угодно: от схем и графиков до виртуозно исполненных демонстраций с применением разных средств информации) использовать неправильно или выбрать для

этого неподходящее время, то они могут обернуться против вас.

Во-первых, у людей есть мнения по любому вопросу. Если вы поведете себя неосмотрительно, то вместо обсуждения товара, который желаете продать, разговор сведется к критике ваших наглядных пособий.

Во-вторых, наглядные пособия, представленные слишком рано, отвлекают от темы презентации. Все дружно начинают разглядывать их, а ваша стратегия продажи и план игры вылетают в трубу.

Пока не будете готовы перейти к сольному отделению своей программы, держите наглядные пособия вне поля зрения. Ведь вы не хотите, чтобы люди начали ломать головы над решением вопроса «А что там у вас спрятано в маленьком черном ящичке?».

10 ПЕРЕГОВОРЫ

Я неоднократно слышал и читал о моей «жесткой» или «упрямой» манере вести переговоры. Возможно, это неплохо. Коль такая репутация предшествует моему появлению, люди готовы к тому, что я буду требовать больших денег. Но мне больше нравится считать свою манеру вести переговоры *эффективной*, а не жесткой.

Вообще-то я горжусь своим умением продавать больше, чем способностью вести переговоры, потому что заставить кого-то *захотеть* купить гораздо труднее, чем определить условия покупки.

Когда приходит время переговоров, полезно придерживаться определенных принципов.

Что, когда, где, насколько эксклюзивно и как дорого?

На все пять заданных выше вопросов следует ответить в ходе переговоров. Каждый из них в зависимости от требований момента можно расширить, сузить или отбросить.

Даже в случаях с недвижимостью, где пятерка обычно неприменима, все же бывает полезно пройтись по всему списку. Это может привести к принятию решений («Скажем, вместо того, чтобы покупать у вас собственность, я арендую ее на девяносто девять лет»), которые никому не приходили в голову до начала переговоров.

Объект

Что именно вы продаете? В делах со знаменитостями все всегда сводится к двум вещам: их имени и их времени. Но это далеко не исчерпывающий ответ на вопрос «что?». Какие конкретно права на свое имя и время вы продаете, для какого использования они предназначены?

Время

Имеется в виду, как долго, начиная с «одного восьмичасового периода в ближайшем будущем», или, говоря проще, одного рабочего дня, до «вечно».

Место

Территория, которая может охватывать пространство от «всего мира» до «южной части штата Цинцинати», — это очень интересная область для компромиссных соглашений и многонациональных, межрегиональных контрактов. Мы, например, владеем несколькими телевизионными станциями, имеющими больше сотни территориальных лицензий, некоторые действуют в границах одной страны, а другие — в границах одного общего языка. Именно благодаря территориальному аспекту переговоров мы сохраним так много офисов по всему миру — и оставляем далеко позади наших конкурентов.

ЭКСКЛЮЗИВНОСТЬ

Мы убедились в том, что на переговорах это очень сильный козырь. До какой степени покупатель желает (и желаем ли этого мы) перекрыть кислород остальным конкурентам? Тут может подразумеваться эксклюзивность товара, эксклюзивность в границах индустрии, территориальная эксклюзивность, эксклюзивность «рывка на старте» — самые разные вещи, которые могут оказаться интересными, если их связать с другими аспектами переговоров.

Цена

Это вопрос о деньгах, но необязательно только о деньгах. Тут может идти речь об акциях, ценных бумагах или других формах капитала. Для нас это часто означает «сколько времени». Время — самый ценный товар действующего профессионального спортсмена. Ему приходится тратить определенное количество времени на тренировки и участие в турнирах или играх.

Так как время нельзя увеличить или растянуть, то мы упорно стоим на страже количества «личных дней», которые спортсмен обязан предоставить клиенту.

НЕ ЗАЦИКЛИВАЙТЕСЬ НА ВОПРОСЕ «СКОЛЬКО?»

Этот принцип всегда вызывает в моей памяти «метод бейсбольной биты» при розыгрыше права первого удара: примерно на половине длины ручки вы уже понимаете, каким будет результат.

Когда одна сторона начинает торг с двадцати, а другая — с десяти, и вы сходитесь на пятнадцати, это не переговоры, а располонивание разницы. Более того, вы рискуете, что цифра пятнадцать не осчастливит ни одну из сторон, но обе будут считать, что проиграют, если согласятся на меньшее.

Не рассматривайте цифры в отдельности. Переговоры — это более сложный и тонкий процесс, чем простая манипуляция с цифрами. Цифры — это всего лишь один из кусков, не больше и не меньше остальных, сладкого пирога переговоров.

БОЛЬШИЕ КОМПАНИИ — ЭТО НЕ ВСЕГДА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ

Чем больше компания, тем больше денег ей приходится тратить. Теоретически это правильно; на практике же все наоборот. Чем больше компания, тем больше ее люди разделены на отдельные группы и, следовательно, тем больше бюджетов нужно подпитывать, чтобы добиться необходимого уровня финансирования.

Я видел многомиллионные обязательства, подписанные одним человеком в компании среднего размера, и был свидетелем, как в одной из крупнейших компаний Америки потребовалось собрать шесть подписей в шести разных подразделениях, чтобы одобрить выделение на расходы 50 тысяч долларов.

ПОЗВОЛЬТЕ ДРУГОМУ ПАРНЮ ИДТИ ПЕРВЫМ

Очень часто при обсуждении условий и цифр бывает полезно позволить противной стороне запустить пробный шар. На худой конец, это даст вам хоть какое-

то представление о том, что этот человек думает. К тому же у меня было много случаев, когда первое предложение противной стороны превышало начальную или даже конечную цифру, на которую я рассчитывал.

Иногда можно вытянуть цифры из противной стороны, задав серию гипотетических вопросов, основанных главным образом на ее условиях: «Если бы вы собирались поступить так, а мы этак, то сколько бы это могло стоить?»; «А что, если мы исключим это и добавим то?»; «А что, если вам придется оценить это в долларах?».

ХОДИТЕ С КОЗЫРЕЙ

Если вас загнали в угол и требуют назвать свои условия или цену, нанесите встречный удар, припомнив аналогичную сделку. Это позволит вам играть на своем поле, самом лучшем поле из всех, на которых вы хотели бы играть: «Когда мы недавно продали X компании Y, то получили Z долларов».

В таком подходе нет скрытого вызова. Он позволяет вам предпринять пробную атаку, не вызывая у противной стороны желания уходить в оборону... и заставляет этого человека думать о вас с большим уважением.

НЕ ОПЕРИРУЙТЕ КРУГЛЫМИ ЦИФРАМИ

Круглые цифры буквально умоляют, чтобы их сделали предметом переговоров, обычно при помощи встречного предложения других круглых чисел. Неокругленные цифры выглядят более жесткими, решительными, меньше пригодными для переговоров.

Не люблю, когда в игру вбрасывается цифра 100 тысяч долларов. В мире переговоров это число самое уяз-

вимое. Превратите его в 95 тысяч 500 долларов или в 104 тысячи 500 долларов. В любом случае конечная цифра, возможно, окажется выше.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ВАЛЮТЫ

За годы нашего существования мы научились очень эффективно использовать в переговорах психологические фишки — нюансы сделки, которые кажутся вполне невинными на первый взгляд, но несут в себе мощный скрытый психологический заряд. Из них получается превосходная валюта для переговоров, потому что противная сторона очень редко осознает их силу. Я припоминаю великое множество случаев, когда мы использовали их, чтобы выйти из тупиков — дать противной стороне именно то, что она хотела, но при этом оставить ее в полном неведении о том, насколько больше мы получим взамен.

Одним из самых ранних примеров такого подхода стали переговоры с австралийским филиалом компании Slazenger по вопросу длительности контракта Гэри Плейера на рекламу спортивного инвентаря. Slazenger хотела заключить короткий контракт: на один год с возможностью продления. Нас это не устраивало, потому что если бы по какой-то причине контракт оказался неудачным, то Гэри Плейер рисковал попасть в разряд «сломанных вещей», по крайней мере, во всем, что касалось его положения в бизнесе спортивного инвентаря в Австралии. Но Slazenger не сдвинулась ни на дюйм — или в данном случае ни на день, — и нам пришлось придумать то, что мы впоследствии начали называть нашим «австралийским пунктом о прекращении конт-

ракта»: контракт мог быть расторгнут любой из сторон с момента его заключения — при предварительном уведомлении за пять лет.

Мой расчет состоял в том, что Slazenger не собиралась в течение ближайших пяти лет разрывать контракты ни с одним человеком из тех, с кем она была связана персонально и перед кем несла финансовые обязательства, и сделает все от нее зависящее, чтобы этого не случилось.

Контракт Гэри с компанией Slazenger продлился более двадцати лет.

В конце 1960-х мы попали в аналогичный тупик с компанией Allstate Life Insurance и Арнольдом Палмером, и снова камнем преткновения стал срок контракта. Мы добивались контракта на пятнадцать лет, и хотя Джад сон Бранч, тогдашний исполнительный директор Allstate, не возражал, он планировал вскоре уйти на пенсию и не хотел нагружать своего последователя долговременными контрактами. Поэтому он настаивал на трехлетнем контракте с возможностью продления.

Это очень озаботило меня, потому что я знал, кто будет следующим исполнительным директором и что его это воспротивится необходимости делить славу с Арнольдом, и знал, что он никогда не продлит контракт, если будет надеяться выйти из этого дела чистеньким.

В конечном итоге мы сошлись на пятнадцатилетнем контракте, который мог быть расторгнут через три года с условием выплаты пени. Ключевой момент состоял в том, чтобы сделать пеню немного больше ежегодного авансового гонорара.

В данном случае мой расчет строился на двух теориях. Во-первых, с психологической точки зрения одно

дело не возобновить контракт и совсем другое — сказать Арнольду: «Мы хотим поставить на тебе крест». Во-вторых, даже если Allstate решится расторгнуть контракт, я чувствовал, что смогу уговорить ее руководство потерпеть еще один год (а потом еще и еще), и продолжу делать это до тех пор, пока штраф за расторжение будет превышать годовой гонорар.

Данный контракт даже при новом исполнительном директоре компании просуществовал еще много лет.

ИЗБЕГАЙТЕ ДЕМОНСТРАЦИИ СИЛЫ

Почему-то ведение переговоров стало ассоциироваться с образом мачо, словно главная цель этого процесса — продержаться дольше оппонента, заставить его отступить первым.

Задача переговоров в том, чтобы достичь соглашения, которое окажется выгодным для обеих сторон. Превращая переговоры в поединок эго, вы сделаете хуже только себе. Не используйте фраз типа «так дело не пойдет», «не хотите — как хотите» или «это не подлежит обсуждению» — всего, что заставляет вас выглядеть так, словно вы провоцируете противную сторону на драку.

Не поднимайте спорных тем, которые имеют только косвенное или незначительное отношение к обсуждаемой сделке или текущим отношениям.

Такие темы тоже часто являются результатом воздействия эго или своего рода бравадой: «Тогда вы не сможете делать это» или «Тогда нам придется исключить этот пункт соглашения». Часто подобные темы могут превратить в победу по очкам любую сделку, где у вас, казалось, были все шансы выиграть чисто и заключить выгодную сделку.

ВЕДИТЕ ПЕРЕГОВОРЫ В ОБРАТНОМ НАПРАВЛЕНИИ

На мой взгляд, полезно попытаться выяснить заранее, где рассчитывает остановиться противная сторона — в какой точке человек согласится на сделку и при этом будет считать, что уходит не с пустыми руками.

Такой подход существенно отличается от позиции «на сколько его удастся раскрутить?» Во многих случаях вы можете припереть человека к стене и заключить соглашение, но его оскорбленные чувства проявятся и найдут миллион возможностей испортить нам жизнь.

Самый лучший способ найти «магическую точку» в переговорах — это спросить по возможности окольным путем.

Мы пробуем получить прогноз объема сбыта, спрашивая: «Если использовать имя такого-то для рекламы вашего товара, то на какой объем продаж вы рассчитываете?»

Обычно, чтобы произвести впечатление своей опытностью, противная сторона немного завышает цифру. Но тогда мы используем эту цифру для определения размера гарантии, которую они смогут осилить, и подкрепляем наш вывод *их* логикой.

ПОМЕНЯЙТЕСЬ МЕСТАМИ

Другой способ обнаружить магическую точку состоит в том, чтобы поставить себя на место другого человека. Пробежитесь по списку вопросов и ответьте на них, *словно вы — это он*: «Каковы „мой“ реальные возможности?»; «Насколько сильно „я“ нуждаюсь в заключении этой сделки?»; «Какие у „меня“ останутся вариан-

ты, если сделка провалится?»; «Останусь ли „я“ доволен собой или мне придется всю жизнь корить себя за это?»; «И каких уступок „мне“ следует добиваться, чтобы этого не случилось?».

Такой подход часто помогает очень ясно увидеть точку, в которой вам нужно остановиться.

СНАЧАЛА УСПОКОЙ, ПОТОМ ДЕЙСТВУЙ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «НО» И «ОДНАКО»

Признайте обоснованность чувств противной стороны. Это самый старый психологический прием на свете, и он столь же хорошо подходит для переговоров, как и для любой другой формы человеческих отношений. У вас возникает ощущение, будто вы согласились с каким-то предложением или приняли какое-то обязательство, когда на самом деле вы согласились только с тем, как чувствует себя противная сторона.

Сослагательное наклонение, которое позволяет вам свести на нет первую часть предложения, — это замечательный переговорный инструмент: «Да, но...»; «Я знаю, что вы чувствуете, но...»; «Я прекрасно понимаю, что вы имеете в виду, и готов с вами согласиться, но...».

Люди, в совершенстве владеющие этим приемом, способны выжимать слезы из камня. Им удастся превратить почти любые переговоры в отношения грешника с исповедником.

ЗАЩИЩАЙТЕСЬ ВОПРОСАМИ

Если вам не нравится то, что слышите, отвечайте вопросом, даже если это всего лишь: «Почему вы так говорите?» Этот прием может побудить противную сто-

рону к более внимательной оценке своей позиции. Он смягчит вашу реакцию. На худой конец, он заставит их говорить, в то время как вы будете слушать.

ОСПАРИВАЙТЕ ЧУЖУЮ ПОЗИЦИЮ, НО НЕ ИГНОРИРУЙТЕ ЕЕ

Я участвовал во многих переговорах, когда после моих предложений или возражений другой человек продолжал говорить, словно я даже и не открывал рта. В процессе любого делового общения нет ничего более пагубного для переговоров, чем ощущение, что вы разговариваете с глухим.

Притворяться глухим на переговорах не возбраняется, и фраза: «Я не понимаю» — вполне допустимый ответ. Но игнорировать позицию противной стороны или делать вид, что вы ее не слышали, потому что не хотели слышать, непозволительно. Кроме того, чем больше противная сторона вынуждена повторять свою позицию, тем больше эта позиция ужесточается.

ПОДСЛАСТИТЕ ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ ДРУГОЙ СТОРОНЫ

Другой переговорный прием, в эффективности которого я убедился, состоит в том, чтобы подсластить условия сделки вещами, которые не имеют значения для вас, но могут оказаться важными для другой стороны. Сюда могут входить условия, не имеющие почти или вообще никакого отношения к заключаемой сделке.

К примеру, однажды мы согласились предоставить очень дефицитные билеты на Олимпиаду в контракте, который не имел никакого отношения к Олимпийским

играм. В другом случае нам пришлось организовать дружескую игру в гольф между одним из наших клиентов-спортсменов и боссом человека, с которым мы вели переговоры.

Непревзойденными мастерами применения этой технологии являются члены обеих палат конгресса США, которые совершенно естественным образом умудряются увязывать интересы своих избирателей — и, следовательно, свои собственные — с денежными знаками, не имеющими абсолютно никакого отношения к проектам строительства дамб или рыбоводных заводов в их регионах.

Никогда не упускайте из виду возможности бартера оптовых партий ваших товаров, которые обходятся вам по себестоимости, но оцениваются противной стороной по розничной цене.

НЕ БОЛТАЙТЕ ЛИШНЕГО О СРОКАХ

Срочная необходимость завершить сделку может заставить вас сказать или сделать что-нибудь не отвечающее вашим интересам. Никогда не позволяйте противной стороне узнать ваш крайний срок, каким бы он ни был — реальным и абсолютным (что бывает редко) или всего лишь желательным или удобным. Если противной стороне известно, что у вас есть крайний срок, то ничего больше выяснять — или предпринимать — им не потребуется.

И наоборот, их крайний срок — это самая ценная информация, которую вы можете из них вытянуть.

Время само по себе — или его склонность к быстрому бегу — тоже может стать одним из ваших самых могущественных союзников. Беспокойство и желание за-

вершить сделку порождают гипертормозное поведение. Людям свойственно естественное стремление ускорить переговорный процесс. Подавите в себе это стремление и используйте к своей выгоде неумение других сделать то же самое.

В любых переговорах, когда дело идет к завершению, но еще остаются нерешенные вопросы, я использую выработанную с годами автоматическую привычку — прошу перенести их обсуждение на следующий день. Такой ход, как минимум, дает мне время еще раз все обдумать и часто приводит к тому, что противная сторона идет на серьезные уступки, так как не желает провести еще одну бессонную ночь, ломая голову над деталями.

Кроме того, не следует забывать, что для заключения сделки необязательно достигать согласия по каждому пункту. Чтобы не задерживать вступление в силу основного соглашения, в значительной части наших контрактов мы оговариваем, что определенные разногласия будут уточнены в будущем.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ЭМОЦИИ

Переговоры редко проходят в официальной атмосфере, когда стороны чинно сидят за столом. В реальной жизни с помощью той или иной формы переговоров улаживаются почти любые проблемы или разногласия в бизнесе — от угрозы профсоюза устроить забастовку до вопроса: «Кому придется платить эти 500 долларов накладных расходов?» Чем менее официальна атмосфера переговоров, тем вероятнее, что в них сыграют какую-то роль эмоции. Тот, кто контролирует эмоциональное содержание подобных споров, почти всегда кладет себе в карман самый большой выигрыш.

Смотрите на любой конфликт в бизнесе как на начало переговоров

Простое восприятие событий с этой точки зрения поможет вам быть более расчетливым и удержаться от проявления нежелательных реакций. Вам станет психологически легче сфокусировать внимание на том, чтобы получить желаемое, вместо попыток сбросить с души камень.

Отступите на шаг и расслабьтесь

Нейтрализуйте эмоциональные вспышки с помощью эмоционального расслабления. Говорите что угодно, кроме того, что вам, возможно, хотелось бы сказать. Это могут быть фразы: «Дайте мне подумать об этом» или «Я вам перезвоню».

Воспринимайте ситуацию как игру, где должны быть выигравшие и проигравшие, потому что таковой она и является: это игра умов — и проиграет тот, кто первым потеряет голову.

Смотрите на эмоциональные вспышки как на возможности

Переговоры можно уподобить обмену ударами. Как только противная сторона наносит свой первый эмоциональный удар, она теряет определенную часть контроля над ситуацией. В зависимости от своей реакции вы либо заберете потерянное себе, либо вернете его с ответным ударом.

Гнев хорош для атаки, но не для обороны

Гнев и другие сильные эмоции могут быть эффективными инструментами переговоров, но только в качестве рассчитанного действия и никогда как оборонительное средство. Я где-то читал, что на фотографии Никиты Хрущева в момент его исторического инцидента с ботинком на заседании ООН четко видно, что у него обе ноги были обуты. Третий ботинок специально для стука по трибуне? Уверен, это был точно рассчитанный ход.

Порадуйте второстепенными победами

Эффективное ведение переговоров требует абсолютной ясности цели, способности фокусироваться на результатах, не прекращая при этом обсуждать средства. Если вы подозреваете, что человек не слишком силен в переговорах — даже если он считает себя мастером в этом деле, — то он почти всегда удовлетворится несколькими второстепенными победами, если, конечно, вы постараетесь придать им более внушительный вид. Дайте ему разгуляться на несущественных вопросах, сделайте несколько «вынужденных» уступок, а затем отправляйтесь домой с главным призом в кармане.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ИСКРЕННОСТЬ

При правильном использовании искренность — это одна из самых мощных, эффективных — и недоиспользованных — переговорных технологий, о которых я знаю. Когда переговоры становятся чересчур напряженными, грозят выйти из-под контроля или оказываются

под угрозой срыва, проявление искренности: «Знаешь, я действительно хочу, чтобы это получилось» или «Это очень важно для меня» — не только возвращает перспективу успеха, но и часто полностью разоружает противную сторону.

Глухая стена, которая несколько мгновений назад казалась непробиваемой, начинает рушиться. А примирение, только что казавшееся невысказанным, становится реально возможным.

ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СИЛЫ ИЛИ СЛАБОСТИ?

Этот важный вопрос необходимо задать себе до начала фактических переговоров, и ответ на него зависит только от величины ваших ресурсов. Насколько сильный нажим вы сможете оказать? Насколько противная сторона нуждается в проведении этой сделки? Какой противная сторона видит вашу позицию?

Разумеется, существует громадная разница между обоснованными позициями силы и слабости и *представлением* этих позиций. Игровой аспект переговоров в том, чтобы говорить и делать то, что опровергает представления, оказавшиеся слишком близко к реальности, и подтверждает то, что находится дальше всего от истины. На профессиональном жаргоне мы называем это «предпринять отвлекающий маневр», то есть не дать противной стороне засечь нашу позицию.

Если вы ведете переговоры с позиции силы, то чем больше дадите почувствовать свою силу, тем упорнее противная сторона будет стараться вас обескровить. Даже самые очевидные компромиссы превратятся в камни преткновения, а противная сторона будет

стараться одержать победу по всем промежуточным пунктам, так как знает, что в главном придется уступить.

Другая опасность ведения переговоров с позиции силы в том, что у сильной стороны появляется стремление просто заключить сделку, вместо того чтобы заключить самую лучшую сделку. Ощущение силы в переговорах, похоже, подавляет желание проявлять беспощадность — вести огонь по мелким целям, когда главные крепости уже сдались. Однако именно эти промежуточные пункты определяют разницу между хорошим соглашением и удовлетворительным.

Конечная цель переговоров в том, чтобы получить как можно больше, но *обязательно что-нибудь получить*. За годы работы я встречал многих людей, считавших себя исключительно жесткими переговорщиками, но все же на каждую сделку, которую им удавалось навянуть силой, приходилось по два провала.

После того как обе стороны признали, что соглашение может принести выгоду — что обычно происходит на начальной стадии переговоров, — было бы совершенно непростительно, за исключением непредвиденных обстоятельств, не заключить сделку.

КОНТРАКТЫ

От невразумительных или необязательных формулировок в контракте или письменном соглашении одна сторона, как правило, получает больше выгоды, чем другая. Определитесь заранее, что больше соответствует вашей цели: неопределенное соглашение или однозначное обязательство.

Лично я предпочитаю письменные соглашения контрактам, составленным по всей форме. Документы в си-

них переплетах пугают людей. Хорошо составленный контракт должен быть однозначным, содержать минимум юридической фразеологии и читаться как письмо из дома.

Всегда начинайте составлять проект первым. Как только начнете переводить пункты сделки на человеческий язык, появятся десятки вопросов. Постарайтесь, чтобы ваша версия первой легла на бумагу.

Из этого правила есть одно исключение. Если вы оказались на незнакомой правовой территории, то часто ознакомление с пунктами, включенными в контракт противной стороной, позволяет многое узнать о том, что они считают важным.

Когда вам пришлют текст пересмотренного проекта, изложите свои поправки в сопроводительном письме, но не переписывайте проект на чистом листе и не давайте тем самым повода для повторного рассмотрения всего контракта. (Ни один адвокат не способен провести повторный анализ документа без того, чтобы не внести в него ряд дополнительных замечаний.)

Раздел определений в контракте должен быть подвергнут тщательному исследованию, если вы являетесь пересматривающей стороной, и прочесан в поисках возможностей, если вы — составитель проекта. Юридическая формулировка того или иного пункта может изменить все остальное содержание контракта.

Много лет назад мы вели переговоры по поводу клубного контракта Гэри Плейера с компанией Shakespeare Golf. Нам нужно было получить право на заключение отдельной сделки на производство ручек для клюшек. Они продаются игрокам, которые хотят переделать износившиеся или потерявшие гибкость клюшки, а так как это предложение никак не могло конкурировать с обсу-

давшимся соглашением, то мы знали, что Shakespeare будет против. Поэтому в разделе определения мы сузили формулировку «железной клюшки для гольфа» до «металлической головки, с помощью наконечника прикрепленной к металлическому или фибергласовому стержню». Мы ни словом не упомянули о ручке и в результате заключили отдельную сделку с компанией — производителем ручек, а соглашение Shakespeare — Плейер просуществовало много лет.

К юридической фразеологии следует относиться как к красным флажкам. Самая лучшая питательная среда для адвокатов — это скучное перечисление слов, терминов и фраз, предназначенных для полного извращения смысла всего, что написано выше или ниже.

Разделяйте гарантии и лицензионные платежи до наименьшего общего знаменателя. Если контракт включает больше одного товара или больше одной территории, разделите гарантии, распределите их между участниками и откройте для каждой специальный счет. (Было много случаев — на память сразу же приходит разделение счетов Австралии и Англии, — когда результатом таких действий становились дополнительные сотни тысяч долларов лицензионных поступлений.)

Посылайте контракты не прямо в юридические отделы, а людям, с которыми вы имеете дело. Они не меньше вашего заинтересованы в том, чтобы поторопить своих юристов. Внутри своей фирмы они будут использовать вашу выгодную позицию против собственных законников («этот пункт не имеет никакого смысла»), только чтобы вытянуть контракт из юридического болота.

Решающее значение имеет скорость исполнения. Энтузиазм участников сделки уменьшается с течением времени.

ЧАСТЬ III

**УПРАВЛЕНИЕ
БИЗНЕСОМ**

11 КАК ПОСТРОИТЬ БИЗНЕС

Сегодня International Management Group — это менеджерская, консалтинговая и маркетинговая фирма, осуществляющая свою деятельность из пятнадцати офисов, разбросанных по всему миру.

Ее двенадцать компаний специализируются в самых разных областях — от представительства всемирно известных спортивных личностей до организации и проведения спортивных мероприятий по всему миру и руководства модельными агентствами в Нью-Йорке и Лондоне. В текущем году ее валовой доход превысит 200 миллионов долларов, что в мировой таблице о рангах ставит нас где-то между мелкими и средними компаниями, но выводит в число лидеров в спортивном бизнесе: сфера нашей деятельности охватывает больше сорока видов спорта.

Когда в 1960 году мы с Арнольдом Палмером впервые обменялись рукопожатием, я даже мечтать не мог о чем-либо подобном. В то время я был молодым адво-

катом и просто искал способ совместить одну из моих пожизненных страстей — гольф — с моей повседневной деятельностью в бизнесе. (Возможно, до сих пор один из лучших способов открыть свой бизнес — определить, к чему вы действительно испытываете страсть в жизни, и постараться найти способ превратить эту страсть в приличный заработок.)

Как спортсмен-любитель, я был достаточно хорош, чтобы пройти квалификацию на открытом чемпионате США 1958 года, но при этом у меня хватило ума понять, что на профессиональном турнире большой успех мне не светит. Поэтому я выбрал для себя следующую по привлекательности цель: представлять тех, у кого были все шансы на победу.

Оценивая принятые нами решения, которые способствовали росту компании, я понимаю, что во всем, что мы сделали, нет ничего особенно уникального или необычного. Наш успех — и без лишней скромности берусь утверждать — успех немалый — только подтверждает, что то, что должно работать, действительно работает, а что не должно, не работает.

Для построения бизнеса очень важно уметь прислушаться к голосу собственного здравого смысла, а потом предпринять необходимые шаги по осуществлению теории на практике.

С САМОГО НАЧАЛА ДЕЛАЙТЕ СТАВКУ НА КАЧЕСТВО

Когда я только начал представлять Арнольда, он выиграл один из основных чемпионатов 1958 года, но следующий сезон 1959 года провел очень невыразительно.

На момент подписания контракта с нами второй наш клиент, Гэри Плейер, был практически неизвестен в Соединенных Штатах, хотя в турнире U. S. Open 1958 года Гэри был вторым после Томми Болта и произвел на меня сильное впечатление своей смелостью и решимостью и тем, что сыграл достойно в незнакомой обстановке и под невероятным давлением. Когда мы начали представлять нашего третьего клиента, Джека Никласа, тот был еще любителем.

Арнольд, Джек и Гэри — это совершенно разные по складу характера люди, но все трое обладают одним качеством — классом, которое делает их победителями не только на поле для гольфа, но и за его пределами. Они были не просто первоклассными гольфистами; они были первоклассными людьми.

Моя стратегия была проста. Я пытался подписывать контракты с самыми лучшими гольфистами, обладавшими к тому же таким типом характера, который, на мой взгляд, мог вызвать у компаний желание связать свою деятельность с их именами. Только позднее — к счастью, не слишком поздно — я осознал, что фактически делал ставку на качество.

Не могу назвать ни одной сферы бизнеса, где такая ставка оказалась бы проигрышной. Начинайте с самого лучшего или с того, что, по вашему мнению, вскоре станет самым лучшим; так вы сможете выбрать верное направление. Это единственное абсолютное преимущество в конкурентной борьбе, и его нужно страховать абсолютно точно так же, как чистую прибыль: заключать сделки, которые в будущем минимизируют последствия плохих решений и максимизируют последствия хороших.

БУДЬТЕ ДОСТАТОЧНО УМНЫ, ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, КОГДА ВАМ ПОВЕЗЛО

Как оказалось, Палмеру, Плейеру и Никласу предстояло удерживать абсолютное господство в мире гольфа на протяжении двух десятилетий. К 1969 году они выиграли двадцать статусных турниров, и список лидеров по классификации Masters с 1960 по 1966 год выглядел так: Палмер, Плейер, Палмер, Никлас, Палмер, Никлас и Никлас.

В историю гольфа их вписали под именем Большой Тройки, но если бы они оказались тремя из первых двадцати наших клиентов или даже тремя из десяти, то все мои философские рассуждения о бизнесе могли бы получить совершенно иное направление. Однако среди 250 участников турнира мы выбрали троих и трижды попали в точку. Это было похоже на выигрыш в лотерею.

Леди Удача оказалась так же добра к нам, как она часто бывает добра к самым разным предприятиям. И хотя я уверен, что во многом своей удачей мы обязаны самим себе, этот первоначальный успех был слишком феноменальным, чтобы посчитать его естественным, поздравить себя с тем, какие мы умные, и ждать следующей вспышки молнии.

Я считаю, что тогда мы приняли одно из самых важных решений за все время нашего существования. Мы согласились с тем, что нам улыбнулась фортуна, но не собирались сидеть и ждать, пока на горизонте появится новая Большая Тройка.

РАСТИТЕ МЕДЛЕННО

Из двадцати с лишним лет, проведенных нами в бизнесе, первые шесть — почти треть нашего существования — мы ограничивали сферу своей деятельности представительством профессиональных игроков в гольф. Я чувствовал, что, прежде чем заняться чем-то еще, нам нужно слишком многому научиться. Кроме того, я хотел, чтобы мы стали лучше, прежде чем станем больше.

Слишком много компаний, особенно в эпоху высоких технологий, не желают этим заниматься. Быстрому наращиванию прибыли они предпочитают быстрый рост. Если бы эти компании чуть-чуть сбавили темп, потратили немного времени на анализ своего успеха и позволили самым отстающим звеньям менеджмента догнать передовиков, то наверняка смогли бы понять, что могут иметь и то и другое — здоровые темпы роста и здоровый уровень прибыльности.

Азбучная истина бизнеса гласит, что размеры предприятия не могут оставаться неизменными. Но мы сопротивлялись и продолжаем сопротивляться соблазну слишком быстрого роста.

К 1966 году мы стали ведущей представительской фирмой в мировом гольфе. Нам удалось создать крепкую организацию, на всех местах у нас были расставлены достойные люди, и мы знали, к чему стремимся. Я пришел к выводу, что самое время диверсифицироваться.

ДИВЕРСИФИЦИРУЙТЕ СВОИ ЗНАНИЯ И ОПЫТ

Если у нас и была формула роста, то она заключалась в том, чтобы начинать с самых лучших, учиться у самых лучших, не спешить расширяться и укреплять свою позицию, а затем диверсифицировать свой опыт по горизонтали.

В середине 1960-х какое-то время мы подумывали о расширении, и самыми очевидными вариантами выбора — теннис все еще оставался любительским — были любые из трех ведущих командных видов спорта: американский футбол, бейсбол или баскетбол. Однако нам пришлось столкнуться с парой нюансов, которые сделали этот выбор менее очевидным.

Во-первых, мы были не столько агентами, сколько менеджерами. Агенты — это парни, которые главным образом ведут переговоры о контрактах игроков с владельцами команд. В гольфе не было команд и, следовательно, владельцев.

Мы как эксперты в своей области всегда были заинтересованы в том, чтобы постоянно расширять возможности своих клиентов зарабатывать за пределами игровой площадки, заключать для них выгодные лицензионные и спонсорские контракты и управлять их финансами таким образом, чтобы обеспечить этим спортсменам стабильный доход еще долгое время после завершения ими игровой карьеры. Кроме того, я понимал, что сугубо региональная популярность большинства спортсменов в командных видах будет серьезно ограничивать их товарный потенциал на рынке. В отличие от них игроки в гольф пользовались почти таким же спро-

сом в Токио или Каламазу, штат Мичиган, как в своих родных городах.

Во-вторых, я прекрасно осознавал, что «воин по выходным», тот, кто играет в гольф раз или два в неделю и смотрит спортивные передачи по телевизору, гораздо больше склонен отождествлять себя с Арнольдом Палмером, который, подтянув штаны на восемнадцатом ти, перебивает мяч через половину фэрвея 300-ярдовым драйвом, чем с какими-то неизвестными парнями в доспехах и шлемах. Поэтому нашей целью стало создание отделов в других индивидуальных видах спорта, как правило международных, и подписание контрактов с отдельными звездами, которым мог принести выгоду наш подход к представительству, названный нами «тотальным менеджментом». В 1969 году мы начали представлять Джеки Стюарта, ведущего автогонщика. Вскоре к нему присоединились еще два десятка гонщиков мирового класса, среди которых Питер Ревсон, Марк Донохью, Франсуа Север и Грэхэм Хилл. (В то время мы еще не понимали, в чем главное различие между гольфистами и автогонщиками: гольф не убивает людей; эмоциональная цена автогонок слишком высока.)

В 1968 году, когда теннис приобрел профессиональный статус, мы смогли подписать соглашения с Родом Лэйвером и Маргарет Корт, тогдашними лидерами в мужском и женском теннисе.

Кроме того, 1968 год предоставил нам еще одну благоприятную возможность — Олимпийские игры и первую международную суперзвезду горнолыжного спорта — Жан-Клода Килли.

С тех пор каждый из этих видов спорта не переставал поставлять в нашу «конюшню» клиентов, которые

принесли нам известность — и вывели на ведущие позиции — в этих областях.

Мы начали диверсифицировать свои знания другими путями. Представляя элиту гольфа, мы получили возможность многое узнать о целом ряде других сфер бизнеса. Мы воспользовались этими знаниями и основали для Арнольда самостоятельную компанию по производству спортивного инвентаря, а для себя — две дочерние фирмы по выпуску готовой одежды, одну из которых впоследствии продали компании NBC. В конце 1960-х мы подписали контракты с первыми двумя клиентами, не имеющими отношения к спорту. Ими стали Хэнк Кэтчем, создатель комикса «Деннис-непоседа», и Джин Шримптон, всемирно известная фотомоделль.

НАЙМИТЕ САМЫХ ЛУЧШИХ, ЧТОБЫ ОНИ НАУЧИЛИ ВАС ТОМУ, ЧЕГО ВЫ НЕ ЗНАЕТЕ

Сегодня, вместо того чтобы набирать людей со стороны, я отдаю предпочтение обучению. После двадцати лет работы это можно считать показателем зрелости нашей компании. Но на первом этапе создания компании иногда доводится сталкиваться с пробелами в знаниях, которые, если вы намереваетесь расти дальше, нужно обязательно заполнить.

1960-е стали годами формирования дьявольского альянса. Спорт помогал развиваться телевидению, а телевидение помогало развиваться спорту. Каждый использовал другого в собственных интересах, причем настолько успешно, что невозможно было (и до сих пор нельзя) предсказать, чем это закончится. Не скажу, что мы ничего не знали о телевидении, но наш опыт был

весьма ограниченным, чтобы представлять опасность для будущего.

Примерно в это время Джей Майклз, один из вице-президентов МСА, обратился ко мне от имени Лью Вассермана, председателя правления компании. В телевизионном бизнесе о Майклзе ходили легенды. Он был главным архитектором сделки своей телесети с Американской футбольной лигой. Эта сделка стала для AFL точкой опоры и в конечном итоге привела ее к слиянию с Национальной футбольной лигой (NFL). Наверное, никто не знал об инцесте между телевидением и спортом больше этого человека.

Майклз рассказал мне, что Вассерман подумывал об открытии отдела зрелищных видов спорта и хотел узнать, не соглашусь ли я взять на себя управление этим подразделением.

Потратив какое-то время на самокритический анализ и обсуждение темы кое с кем из наших высших руководителей и самых влиятельных клиентов, я отказался. Мне казалось, что независимость для нас гораздо важнее, и так как мы все еще находились на стадии роста, то считал, что, оказавшись частью крупной авторитетной компании, мы попросту задохнемся.

Но прошло много времени, и я сам обратился к Майклзу. Рассказал ему о нашем желании заняться телевизионным бизнесом. Обрисовал наши потенциальные возможности, рассказал, на что готов пойти ради реализации этого потенциала, и сказал, что мне нужна его помощь.

Так вышло, что я сделал ему правильное предложение в правильное время, и уже в 1967 году он пришел к нам, чтобы возглавить наше телевизионное отделение,

Trans World International, которое только формировалось.

На сегодняшний день TWI — один из ведущих независимых продюсеров спортивных программ во всем мире и самый крупный представитель прав на телевизионную трансляцию международных спортивных соревнований. Мы являемся продюсерами или сопродюсерами примерно 200 часов спортивных передач в год, включая программы «Суперзвезды» и «Битва звезд» на ABC, многочисленные лыжные и легкоатлетические соревнования на CBS, а также чемпионаты мира по фигурному катанию среди профессионалов и чемпионаты мира по женскому гольфу на кубок Chevrolet на NBC.

Мы владеем правами на международное телевизионное освещение таких теннисных турниров, как Уимблдон и Открытый чемпионат США, матчей Национальной футбольной лиги, баскетбольных матчей Национальной студенческой спортивной ассоциации и большинства главных турниров по гольфу.

Помимо прочего TWI выпустила десятки документальных фильмов о таких турнирах, как Уимблдон, British Open и U. S. Open. Она также представляет права ряда спортивных комментаторов, включая Джона Маддена, Джимми «Грека» Снайдера, Криса Шенкеля и Ала Майклза — сына Джея Майклза.

С помощью Джея Майклза мы возвели мост через пропасть.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ НА МИРОВЫЕ РЫНКИ

Мы очень быстро выяснили, что все, чем сегодня могут похвастаться американцы, завтра захочет иметь остальной мир. Если подписание контрактов с Большой

Тройкой было самой удачной из всех наших операций, то создание сети равноправных международных офисов было самой блестящей. Первоначальный расчет строился на том, что мы предвидели рост спроса на спортсменов мирового класса. Со временем благодаря развитию технологий (например, возникновение спутникового телевидения) наша идея стала выглядеть еще более великолепной.

Сегодня каждый из пятнадцати наших постоянных офисов, разбросанных по всему миру, управляется и почти полностью укомплектован местными кадрами той страны, где он находится. Кроме того, в десятках других стран мы арендуем офисы на паях с местными деловыми партнерами.

Принимая во внимание ту гибкость и огромные возможности, которые обеспечивают нам эти офисы, я не перестаю удивляться недостатку внимания, уделяемого большинством американских компаний своим международным подразделениям. Если бы американские компании тратили столько же времени и усилий на продажу своих товаров за рубежом, сколько они тратят, чтобы не пустить к себе иностранных производителей, то уверен, что мы могли бы увидеть, как поток валюты в течение одной ночи развернулся бы в обратную сторону.

НАЗНАЧАЙТЕ ЦЕНУ ЗА СВОИ ЗНАНИЯ

Многие компании даже не пытаются назначить цену за реальную долларовую стоимость своих знаний и опыта, равную величине затрат другой компании на изучение того, что они уже знают. Мы на протяжении десяти лет поступали примерно так же.

За этот период в области использования спорта для продвижения того или иного товара мы успели поработать с более чем тысячей компаний. Мы накопили громадный объем знаний о том, что должны делать компании, желающие реализовать свои маркетинговые цели с помощью спорта. И мы часто раздавали эти знания бесплатно. Если какая-то компания подписывала контракт с Джоном Ньюкомбом, а потом не знала, как его использовать, то ради всеобщего блага мы считали своим долгом вмешаться и показать им.

К началу 1970-х мы осознали, что все больше и больше компаний желают проникнуть в сферу спорта, но не знают, как это сделать. Их рекламные агентства были не способны дать толковый совет в этой области; у их представительских фирм не было ключа к этой двери; а если им все же удавалось войти в этот мир, то только потому, что какой-нибудь руководитель высшего звена питал особый интерес к какому-то конкретному виду спорта (как правило, это *самая худшая* причина для такого шага).

В конце концов, мы стали взимать плату за свою компетентность. На сегодняшний день у нашего консалтингового подразделения Merchandising Consultants International (МСИ) самые высокие темпы роста в группе, и эта тенденция сохраняется с первой половины 1970-х. Эксперты МСИ приходят в ту или иную компанию и работают с ее маркетинговой командой над разработкой вариантов спортивной рекламы, которая не только оправдывает затраты, но и обладает определенным *смыслом* в контексте специфических целей компании.

Спрос оказался гораздо большим, чем мы ожидали. В клиентском списке МСИ больше сотни корпораций, включая многих лидеров в соответствующих отраслях

промышленности, таких как Sears, Kodak, R.J. Reynolds, AT&T, Seagram, Rolex, Hertz, Heinz, Hearst Corporation и Procter & Gamble.

Успех MCI и родословные ее клиентов навели нас на мысль, что должны существовать другие способы извлечения прибыли из наших специальных знаний. Это привело нас в бизнес организации спортивных соревнований и проведения их за дополнительную оплату или в обмен на участие в прибылях. Такие соревнования часто транслируются по телевидению, и в подобных случаях мы выставляем и счет за консультацию по этому вопросу.

Результатом данной концепции стало проведение мужских и женских теннисных турниров Legends и Pepsi Grand Slam, чемпионата мира по женскому гольфу, чемпионатов мира по триатлону и десятков других турниров и соревнований.

Если бы компании попробовали осознать истинную ценность своих знаний, они могли бы использовать их для реализации возможностей роста, которые в противном случае чаще всего остаются незамеченными: например, для создания самостоятельных высокоприбыльных подразделений по типу нашей консалтинговой фирмы; для получения весомой добавки к доходу от реализации товаров и услуг; для дополнительного стимулирования сбыта.

Даже если вам приходится делиться знаниями бесплатно в обмен на возможность вести дела, всегда полезно понимать, во что это обходится — и еще полезнее дать покупателю тоже понять это.

Компании часто стесняются этим заниматься. В таких случаях мне всегда вспоминается история о женщине, которая подошла к Пикассо в ресторане, попросила его нарисовать что-нибудь на салфетке и сказала, что

будет рада заплатить за рисунок столько, сколько тот, по его мнению, стоит. Пикассо выполнил ее просьбу, а потом заявил:

— Это вам обойдется в 10 тысяч долларов.

— Но ведь вы потратили на это тридцать секунд, — ответила изумленная женщина.

— Нет, — возразил Пикассо. — На то, чтобы это сделать, у меня ушло сорок лет.

ДИВЕРСИФИЦИРУЙТЕ ТАЛАНТ

Многие компании практикуют политику перемещения персонала из одного подразделения в другое. Они полагают, что новые задачи обеспечат работникам дополнительную мотивацию, а вливание «свежей крови» будет полезно подразделениям.

Я считаю такую политику неудачной во всех отношениях. Что касается работника, то он либо будет выполнять почти ту же самую работу, только в каком-нибудь другом звене цепочки инстанций, либо заниматься чем-то совершенно незнакомым, и в этом случае весь накопленный им опыт окажется бесполезным. Тем временем его бывшее подразделение обнаружит, что постоянно занимается обучением людей, которых у них скоро заберут.

Мы поступаем иначе. Когда делаем очередной шаг в направлении диверсификации или начинаем новый бизнес, то используем существующий у нас резерв талантов. Очень часто работники, на которых возложены новые обязанности, продолжают одновременно частично выполнять старые. Освоившись с новыми требованиями, они нанимают необходимый вспомогательный персонал или привлекают таланты из других подразде-

лений для выполнения соответствующих аспектов своих старых и новых обязанностей.

Вот какую характеристику дал нашему финансовому отделу журнал Money: «Можно утверждать, что это самые лучшие финансовые планировщики в Америке». Недавно мы начали предлагать услуги этой службы корпорациям. За дополнительную плату любая компания может пригласить наших людей для проведения индивидуальных занятий по управлению финансами с руководителями высшего звена.

Эту услугу предлагают те же люди, которые занимаются налоговыми убежищами Арнольда Палмера, недвижимостью Бьорна Борга, а также трастовыми фондами бегунов Альберто Салазара и Себастьяна Коэ (Салазар и Коэ все еще остаются любителями, и их доходы поступают на счет траста). Главная идея в том, чтобы все они продолжали работать в прежнем качестве, даже если им и приходится выполнять колоссальный объем новых обязанностей.

Кроме начальника нашего консалтингового отдела (который должен оставаться самостоятельным), у нас вряд ли есть хоть один ключевой руководитель, занимающий только одну должность. Некоторые из них получают чеки на зарплату сразу в шести различных подразделениях. Это создает хаос в схеме производственного процесса, но зато помогает избежать скуки, не говоря о снижении накладных расходов. (Я живу в постоянном страхе перед законом Паркинсона, который гласит, что «работа растягивается настолько, чтобы заполнить все выделенное на нее время».) Мотивация работника — это единственная классическая корпоративная проблема, с которой нам никогда не приходилось бороться. Все слишком заняты делом.

ЕЩЕ РАЗ ОЦЕНИТЕ ПРАВИЛЬНОСТЬ ВЫБОРА ВРЕМЕНИ

Выбор времени, как мы уже говорили, имеет решающее значение для успеха продаж. Мы придаем ему еще большее значение, так как он имеет отношение к корпоративному росту.

Когда в конце 1960-х мы начали представлять Джин Шримптон, я оценил обстановку и почти решил, что этот бизнес не для нас. В то время хорошая, трудолюбивая топ-модель могла принести 30—40 тысяч долларов в год, и Шримптон, похоже, была единственным исключением.

Сегодня топ-модели зарабатывают 200—300 тысяч долларов в год, а примерно дюжина из них — гораздо больше. При сегодняшних возможностях лицензирования суперзвезды получают — или должны получать — доходы, исчисляющиеся в семизначных цифрах.

Модельный бизнес — это профессия, в которой зарплаты, если можно так сказать, перегнали инфляцию. И поэтому мы решили, что пришло время взглянуть на него еще раз. Теперь, когда у нас есть богатейший опыт маркетинга и лицензирования, мощные корпоративные связи и собственные офисы во всех мировых столицах моды, мы видим, что затея, в свое время казавшаяся бессмысленной, может стать чрезвычайно интересной.

Сегодня мы являемся владельцами Laraine Ashton, ведущего модельного агентства в Лондоне, и Legends, самого быстро растущего агентства в Нью-Йорке.

То же самое произошло с командными видами спорта. Мы приглядывались к этой сфере на протяжении 1970-х (первый миллионный контракт Чонки и Киика со Всемирной футбольной лигой (WFL) достался нам),

но никогда не считали это направление приоритетным в спортивном менеджменте.

Сегодня крайний нападающий или киккер на футбольном поле могут заработать несколько сотен тысяч долларов в год. Кроме того, судя по успеху нашей продажи прав на международную телетрансляцию матчей NFL, я берусь предсказать, что недалек тот день, когда для игроков в американский футбол возможности получения доходов откроются и в Токио.

Два года назад мы еще раз оценили обстановку и принялись укреплять свою службу командных видов спорта. К концу 1985 года мы выйдем на ведущие позиции в этом бизнесе, а в течение последующих пяти лет займем в нем доминирующее положение.

ЖАДНОСТЬ МОЖЕТ ПОГУБИТЬ

В течение многих лет удача и успех позволяли нам благополучно справляться с интересной корпоративной проблемой: как получать доходы, не будучи алчными.

Любой новый бизнес, в котором мы получаем меньше 100 процентов доли на рынке, лично меня не радует. Но с корпоративной точки зрения я вполне способен понять, что проявление сиюминутной жадности — это одна из самых больших ошибок, которую только может совершить компания.

Нас постоянно обвиняют в попытке захватить тот или иной вид спорта. Сначала это был гольф, затем — лыжи, теннис, а теперь — бег. Но хотя мы занимаемся гольфом уже почти четверть века, ничего подобного до сих пор не произошло.

В теннисе мы представляем многих из его корпоративных спонсоров и пятнадцать из двадцатки лучших

теннисистов и теннисисток, контролируем все коммерческие операции и телевизионные права на Уимблдон, телевизионные права на U. S. Open, проводим многочисленные турниры и туры. У меня нет никаких сомнений в том, что если бы мы захотели, то смогли бы внести самые серьезные коррективы в структуру организации и управления этим видом спорта.

Но такая политика была бы слишком близорукой. Наш долгосрочный интерес заключается в укреплении каждого вида спорта, которым занимаемся, и мы делаем все возможное, чтобы помочь им расти. И делаем это не потому, что мы хорошие ребята, а потому, что мы хорошие бизнесмены. Совершенно очевидно, что рост нашего бизнеса связан, всегда был связан и всегда будет связан с развитием видов спорта. В данный момент я не предвижу конца этому развитию в обозримом будущем, и любые краткосрочные выгоды, которые мы могли бы извлечь за счет спорта, можно было бы расценивать как попытки убить собственную курицу, несущую золотые яйца.

Часто мы слышим такие же громкие критические голоса, обвиняющие нас в конфликте интересов, то есть злоупотреблении служебным положением. Мол, как мы можем беспристрастно проводить соревнования, на которых представляем спонсоров, игроков, телевизионные права и оргкомитет? Ответ прост: по всем правилам.

Когда потенциальная возможность конфликта интересов действительно существует, мы выкладываем все карты на стол. Больше того, полная открытость — это наше главное средство защиты. Во всех случаях, которые я могу припомнить, мы выдвигали в качестве условия своего участия требование, чтобы каждая из сторон знала, в чем заключается вовлеченность остальных сто-

рон, во что вовлечены мы и как в это вовлечены; чтобы каждая сторона понимала, что любые разногласия будут разрешаться открыто, с привлечением и информированием всех участников.

Кстати, у нас были случаи, когда мы теряли клиентов, до которых доходили слухи о конфликте интересов в IMG, но мы ни разу не теряли клиентов в результате конфликта интересов как такового.

Во всяком случае я склонен рассматривать эти обвинения как своего рода комплимент. Это свидетельство того, что мы проделали довольно хорошую работу по диверсификации своих знаний.

12 КАК УДЕРЖАТЬСЯ В БИЗНЕСЕ

Однажды я услышал, как один популярный в прошлом комик рассказывал поучительную историю взлета и крушения своей карьеры:

— Знаете старую поговорку: «Будь добр к людям, когда поднимаешься наверх, потому что ты можешь столкнуться с ними снова по пути вниз»? Так вот, это неправда. По пути вниз ты встречаешь совершенно других людей.

Я обнаружил, что нечто подобное можно с полным основанием сказать о строительстве бизнеса и об управлении им. Проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, абсолютно разные.

Общая проблема в том, что все становится труднее. Труднее поддерживать движущие силы компании, изменять скорость и направление ее движения. Труднее принимать решения, потому что приходится принимать во внимание слишком много дополнительных факторов, и труднее их выполнять, потому что руководителю

редко удается поговорить с непосредственными исполнителями.

Но самая большая из частных проблем, безусловно, в том, что структуры и системы, созданные, чтобы все это облегчить, начинают душить те самые движущие силы, которым они призваны помогать.

ПРИРОДА СИСТЕМ

Однажды в разговоре со мной Бен Бидуэлл, исполнительный вице-президент концерна Chrysler, а в прошлом руководитель коммерческого управления Ford Motor Company в Северной Америке, сравнил структуру корпорации Ford — и систем, созданных для ее поддержки, — с «бочкой застывшей черной патоки. Туда невозможно ничего добавить. Оттуда невозможно ничего достать. Ты не можешь подняться на поверхность. Ты не можешь двинуться в сторону. Даже для того, чтобы опуститься на дно, там требуется два года».

Мне кажется, эта характеристика была дана не столько одной лишь компании Ford, сколько природе любой зрелой организации. В период быстрого роста, когда компания может за год удвоить или утроить свои размеры, сам фактор роста препятствует окостенению структур. Но когда компания вступает в период зрелости и темп ее роста останавливается на постоянной цифре 15 или 20 процентов в год, системы и структуры получают возможность укорениться и, подобно сорнякам в саду, начинают душить посеявшие их организации. В этом зловещая и беспощадная природа систем. Железной пятой они попирают все живое, особенно здравый смысл, и являются единственной причиной, по которой работа в компании часто напоминает театр аб-

сурда. Чтобы внести в систему что-то новое, нужно потратить вечность, а как только оно окажется внутри, его почти невозможно будет вынести.

Джон Делореан рассказал мне, что вскоре после того, как стал генеральным менеджером компании Chevrolet, он участвовал в конференции по вопросам сбыта, проходившей в Далласе. Когда он вошел в свой гостиничный номер, то обнаружил, что кто-то из компании прислал ему громадную корзину фруктов. Решив сосстричь по поводу размеров корзины и разнообразия содержания, Джон спросил у сопровождающего:

— Что такое? А где бананы?

С того момента каждый человек в корпорации General Motors твердо усвоил, что Джон Делореан любит бананы. И сколько впоследствии он ни пытался объяснить, что всего лишь хотел пошутить, бананы постоянно продолжали появляться в машинах, зафрахтованных самолетах, гостиничных номерах — даже на совещаниях — и продолжали настойчиво преследовать Джона на протяжении всей его карьеры в Chevrolet.

Другая проблема с системами в том, что поручения имеют привычку долго кружить по корпоративным коридорам и этажам, а когда они в конце концов добираются до человека, который действительно должен что-то предпринять, вдруг выясняется, что кто-то обязательно забыл сказать ему, зачем это нужно.

В начале 1970-х одним из спонсоров Арнольда Палмера была компания Lincoln Mercury, и я сказал Тару Локсу, тогдашнему генеральному менеджеру этой компании, что если ему это интересно, то мы можем договориться об использовании парочки «линкольнов» на задних планах будущих серий рекламных снимков Арнольда, заказанных его лицензиаром готовой одежды.

Гар обрадовался предоставленной возможности «бесплатной» рекламы и сказал:

— Только дайте нам знать, когда и где вам понадобятся эти машины, а мы позаботимся, чтобы они оказались на месте.

Несколько недель спустя руководителю нашего отдела готовой одежды позвонил кто-то из среднего звена руководства Lincoln Mercury, чтобы уточнить, куда именно следует отправить автомобили и какого цвета они должны быть.

— На Бермуды, ровно через три недели, — ответил ему наш руководитель, но что касалось цвета, который, в общем-то, не имел значения, он сказал: — Я не знаю. Можете взять любых цветов, какие у вас есть. Как насчет морской волны и каштана?

Через пару дней после звонка наш руководитель получил еще один звонок от другого служащего Lincoln Mercury, который на этот раз хотел знать, куда именно на Бермудские острова следует отправить машины.

— Нам пришлось зафрахтовать самолет, — сказал он, — потому что у нашего дилера на Бермудах нет машин цвета морской волны и каштана. И вообще, — добавил он, — у нас всего лишь по одной машине каждого цвета на всем Восточном побережье, так что самолет должен будет сначала отправиться в Бостон, чтобы забрать каштановую машину, а затем в Вашингтон за машиной цвета морской волны.

Большинство из наших компаний, имеющих лучшее управление, не только осведомлены о подобного рода проблемах, порождаемых системами, но и направляют значительную часть своей менеджерской энергии на то, чтобы высвободиться от мертвой хватки этих проблем. Так как никто нас этому не учил, то, возмож-

но, именно тут я мог с пользой применить знания, полученные в Гарварде. До всего нам пришлось доходить своим умом.

СЧИТАЙТЕ СЕБЯ МАЛЕНЬКИМИ

В годы нашего становления происходило столько разных событий, перед нами стояло столько разных задач, что у нас не было времени размышлять о системах, организации и структуре, да и особой нужды в этом не было. Нам казалось, что мы просто решаем поставленные задачи, а необходимость решать их в обстановке практически первородного хаоса, возможно, только усиливала наш энтузиазм.

Но со временем становилось все более очевидно, что так работать дальше нельзя, особенно после того, как мы начали диверсифицироваться. Мне стало ясно, что изменился сам характер моей работы, и что в будущем он изменится еще больше. Кроме того, все больше времени мне приходилось тратить на администрирование и все меньше оставалось на остальное.

Необходимость сбросить часть администраторского бремени, хотя бы немного упорядочить хаос и разработать осмысленную, целенаправленную стратегию роста и расширения сделали создание структурной схемы главным приоритетом.

Когда мы впервые собрались, чтобы обсудить вопросы структуры и организации, я уже знал, что хотя мы не собираемся оставаться мелкой компанией, мне нужно постараться по возможности сохранить «чувство малого размера», которое было у нас на старте.

В бизнесе нет другого подобного чувства, по крайней мере, лично мне такого испытать не приходилось.

Суть его даже не в увлеченности, хотя она, несомненно, имеет место. Скорее это ощущение насыщенности и значительности всего происходящего, убежденность в том, что все наши повседневные дела *важны*, именно то чувство, которое вызывает желание сделать еще больше.

Кроме того, это чувство приносит с собой определенное беспокойство. Трудно испытывать самодовольство, работая в крошечной новой компании, потому что в глубине души вы не перестаете спрашивать себя, останетесь ли вы на плаву через полгода. Оно обостряет ощущение судьбоносности каждого вашего поступка. Я хотел, если получится, избежать создания бюрократической структуры, которая лишила бы нас этого преимущества.

Помимо прочего, в маленьких, растущих компаниях всегда присутствует дух, который трудно объяснить тому, кто никогда его не испытывал. Я предполагаю, что он не очень сильно отличается от чувства, охватывающего каждого участника команды-победительницы, — удовлетворенность человека, сумевшего внести посильный вклад в общее дело. В самом начале нашего существования, когда Арнольд или Гэри выигрывали какой-нибудь воскресный турнир, в понедельник мы все приходили на работу в таком приподнятом настроении, что к телефонам буквально выстраивались очереди. Однако я знал, что если мы намерены расти, то вскоре придется брать на работу людей, которые не смогут отличить паттер от веджа*, не говоря уж о том, что им будет все равно, кто выиграл в воскресенье.

Я знал, что этот специфический дух сохранить полностью не удастся, но сберечь какую-то его часть будет можно, и поэтому мне была нужна структура, которая

* Виды клюшек для гольфа. — Прим. ред.

помогла бы этого добиться. Ключом к успеху, на мой взгляд, могло стать отношение к нашей организации как к маленькой компании, создание структуры, в которой каждый будет чувствовать себя очень важным зубцом соответствующей шестеренки.

Мы приняли решение реорганизовать компанию в группу из двенадцати мелких компаний, каждая из которых будет действовать как отдельный автономный источник прибыли, но при этом нести дополнительную ответственность перед другими компаниями и перед группой в целом. Например, первоочередная обязанность нашей компании, занимающейся гольфом, заключалась в представлении интересов профессиональных гольфистов из числа наших клиентов. Помимо этого, в спектр ее обязанностей вошли все виды деятельности, имеющие отношение к гольфу, что заставило ее выполнять ряд специфических функций в сфере компетенции некоторых других компаний, включая работу с производителями одежды и телесетями, финансовый менеджмент и издательскую деятельность.

Я чувствовал, что такая структура привнесет в работу ощущение срочности и важности действий каждого работника группы. По мере нашего роста такие взаимные связи должны были уменьшить потребность в создании все новых управленческих звеньев для координации различных внутригрупповых видов деятельности.

В результате возникла структура, которая выглядела не как единая пирамида, а как цепочка маленьких пирамидок. Поначалу некоторые из этих пирамидок были совсем маленькими и состояли всего лишь из руководителя и секретаря.

Но когда мы выросли, одна из этих крошечных компаний взяла на себя функцию подбора кадров, а другие

были разделены на несколько дополнительных компаний или новых самостоятельных подразделений. Но во всем остальном они занимаются сегодня тем же самым, чем предполагалось с самого начала.

НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ СТРУКТУРАМ РУКОВОДИТЬ РАБОТОЙ

Бизнес — это настолько изменчивый и бесформенный организм, что существующие системы просто не в силах его контролировать. Как только наши структуры заняли отведенные им места, мы привели в движение непрерывный процесс их игнорирования. В этом, как мне кажется, заключается одна из самых серьезных проблем почти каждой зрелой компании, вынужденной постоянно признавать необходимость частого выхода за рамки существующих структур, чтобы войти в какой-нибудь новый бизнес.

Я понимаю, что именно так IBM разработала свой компьютер Peanut. Компания отобрала несколько из своих светлых голов, вывела их за рамки существующих структур и правил, и поставила перед ними конкретную задачу. Я подозреваю, что большинство революционных технологий и нововведений в бизнесе создавались или за пределами, или далеко за пределами существующих структур.

Мне часто приходится слышать возражения руководителей нашей компании, которым больше всего на свете хотелось бы аккуратно разложить все по полочкам. Даже если они признают обоснованность обсуждаемого вопроса или правильно оценивают общую ситуацию, их естество требует порядка и согласованности с системами, и за произнесенным ими «да» обязательно следует «но»:

— Да, но из чьего бюджета будут взяты средства?

— Да, но где я возьму людей?

— Да, но кто будет это контролировать?

Полагаю, что в IBM многие руководители подразделений испытали состояние легкого шока, узнав, что у них отнимут правую или левую «руку» для выполнения специального проекта.

Но правильно организованный менеджмент должен сопротивляться как внутренним, так и внешним попыткам втиснуть новый бизнес в старые ниши лишь потому, что эти ниши уже существуют. Как только компания позволяет структурам руководить своей деятельностью, она оказывается на расстоянии всего нескольких упущенных возможностей от полной стагнации.

ЦЕНИТЕ ГИБКОСТЬ

Каждому руководителю приходится продавать своим работникам идею гибкости структуры, но убедить их в этом можно только делами, а не словами. Работники должны не только увидеть осязаемые доказательства гибкости структуры, но и почувствовать, что эта гибкость приносит им реальную выгоду.

В этом состояло одно из соображений, изначально определивших линейную структуру нашей организации. Я хотел, чтобы мы всегда могли взять двух человек из компании А и двух человек из компании В для создания компании С, или взять кого-то из компании С и сделать его руководителем специального проекта, затрагивающего интересы компаний А, В и С.

С другой стороны, я хотел, чтобы люди внутри структуры *почувствовали* эту гибкость. Мне хотелось, чтобы они знали, что мы собираемся заниматься проверкой

перспективных идей независимо от того, кто их придумал, и от того, прямо или косвенно эти идеи применимы к их подразделению или к их конкретным сферам ответственности. Я также хотел, чтобы они знали, что если кто-то придет с хорошей, работоспособной идеей, то ее не отдадут кому-то другому. Тот, кто принесет эту идею, обязательно будет участвовать в ее осуществлении.

Наш выход на поле организации, проведения и телевизионной трансляции соревнований по разным видам спорта предоставил нам самую лучшую возможность выполнить эту задачу, *показать* гибкость системы и дать людям внутри системы *почувствовать* эту гибкость. Подобные соревнования часто требуют скоординированных усилий пяти или шести из наших компаний. Каждое предыдущее соревнование отличается от следующего, и хотя в нашем активе их уже больше пятидесяти, мы всегда создаем новую структуру, которой поручается определять, что это будут за соревнования, кто будет ими заниматься и что они нам принесут.

В прошлом году одним из таких спортивных событий стал матч мастеров хоккея, в котором приняли участие команда ветеранов Хоккейного Зала Славы и команда бывших звезд Boston Bruins. Игра проходила на битком набитом хоккейном стадионе Boston Gardens, и хотя административные обязанности выполняли сотрудники нашего отдела командных видов спорта, и они же занимались приглашением игроков, сама идея исходила от одного из руководителей отдела тенниса, который был назначен главным ответственным за проведение матча.

Благодаря тому, что мы всегда на практике применяем принцип гибкости, а не просто декларируем его, у нас меньше шансов стать жертвой собственных систем,

чем у других компаний. Недавно, когда я рассказал Бену Бидуэллу, что работаю над книгой советов бизнесменам, он ответил:

— Марк, у тебя есть один секрет: IMG тратит 90 процентов своего времени на бизнес и только 10 процентов на организацию.

ОСТАВЬТЕ ЗА СОБОЙ ПРАВО НА ПРОИЗВОЛ

Как председатель правления, президент и исполнительный директор IMG я оставляю за собой право на произвол. Благодаря структурным особенностям нашей компании, ее гибкости и изменчивости мне удастся использовать это право достаточно регулярно.

Наши руководители часто критикуют то или иное принятое мной решение или потому, что оно кажется им несправедливым, или потому, что оно нарушает их предположения о том, как должна работать компания. Иногда я принимаю или предлагаю решения, которые в равной степени не удовлетворяют все стороны.

И все же я могу назвать много причин, почему оставляю за собой это право, и сотни ситуаций, когда мне приходилось им воспользоваться. Бывает так, что я располагаю конкретными фактами, способными радикально изменить характер ситуации, но время поделиться этими фактами со всеми еще не пришло. Иногда мне приходится принимать решение, которое в конечном итоге окажется полезным для группы, но в ближайшем будущем может отрицательно сказаться на одной из наших компаний. Иной раз решение принимается с прицелом на то, чем мы определенно будем заниматься в будущем. В других случаях оно касается того, чем мы то ли будем, то ли не будем заниматься в

будущем, но принять его нужно, чтобы получить возможность выбора.

Я просто обязан оставлять за собой право на производ, потому что одна из моих первоочередных обязанностей как исполнительного директора перед всей компанией в целом, а в расширительном смысле перед всеми людьми, которые на нее работают, состоит в том, чтобы четко представлять перспективы роста и защищать будущее. А самые лучшие решения, принятые с этой целью, не всегда бывают самыми справедливыми или самыми популярными.

НЕ ПОЗВОЛЯЙТЕ ПОЛИТИКЕ МЕШАТЬ РАБОТЕ

Если структуры тормозят движущие силы, то устаревшая, отжившая свой век политика тормозит весь бизнес в целом. Мне это кажется совершенно очевидным. Тем не менее приходится без конца сталкиваться с корпорациями, которым какое-нибудь нелепое запретительное правило помешало сделать что-то необходимое. Я вижу, как председатели правлений, когда их спрашивают о причинах, стоящих за этими правилами,жимают плечами и признаются, что они не помнят, с чего все началось, или удивляются, откуда вообще это правило взялось.

Недавно я где-то прочитал, что в Палм-Бич, штат Флорида, арестовали одного любителя бега трусцой за то, что тот бежал по улице, проходящей с севера на юг. Причина явно в каком-то городском постановлении полувековой давности, разрешающем бег *только* по тем магистралям, которые тянутся на восток и на запад.

Пикантные новости такого рода то и дело появляются в газетах. Кому-то удастся разыскать какой-нибудь непостижимый древний указ какого-нибудь штата или графства, запрещающий жевать резинку в общественных местах или петь в лифтах. Мы хохочем над абсурдностью этих законов и удивляемся, как кто-то мог даже подумать о подобном. И все же рискну предположить, что в руководстве многих ведущих американских корпораций продолжают существовать не менее абсурдные и не менее устаревшие правила. Неофициальная политика компании может быть такой же эксцентричной и еще более вредоносной. Политика компании — это свод законов, регламентирующих повседневную жизнь организации. Опасность неофициальной политики в том, что люди могут последовать ее принципам.

У меня есть один друг, владелец небольшого предприятия. Его неофициальная политика состоит в том, чтобы рассчитывать со всеми кредиторами в течение пятнадцати рабочих дней. Как-то он собрался купить другое предприятие и пробил для этой цели солидный заем в банке. В тот момент, когда пришли деньги, он был в Европе, а по возвращении обнаружил, что его бухгалтерия погасила все неоплаченные счета, взяв деньги из только что полученного кредита.

Я много раз убеждался, что самые близорукие корпоративные правила часто связаны с практикой прецедента, в соответствии с которой желание компании защитить второстепенный прецедент приводит к потере многообещающей возможности.

В начале 1960-х мы вели переговоры с компанией Wilson Sporting Goods по поводу контракта на спортивный инвентарь для Арнольда. Я и мои коллеги из Wilson потратили массу времени на формулировку страховой

оговорки, которая, по общему мнению, устраивала обе стороны. Но кто-то из команды Wilson высказал предположение, что эту оговорку не утвердит Джайдж Куни, престарелый босс Wilson Meat Packing Company, потому что не было таких прецедентов; и если они утверждают ее для Арнольда, то им придется предложить такой же план страхового обеспечения всем работникам компании. В ответ на это наш страховой агент послал им замечательное письмо с советом, согласно которому Wilson *должна* предлагать этот план всем своим работникам, которые сумеют в один год выиграть турниры Masters и U.S. Open!

Как это ни печально, но тот парень из Wilson оказался прав. Джайдж Куни не подписал новый контракт, и страховая оговорка была одной из главных причин. Это позволило Арнольду избавиться от соглашения с Wilson и основать собственную компанию спортивного инвентаря. По моей оценке, данный прецедент обошелся Wilson в несколько миллионов долларов.

Самое нелепое в моей жизни столкновение с политикой другой компании произошло в начале 1970-х.

У General Motors было правило, запрещающее любое прямое участие в спортивных автогонках.

Агентство Campbell-Ewald, возглавляемое Питом Эстесом, который в то время был и генеральным менеджером Chevrolet (впоследствии он стал председателем правления GM), и мы проработали почти полгода над заключением очень сложной сделки для Жан-Клода Килли. Центральной темой соглашения была серия телепередач с участием Килли, которую должна была спонсировать Chevrolet. Кроме того, соглашение предусматривало ряд других контрактных обязательств, включая участие Килли на машине Chevrolet Corvette в самой

знаменитой из всех гонок на выносливость, 24-часовой гонке в Ле-Мане.

Последнее обязательство вызвало у Килли особенный энтузиазм, но тут из Детройта до меня начали доходить слухи, что в деле с Chevrolet не все так гладко.

Как выяснилось, председатель правления GM заявил, что ни при каких обстоятельствах Килли не сядет за руль Corvette в Ле-Мане и что в случае необходимости Chevrolet полностью выплатит сумму контракта и аннулирует сделку. Это известие привело Chevrolet в полное замешательство, и они предложили организовать шесть дополнительных телешоу, соблюсти все остальные обязательства и даже финансировать выступление Килли в Ле-Мане, если только он не поедет на Corvette или любой другой модели производства General Motors.

В тот год Килли принял участие в гонках в Ле-Мане и выполнил свое обязательство перед Chevrolet — он поехал на Porsche.

УПРАВЛЯЙТЕ НЕТРАДИЦИОННО

Управление зрелой компанией — это не только постоянный процесс разрушения архаичных структур и отживших правил. Вам придется сознательно, активно и агрессивно ломать традиции и традиционный образ мышления компании.

Легче всего сказать: «Этот прием всегда себя оправдывал» или «Мы всегда так делаем». Легче всего отгородиться стеной привычных взглядов, автоматически отвергая любые свежие или новые подходы.

Компании по самой своей природе консервативны. Люди сопротивляются переменам, особенно в работе.

Им хочется, чтобы компания, на которую они работают сегодня, через пять лет выглядела точно такой же.

Вот почему процесс разрушения всегда проходит с боем. Вам приходится гладить против шерсти. Но вся ирония в том, что как раз в борьбе с прогрессивными течениями зрелые компании обретают силу.

Вы когда-нибудь замечали, что все компании, где менеджмент налажен лучше всего, управляются нетрадиционными способами? Каждый раз, когда о них рассказывают в деловых журналах, их успех ассоциируется с нарушением правил, а не с их соблюдением; с поощрением независимости отдельных работников, отделов и подразделений, а не с ее подавлением; с прорывом через стену традиционного образа мышления, а не с ее укреплением.

Управляйте нетрадиционно. Не ограничивайтесь простым поиском возможностей сделать что-нибудь неожиданное. Создавайте их сами. Настойчиво добивайтесь перемен. Сделайте глагол «управлять» активным.

Недавно у меня появилась возможность сменить руководителя одного из наших самых главных подразделений, отдела международного телевидения, в задачи которого входит лицензирование прав на трансляцию многих главных спортивных событий в мире. На эту должность претендовали несколько высококвалифицированных специалистов из нашей телекомпании, но я выбрал одного из руководителей нашего лыжного отдела.

Это была возможность попробовать что-то новое, совершить неожиданное, и он прекрасно себя показал на непривычной ему работе. За восемнадцать месяцев, прошедших с того момента, доходы этого подразделения значительно увеличились.

УПРАВЛЯЙТЕ УВЕРЕННО

Главное, что отличает хорошего менеджера от плохого, это способность наделять своих людей полномочиями.

Процесс наделения полномочиями заключается в том, чтобы воспитать подходящих людей, а затем переложить на них часть своих обязанностей. Сказать это легко, но сделать почти всегда трудно. Все упирается в человеческое эго. Людям больше нравится чувствовать, что подчиненные признают их авторитет, чем самим поддерживать авторитет или компетентность подчиненных.

Не менее трудно отказываться от обязанностей. Тут также все упирается в эго. Люди убеждают себя в том, что могут что-то делать лучше всех, или боятся, что если они снимут с себя часть обязанностей или ответственности, то их будут считать менее ценными для компании.

Чтобы быть хорошим менеджером, человек должен обладать непоколебимой уверенностью в себя, в людей, работающих под его началом, и верить, что сможет справиться со своим самолюбием.

Человеку по природе свойственно желание видеть плоды своего труда, чувствовать грязь под ногтями, выполнять задания, которые не только дают осязаемые результаты, но и сами по себе являются осязаемыми. Менеджерам следует искать удовлетворение другого типа. Они должны ощущать в себе способность воспитывать людей и наделять их полномочиями, научить свое эго радоваться возможности обучать, направлять и контролировать других.

ПЕРЕДАВАЙТЕ ТЕ ПОЛНОМОЧИЯ,
КОТОРЫЕ МОЖЕТЕ ПЕРЕДАТЬ,
А НЕ ТЕ, КОТОРЫЕ ХОТИТЕ

У нас есть несколько руководителей, до сих пор продолжающих выполнять определенные обязанности, которые давно следовало переложить на других. Эти обязанности никак нельзя считать лучшим способом использования времени этих руководителей, их с таким же успехом могли бы выполнять подчиненные... и все они связаны с несколькими днями пребывания в курортных местах с целью развлечения корпоративных клиентов или съемок некоторых из наших телевизионных шоу. Что до меня, то я вообще считаю это не обязанностями, а служебными привилегиями, которые эти руководители присваивают себе сами.

С обратной стороной этого явления приходится сталкиваться еще чаще. Для ее описания прекрасно подходит выражение об известном вязком веществе, которое имеет тенденцию стекать вниз. В свободном переводе это звучит так: «Чем неприятнее задача, тем дальше ее постараются сплавить вниз по служебной лестнице». В одном из ранних телевизионных рекламных роликов почтовой компании Federal Express's было показано, как в какой-то компании с одного уровня на другой передавался пакет, пока человек, отвечающий за его отправку не оказался на расстоянии пяти или шести человек от того, кто понес пакет на почту. Помню, что в первый раз, увидев этот ролик, я подумал, какое счастье, что не я оказался на верхушке *той* служебной пирамиды.

Люди часто передают полномочия — или отказываются их передавать — по совершенно несущественным причинам. Руководители цепляются за ту или иную

обязанность, потому что им нравится или хочется этим заниматься или они боятся лишиться этого занятия. С другой стороны, они стараются переложить на подчиненных те обязанности, которые считают неприятными, ниже их достоинства, или ее самым лучшим, со своей точки зрения, способом использования их драгоценного времени.

При определении полномочий, которые следует или не следует делегировать, необходимо принять во внимание все возможные деловые соображения.

Когда в первые годы моей работы с Арнольдом Палмером ему было нужно, например, чтобы в Хьюстон прислали пару теннисных туфель, он не звонил производителю туфель, руководителю нашего отдела гольфа, его или моей секретарше. Он звонил мне. И так как я придавал большое значение лояльности и укреплению наших отношений, то всегда занимался его просьбами лично.

Однажды я рассказал об этом Лью Вассерману, председателю правления МСА и одному из моих первых наставников в бизнесе, и был приятно удивлен, когда он сказал, что так и должно быть.

— Когда в 1924 году Джул Стейн основал МСА, — рассказывал Вассерман, — его первым клиентом был музыкант Гай Ломбардо. Через тридцать лет под руководством Джула МСА выросла в одну из крупнейших развлекательных компаний в мире. Но когда звонил Ломбардо, Джул по-прежнему занимался всеми его вопросами лично. Мы сидели и ждали начала заседания правления, а Джул беседовал по телефону с Гаем Ломбардо, обсуждая, что именно тот должен сыграть вечером на крыше отеля Рузвельта в Новом Орлеане.

ПРИНИМАЙТЕ НА РАБОТУ ЛЮДЕЙ УМНЕЕ СЕБЯ

Мы с Вассерманом продолжили беседу о том, как МСА выросла в корпорацию стоимостью в миллиард долларов, о перспективах роста IMG и, в более широком смысле, о том, как понимание концепции наделения полномочиями может этому способствовать.

По мере появления у нас новых клиентов вряд ли можно было ожидать, что я буду лично заниматься теннисными туфлями, ракетками и лыжами для каждого из них. Бесспорность этого факта не вызывает сомнений, но когда вы обсуждаете вопросы представительства с лучшими в мире спортсменами, для них это не кажется столь очевидным.

— Принимай на работу людей, которые умнее тебя, — сказал мне Вассерман, — и продавай не себя, а свою компанию.

Разумеется, я не верю, что каждый, кого мы когда-либо принимали на работу, умнее меня, но могу честно сказать, что не хотел бы соперничать по части опытности в сфере моды, тенниса, телевидения, горных лыж или футбола с людьми, управляющими у нас соответствующими подразделениями. Именно это облегчает мне задачу продавать мою компанию, а не себя самого.

Одна из трудностей с делегированием полномочий в том, что менеджеры иногда выставляют себя опытными людьми, а не опытными менеджерами. Продавайте ваше подразделение, а не себя самого, и вы увидите, как у людей за пределами вашей компании появится желание работать с вашими подчиненными. Чем лучше будете отзываться о работающих на вас людях, тем лучше сами

будете выглядеть как менеджер. Помимо прочего, такой подход уберезет вас от развития мазохистских наклонностей.

ПОТРАТЬТЕ ПЯТЬ ЧАСОВ, ЧТОБЫ СЭКОНОМИТЬ ПЯТЬ МИНУТ

Несколько недель назад я участвовал в показательном теннисном матче между смешанными командами профессионалов и любителей. Перед самым выходом на корт я случайно подслушал беседу наших соперников. Профи, у которого был один их самых высоких рейтингов в мире, спросил своего партнера-любителя:

— Ты хочешь выиграть эту игру или хочешь поиграть в теннис?

Явно робеющий любитель промямлил:

— Ну, мне кажется, что неплохо было бы выиграть.

— Отлично, — произнес профи. — Тогда твое дело — подать, а потом не путаться под ногами.

Такая политика вполне могла обеспечить профессионалу выигрыш в данной конкретной игре, но вряд ли ее можно считать самой лучшей долгосрочной стратегией создания сильных пар для борьбы с сильными соперниками.

Этот разговор вызвал у меня только усмешку, но разве в бизнесе мало людей, виновных точно в таком же отношении? Им легче сделать что-то самим, чем научить кого-то делать это для них. Они чувствуют, что для достижения наивысшей эффективности им нужно, чтобы никто не путался у них под ногами.

Недавно я поинтересовался у одного из наших руководителей, каковы успехи недавно принятого им нового работника.

— Со временем у него все получится, — ответил руководитель, — но пока дуб дубом. Мне приходится тратить пять часов, чтобы научить его тому, что я сам мог бы сделать за пять минут.

В одном этом ответе можно выделить сразу несколько важных моментов.

- Самое большое препятствие на пути наделения полномочиями.
- Серьезная причина для необоснованного недовольства подчиненными.
- Важность профессионального обучения.
- Необходимость *сохранять* обученных работников.
- Веская причина, мешающая росту компаний.

К счастью, даже неоправдавшиеся надежды не помешали этому руководителю подсчитать результат передачи полномочий. Пять часов сейчас могли сэкономить ему сотни часов в будущем.

В сфере менеджмента слишком много людей, неспособных даже на такой элементарный арифметический расчет. Они либо недооценивают важность обучения, либо у них не хватает терпения этим заниматься. Некоторые менеджеры, как мне кажется, не понимают, что, обучая кого-то другого выполнять свою работу, они высвобождают собственное время для выполнения более важных и ответственных обязанностей.

Такие менеджеры, как правило, не поднимаются выше среднего звена в иерархии компаний. Они слишком заняты выполнением работ, которым следовало обучить подчиненных, и слишком незаменимы в выполнении этих работ, чтобы сыграть какую-нибудь более важную роль в своих компаниях.

ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА, КОТОРЫЕ НЕ РАБОТАЮТ, И ОДНА, КОТОРАЯ РАБОТАЕТ

подавляющее большинство принципов менеджмента в том виде, в котором они излагаются в учебниках или преподносятся на лекциях, имеют крайне низкую эффективность. Как только в игру вступает фактор человеческой природы — эго и личности, даже самые рациональные теории начинают давать сбой. Принципы менеджмента всегда корректируются реальной жизнью.

Единственная теория менеджмента, доказавшая свою работоспособность, это та, которая признает беспомощность всех остальных: проявляйте гибкость и старайтесь действовать последовательно.

Гибкость, похоже, единственное слово, которое полнее всего отражает мой подход к руководству. Я заметил, что как только начинаю принимать что-нибудь за догму, то сразу сталкиваюсь с какими-нибудь людьми или фактами, которые в пух и прах разбивают мои убеждения.

Если бы IMG придерживалась общепринятых догматов, мы не занимались бы сегодня модельным бизнесом и не открыли бы отдел командных видов спорта.

Но гибкость не ограничивается одним пересмотром политики вашей организации. Она должна распространяться на все аспекты менеджмента — от периодической переоценки стратегий до готовности прислушаться к тому, что говорят вам ваши работники.

Наша компания настолько децентрализована и разбросана по всему миру, что в течение ряда лет мы заставляли своих руководителей составлять еженедель-

ные отчеты о своей деятельности, что-то вроде табеля учета рабочего времени, который ведут адвокаты, и рассылать копии всем заинтересованным сторонам. Я считал и продолжаю считать эту идею продуктивной, но в действительности такие отчеты встретили яростное сопротивление на местах. Они отнимали много времени, а после того, как некоторые руководители принялись использовать их в качестве оружия, остальные почувствовали необходимость в подстраховке. То, что начиналось как хорошая идея, превратилось в кошмар. Поэтому мы сделали отчеты ежемесячными. Гибкость — это порой больше, чем просто менеджерский подход. Если вы проявляете чуткость к людям, которые на вас работают, гибкость может превратиться в обязанность.

СОБЛЮДАЙТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ В РУКОВОДСТВЕ

Большинство компаний, как мне кажется, предпочли бы стабильно расти в здоровом темпе, чем удваивать свои размеры в текущем году и нести убытки в следующем. Подобная шизофреническая модель развития не поддается эффективному управлению и не имеет шансов на какой-либо долгосрочный успех, так что не стоит даже пробовать. Наряду с прибыльностью следующей по значению целью для каждой компании должна стать последовательность действий.

Если гибкость — это средство, то последовательность деятельности и роста — это конечный результат. Может показаться, что тут кроется какое-то противоречие: если человек проявляет гибкость, то разве может он быть последовательным?

В действительности эти два принципа полностью совместимы, причем гибкий, чуткий менеджерский подход практически гарантирует последовательность действий. С другой стороны, отсутствие гибкости может стать причиной сумасбродного поведения.

Например, компания слишком долго хранит верность старым правилам и отжившим традициям. Затем наступает черный день, когда кто-то встает не с той ноги, впадает в панику, перестает контролировать себя и одним махом перечеркивает *все* правила. Так можно довести людей до сумасшествия.

Чтобы добиться последовательности в руководстве, нужно, прежде всего, соблюдать последовательность в поведении. Даже если людям не нравится то, что вы говорите, они все равно хотят знать, какими соображениями вы руководствуетесь.

Лично я стараюсь постоянно подчеркивать, что считаю важным, а что нет. Такое поведение отчасти успокаивает. Непоследовательность в руководстве порождает в людях, руководимых вами, всевозможные излишние тревоги. В бизнесе и так больше чем достаточно естественных поводов для беспокойства, чтобы усугублять их, не позволяя людям узнать причину ваших поступков.

В моем стиле руководства компанией можно назвать массу нюансов, которые не нравятся работающим на меня людям. Уверен, что такая же ситуация наблюдается в каждой компании, которая не перешла на коллективную модель руководства и соблюдает принцип единоначалия. Но почти все, что не нравится моим людям сегодня, это то же, что не нравилось им и десять лет назад.

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Идея соблюдения последовательности в руководстве высвечивает другое кажущееся противоречие, которое, на мой взгляд, связано с человеческим фактором в менеджменте: что будет, когда политика компании войдет в противоречие с личностью?

В последнее время много было сказано и написано об успехе компаний, ориентированных на людей. В этих компаниях очень много говорится о необходимости быть членом команды или семьи и выдвигаются лозунги типа «Сначала люди, потом прибыль». Руководить приходится людьми, это факт, но такой подход подразумевает, что добиваться от людей максимальной отдачи можно только с помощью позитивной мотивации.

Я с этим не согласен и имею основания полагать, что меня многие поддержат. Если бы все люди были одинаковыми, если бы всем нравилась одна и та же морковка, то такая идея имела бы определенный смысл. Но она не выглядит правдоподобной, потому что предлагает только половину решения.

В реальном мире нет двух людей, одинаково реагирующих на одни и те же стимулы или вещи, и ни один человек не может работать так же равномерно, как автомат. Даже у самых стабильных исполнителей бывают черные и белые полосы.

У меня есть четыре основных принципа отношений с подчиненными: 1) платить им столько, сколько они стоят; 2) давать им почувствовать себя значимыми фигурами, но при этом 3) заставлять их думать своей головой; и 4) отделять работу от личной жизни.

Заплатите им столько, сколько они стоят

На этапе зарождения компании лишь немногие люди представляют для нее большую ценность. Каждому приходится переплачивать, но такую переплату можно считать инвестицией в человека и в будущее. Что до нас, то новичкам мы много не платим — пусть они сначала покажут себя. Мы платим очень хорошо после того, как они докажут, чего стоят. Так как мне повезло заработать довольно приличные деньги в достаточно молодом возрасте, я не испытываю предубеждений против очень молодых людей, которые зарабатывают у меня большие деньги. Однако, прежде чем заплатить им эти деньги, я хочу, чтобы они научились работать как надо и заслужили их.

В вопросе зарплаты очень важно отделить фактор эго от реальной ценности и реального вклада. Не менее важно, чтобы работник понял, чего вы от него хотите, и полностью осознал ценность своего труда. Если, к примеру, корпоративная политика предусматривает выплату наличными скидок на авиационные перелеты по делам компании, и работнику позволено тратить эти авиационные скидки на себя и свою семью, то вы обязаны объяснить ему, что эти деньги — часть его жалованья. В случае если работник совмещает отпуск с командировкой, позаботьтесь о том, чтобы он знал, сколько это стоит, или, другими словами, во что мог обойтись ему отпуск, не привязанный к командировке. Не позволяйте работнику забывать об этом, когда он говорит:

— Все, что я тут получаю, это x долларов.

Я делаю все возможное для поддержания динамического взаимодействия между мной и людьми, которые на меня работают. Как работодатель я всегда пытаюсь

проявлять щедрость в области дополнительных выплат работникам, но хочу, чтобы о моей щедрости никто не забывал.

Дайте им почувствовать себя значимыми фигурами, но не забывайте о мотивации, как позитивной, так и негативной

Очень важно вовремя похвалить работников, дать им почувствовать себя значимыми фигурами и позволить ощутить признательность за то, что они совершили. Важно, чтобы вы выражали эту признательность прямо и открыто как для коллег, так и для всего внешнего мира. Однако, когда будете это делать, не забудьте повторить с ними урок на тему «мы». Побуждайте их к тому, чтобы они продавали услуги компании, но при этом не забывали о собственных заслугах и достижениях. Нет ничего хуже руководителя, который пытается поставить в заслугу себе то, что сделали его подчиненные.

Щедро расточая похвалы, никогда не позволяйте людям почивать на лаврах, и помните, что высокие достижения в ходе одной недели могут стать поводом для почти полного бездействия на протяжении нескольких следующих недель.

Иногда можно вызвать у хороших работников стремление стать еще лучше, указав им на малозначительные недостатки и призвав к достижению еще более значительных высот. Этот прием я называю негативной мотивацией.

В реальном мире для настройки на победу, как скажет вам любой футбольный тренер, иногда нужно укрепить уверенность команды в себе, а иногда на пару

пунктов занижить самооценку игроков. Порой это может означать прямое запугивание: «Да чего ты вообще стоишь?»; «Да разве ты достоин играть в этой команде?»

Как и в большинстве других компаний, наши работники одновременно выполняют несколько задач, совмещают несколько обязанностей. Если кому-то из наших руководителей приходится трудно, я иногда посвящаю его в те сферы нашей деятельности, где дела тоже идут далеко не блестяще. Если же он в чем-то винит себя, мне ничего не стоит привести пример того, что он делает правильно.

У людей, которых действительно волнует то, чем они занимаются, — а я думаю, что к этой категории относится большинство наших руководителей, — как правило, чередуются эмоциональные пики и спады в работе. Последовательность руководства и последовательность исполнения достигается путем периодически проводимой процедуры нивелировки спадов и срезания верхушек пиков. На мой взгляд, работников необходимо постоянно держать в легком напряжении, даже рискуя порой показаться несправедливым. Я считаю, что людей нужно заставлять осознавать свои ошибки, даже если это иногда приходится делать задним числом.

Один из самых страшных врагов зрелых компаний — это самодовольство. Очень важно постоянно держать себя в форме, а проявления излишней самонадеянности или самоуверенности у ваших работников — это первый признак вашей расслабленности.

Как работодатель я хочу, чтобы люди чувствовали, что им необходимо соответствовать уровню, быть достойными работать на нас. Если кто-то выражает чрезмерную радость по поводу заключенной им сделки, я хвалю этого работника, но при этом могу задать вопрос:

«А кто владеет международными правами?» или «А почему мы не сделали то-то и то-то?» или сказать что-нибудь еще, чтобы он ушел от меня, удивляясь: «Как я мог об этом не подумать?», чтобы тем самым немного поубавить его самодовольство, самоуверенность или самонадеянность.

Разумеется, бывают случаи, когда нужно действовать как раз наоборот. Иногда необходимо не покуситься на похвалу, ободряюще хлопнуть человека по плечу и помочь ему взглянуть на проблему со стороны.

Не так давно я провел беседу с одним из наших руководителей, который попал в полосу фатального невезения. Один из его клиентов, спортсмен с мировым именем, уже почти пол года угрожал разорвать контракт с нами. Кроме того, этот руководитель только что вернулся с футбольного матча на «апельсиновый» кубок Orange Bowl, где пытался подписать контракт с Майком Розье, обладателем престижного приза Heisman Trophy. Мы уже получили устные обязательства от него и членов его семьи, но, хотя впоследствии сам игрок это отрицал, было похоже на то, что он успел взять деньги у другого агента, который мог предать этот факт огласке, если Розье не подпишет контракт с ним.

Не стоит говорить, что руководитель, который потратил на Розье несколько месяцев работы и сделал все в полном соответствии с этическими правилами, был совершенно подавлен. В разговоре с ним я подчеркнул, что он сделал все возможное и должен быть доволен своей работой независимо от результатов, что нет такого человека, из-за которого мы согласились бы отдать себя на растерзание желтой прессе, и что достойное поведение в данной ситуации для компании гораздо важнее, чем лишний контракт.

Заставьте их думать

Несколько слов о школе менеджмента по принципу «Вроде-Типа». Очень часто люди говорят, что мой стиль руководства, если его можно так назвать, заключается в том, чтобы поощрять во всех наших работниках на всех уровнях стремление думать собственной головой. Я верю в такой подход; он сразу дает практические результаты.

Когда кто-нибудь из наших руководителей приходит ко мне с конкретной проблемой или вопросом, я часто отвечаю неопределенно:

— Помнится, когда мы заключали такую-то сделку с такой-то компанией, то мы вроде как сказали, что если они сделают это, то нам, возможно, удастся сделать то. Вроде как тут тоже есть возможность сделать что-то типа того или я не прав?

При всем уважении к Сократу и Гарвардской школе бизнеса, этот прием срabатывает.

Совсем недавно мы пытались подписать контракт с одной британской телезвездой. Переговоры шли трудно, потому что потенциальный клиент выдвигал слишком много возражений против наших тарифов. Руководитель, отвечавший за проект, пришел просить у меня совета. Я рекомендовал три или четыре подхода, от уступок по всем пунктам до жесткой позиции с риском потерять клиента, а потом вспомнил времена, когда мы были уверены, что сумеем выполнить работу на отлично, и поэтому говорили клиенту:

— Давайте сейчас не будем о гонорах. Вернемся к этому вопросу после того, как мы какое-то время поработаем на вас, и тогда вы сможете заплатить нам столько, сколько мы, на ваш взгляд, заслуживаем.

Судя по манере изложения моей мысли, сразу было ясно, что я предпочитал именно такой подход к решению проблемы. Но это решение я обставил таким образом, что руководитель поверил, будто это было его решение, а не мое. Контракт с клиентом мы вроде как заключили.

Отделите работу от личной жизни

В этом деле главное свести к минимуму отношения за пределами офиса. Я на всю жизнь запомнил одну историю. У Арнольда Палмера, человека в высшей степени приятного в общении, был пилот, который прекрасно управлял самолетом, но не совсем соответствовал тому типу людей, с которыми хочется проводить вечера, не говоря уже о том, чтобы брать их с собой на деловые встречи.

Однако Арнольд не мог заставить себя сказать пилоту «до встречи завтра утром», поскольку считал, что это не очень красиво и пилот может обидеться. Однажды произошла встреча с одним производителем инвентаря для гольфа из Канзаса. Пилот присутствовал на ней — и пустился в разглагольствования о природе игры и о том, каким должен быть предстоящий контракт. Никогда не забуду выражение лица Арнольда. Стоит ли говорить, что это был последний раз, когда тот пилот проводил с нами вечера или присутствовал на встречах.

Что касается неофициального общения на рабочем месте, то, несомненно, лучше обойтись без него. В самые первые дни существования IMG, когда нас было совсем мало, мы просто-напросто это запрещали. Времена меняются, меняется характер работы, и теперь мало что можно сделать, чтобы запретить такое общение на

любом уровне. Но то, что оно создает массу очевидных проблем, это факт.

Невозможно вести с человеком беседу по душам и пытаться быть самим собой, если на следующий день придется сделать ему выговор, уволить, понизить в должности или каким-то другим образом вступить с ним в деловое общение. Также и работник, придя утром на работу, не сможет вычеркнуть из памяти предыдущий вечер. Общее правило «чем дальше, тем лучше» позволяет не усложнять деловые отношения внутри компании разного рода подводными течениями, возникающими в результате всех форм социального взаимодействия. Когда кто-то заводит служебный роман, это порождает полный спектр проблем, связанных с конфиденциальностью, так как личные отношения, за редкими исключениями, всегда ценятся выше соображений конфиденциальности и интересов дела.

КАК УВОЛЬНЯТЬ ЛЮДЕЙ

Увольнять людей можно самыми разными способами. Генри Форд сказал Банки Кнудсену:

— Просто мы не сработались.

А через несколько лет заявил Ли Якокке:

— Ты мне просто не нравишься.

Говорят, что Билл Рейли из CBS однажды решил, что редактор детских программ Джим Обри был «просто не таким человеком, которому хотелось бы передать компанию после моего ухода на пенсию».

Эти увольнения были внезапными и неожиданными, что является, даже если оставить в стороне вопрос их законности, достаточной причиной задуматься о том,

стоило ли так поступать. Каждый раз, когда я слышу, что кого-то уволили ни с того ни с сего, я подозреваю, что увольнение скорее было результатом эмоционального взрыва, чем трезвого делового расчета.

Когда я знаю, что мне придется уволить конкретного человека, то первым делом рассматриваю два фактора: правильного выбора времени и лояльности этого человека к компании.

Увольнять людей следует, когда эта акция окажется для вашей компании наименее болезненной как с внешней, так и с внутренней точки зрения. Сроки могут быть любыми — как немедленное увольнение, так и отсрочкой. Например, однажды я уволил сотрудника с отсрочкой в два года. В нашем бизнесе, где отношения с клиентами часто бывают очень прочными и личными, увольнение, как правило, требует определенной предварительной подготовки.

Кроме того, необходимо проявить максимальную чуткость к чувствам увольняемого человека — помочь ему спасти лицо. До какой степени этот фактор будет принят мной во внимание, зависит от лояльности этого человека и его вклада в благосостояние компании.

Прежде чем увольнять преданных людей, сначала вы обязаны исчерпать все прочие возможности — горизонтальный перевод, создание новых рабочих мест, соответствующих их квалификации, даже закамуфлированное понижение в должности. Если таких путей у вас нет, тогда дайте им время свыкнуться с мыслью об увольнении и сделайте все возможное, чтобы помочь им найти другую работу.

Несколько раз мне удавалось увольнять людей таким образом, что они об этом даже не догадывались.

Я находил им работу и позволял другой компании «украсть» их у меня.

С другой стороны, если у меня есть веские основания считать, что работник либо нелоялен, либо не заслуживает доверия, я убираю его из компании как можно быстрее.

Однажды у нас был работник, который, как я обнаружил, планировал уйти от нас и собирался прихватить с собой все, что только мог, — клиентов, файлы и любую конфиденциальную информацию, к которой у него был доступ. Кроме того, у меня была причина верить, что он станет мстить, и как только его уволят, приложит все усилия, чтобы нам нагадить. Потребовалось две недели, чтобы прикрыть фланги. Мы организовали этому работнику однодневную командировку в Детройт. Пока он отсутствовал, мы сменили замки и изъяли все его файлы и записи, а когда он вернулся, выставили за дверь.

Одного фактора мстительности достаточно, чтобы практиковать исключительно осторожный и взвешенный подход к увольнению любого человека, и компаниям не следует торопиться сжигать мосты. Ожесточившийся бывший работник способен принести огромный вред. Во внешнем мире его будут считать достоверным источником информации, даже если он будет нести полную чушь.

Но когда люди чувствуют, что их увольняют справедливо — относятся с уважением к их достоинству и проявляют чуткость к тому, что по определению является унижительным опытом, — то у них не возникает желания поносить свою бывшую компанию. Иногда они даже могут — как несколько раз случилось у нас — стать ценными деловыми партнерами.

Консультанты

Если ваша компания взяла на работу консультанта (по вопросам финансов, менеджмента, чего угодно) и вы не следуете его советам — увольте его. Это никак не отразится на отношениях с консультантом. Возможно, он дает вам самые лучшие советы, но если вы им не следуете, то только напрасно тратите его время и свои деньги.

ПОКАЖИТЕ ПРИМЕР

Полагаю, я не тот человек, работа на которого доставляет только удовольствие. Я могу быть очень требовательным к нашим исполнительным руководителям. Но при этом я не менее требователен и к себе.

Если вы попросите подчиненного прийти в семь утра или поработать до десяти вечера, он сделает это более охотно, если будет знать, что вы сами встали в пять утра или просидите на работе до одиннадцати вечера. Если вы позвоните тому же работнику с яхты на Французской Ривьере и предложите немедленно прийти на работу, это произведет немного иное впечатление.

Только то, что эта истина банальна, не делает ее менее актуальной: не требуйте от ваших работников того, чего не требуете от себя.

ИГНОРИРУЙТЕ ПРЕДСКАЗАТЕЛЕЙ НЕСЧАСТИЙ

Компании могут иногда заняться новым бизнесом в оборонительных целях, чтобы прикрыть фланги или в результате чрезмерно сильной реакции на действия конкурентов.

У каждой компании есть свои корпоративные предсказатели несчастий, которые попытаются заставить вас поступить именно таким образом. Они скажут:

— Если мы не войдем в такой-то бизнес, то с нами могут случиться самые ужасные вещи. Кстати, может быть, мы уже опоздали.

Совершенно очевидно, что в глубине души этим людям наплевать на интересы компании. Они заинтересованы только в том, чтобы создать беспроигрышную ситуацию для себя: они уже поставили себе в заслугу ожидаемый успех и уже обеспечили себе прикрытие на случай возможного поражения.

Действия в оборонительных целях почти никогда не приводят к успеху. Открывая новый бизнес в такой обстановке, вы заранее знаете, что выгода не окупит затраченных усилий, а такое отношение само по себе создает условия для неудачи.

Фрэнк Беннак, президент и исполнительный директор концерна Hearst, рассказал мне, что несколько лет назад ему пришлось противостоять массивному нажиму изнутри с целью заставить его войти в бизнес видеоигр. Видеоигры — это бизнес будущего, говорили ему, и для информационно-развлекательной компании отсутствие позиции в этой индустрии чревато катастрофой.

К чести Беннака, он устоял. Если бы он послушал предсказателей несчастий, сегодня Hearst раздавала бы какую-нибудь версию Donkey Kong* как бесплатное приложение к подписке на журнал для домохозяек Good Housekeeping.

* Прототип популярной в начале 1990-х игры «Марио». — *Прим. ред.*

СМЕНИТЕ ПОЛИТИЧЕСКИЙ КУРС

Несколько лет назад Крис Льюингтон, директор-распорядитель компании Wilkinson Sword, дал мне очень хороший совет по управлению компанией:

— Постарайся узнать людей, которые стоят на две ступеньки ниже тебя. Именно там ты найдешь свое будущее и получишь более точное представление о настоящем.

Руководители и менеджеры любого уровня часто оказываются изолированными от событий, происходящих в их компаниях. Они без конца разговаривают с одними и теми же людьми, обычно с первыми и вторыми номерами в каждом подразделении. Как правило, менеджер и его помощник разделяют одну точку зрения. Они вместе принимают решения и вместе продают эти решения вышестоящему руководству.

Но общение с теми, кто стоит на ступеньку ниже, может открыть глаза на многое. У таких людей часто свежий и нестандартный взгляд на то, что происходит, и на то, что вам говорят. Эти взгляды могут быть искаженными или такими же своекорыстными, как и у всех остальных, но это помогает разнообразить спектр точек зрения. Воспользуйтесь этим, вместо того чтобы слепо следовать старым политическим курсом.

СТРЕМИТЕСЬ К ПРИБЫЛИ

Сэмюэль Джонсон однажды сказал:

— На свете очень мало занятий, более невинных, чем делать деньги.

Возможно, самая большая проблема зрелых компаний — в их величине. Чем крупнее компания, тем легче

ей сойти с курса и забыть о своей главной цели, которая заключается в получении прибыли.

Один мой знакомый открыл сказочно успешный бизнес, который за первые восемь лет вырос в буквальном смысле как на дрожжах — почти на 6000 процентов. Затем почти в одночасье на него обрушились все проблемы, которые создает вышедший из-под контроля рост, и он начал экспериментировать с принятием всех возможных мер — от набора новой менеджерской команды, полной реструктуризации компании, отказа от нескольких сфер деятельности до продажи всей компании и полного ухода от дел. Как вы сами понимаете, все эти эксперименты стоили ему нескольких очень тяжелых лет жизни.

Когда я встретился с ним примерно год спустя, то с удивлением узнал, что он развернул бизнес на 180 градусов и планировал рост прибыли в размере 100 процентов в год. Когда я спросил его, как он пришел к этому решению, он начал рассказывать о набранной им новой команде и произведенных структурных изменениях.

— Но, — сказал он, — как мне кажется, главная причина в том, что мы вдвое подняли цены.

Возвращение к цели получения прибыли не всегда настолько просто, но порой этот выход гораздо проще всех тех, которые вам будут нашептывать бесчисленные профессиональные советчики.

Недавно я наткнулся на статью о проекте опробования нефтяных скважин, запущенном Schlumberger Ltd., одной из самых крупных, хорошо организованных и прибыльных компаний в мире. Schlumberger уведомила своих клиентов о 100-процентном повышении цен на услуги. Если Schlumberger повышает расценки, значит, возрастают издержки ее потребителей, причем не в

такой же степени, а вдвойне. В Schlumberger не только помнят о задаче получения прибыли — они не боятся ее получать.

Иногда выход может быть чрезвычайно простым: повышайте цену. Или, по крайней мере, просите такую цену, чтобы не всегда терять деньги.

Как мне кажется, многие из компаний, усердно занимающиеся скупкой новых предприятий и набором новых менеджерских команд, даже не пробовали подойти к вопросу повышения прибыльности с другой стороны.

Я постоянно наблюдаю аналогичную картину в нашем бизнесе. Вижу, как наши руководители боятся просить столько, сколько мы на самом деле стоим, или включать наши расходы в сумму контракта. Они просто стесняются взять то, что кто-то с удовольствием готов заплатить. (Одна из моих бывших секретарш в Лондоне не могла даже *выписать счет*, который люди были готовы оплатить. Она часто присутствовала на деловых встречах и близко подружилась с двумя нашими клиентами — молодыми британскими гольфистами. Ради них она была готова разбиться в лепешку и оказывала им массу мелких услуг, а это качество высоко ценится в бизнесе. Но через пару лет я заметил, что от этих клиентов нам не поступило ни одного гонорара. Когда я спросил ее об этом, она покраснела и заявила, что просто не может заставить себя заговорить с ними о деньгах!)

ОПАСНОСТЬ «БОЛЬШОГО ПИРОГА»

Для зрелых компаний «большой пирог» представляет такую же опасность, как слишком быстрый рост для новичков. В теории большинство компаний хотели бы

ежегодно удваивать свои прибыли. Однако на практике это мало кому удается, и большинство хорошо организованных компаний даже не ставят себе такой цели. Один из верных способов потерять деньги — это стать жертвой синдрома «большого пирога». Крупные компании, обремененные громадными накладными расходами, набивают портфели сделками, которые в лучшем случае можно рассматривать как безубыточные. Этим компаниям необходимо научиться говорить «нет».

Особенно это касается коммерческих предприятий, зависящих от государственных контрактов. В попытке выиграть войну за получение подряда они хватаются за проект, который удваивает их накладные расходы и не приносит почти никакой пользы в плане повышения прибыльности. Несколько лет спустя, когда проект заканчивается, они либо становятся банкротами, либо принимают еще более масштабные бесприбыльные предложения.

НА КОГО ВЫ ПЫТАЕТЕСЬ ПРОИЗВЕСТИ ВПЕЧАТЛЕНИЕ?

Лично для меня одной из самых интересных тенденций в бизнесе стало увеличение количества публичных компаний — на ум сразу приходят Metro Goldwin Mayer/Universal Artists, Avis и Sotheby's, — которые либо приватизировались, либо предприняли попытку приватизации. Похоже, многие крупные акционеры начинают приходить к выводу, который я сделал много лет назад: слишком трудно управлять компанией и одновременно потакать держателям акций. Только по этой причине IMG никогда не станет акционироваться.

В американском бизнесе решения часто определяются желанием выиграть конкурс популярности или произвести впечатление на определенных людей. А люди, на которых все стараются произвести впечатление, работают на Уолл-стрит. Стремление поразить Уолл-стрит превратилось в Великое Американское Корпоративное Хобби. Долгосрочная прибыль приносится в жертву сиюминутной выгоде. Компании принимают близорукие решения, так как считают, что лучше хорошо выглядеть, чем хорошо себя чувствовать. Реальные доходы подменяются дутыми цифрами прогнозов на следующий квартал.

Мы все стали бы богаче, если бы больше компаний старались произвести впечатление на себя, а не на людей, оккупировавших клочки земли на Манхэттене.

ИЗУЧИТЕ СВОИХ КОНКУРЕНТОВ

Несколько лет назад в Женеве мне довелось играть в паре с Виктором Пецци против Бьорна Борга и его партнера-любителя Брюса Рапппорта, швейцарского банкира и судовладельца. Мы с Бьорном находились у сетки, всего в нескольких футах друг от друга, когда Рапппорт подал мягкую свечу, которую мне ничего не стоило погасить. Борг оказался в незащитной позиции, и в какую-то долю секунды у меня мелькнула мысль, что было бы нечестно отбить мяч ему в корпус. Тем не менее я, конечно, это сделал. Я направил мяч прямо ему в грудь, но после стремительного движения Борга он просвистел рядом с моим ухом и опустился на нашей площадке.

Никогда не следует недооценивать соперника. Я считаю, что дух конкуренции — это ключевое условие как персонального, так и корпоративного успеха в бизнесе.

И самым лучшим залогом успеха в конкурентной борьбе является превосходство в подготовке.

Но между конкуренцией в бизнесе и соревнованием в спорте есть одно существенное различие. В обоих случаях цель в том, чтобы победить, одержать верх над всеми остальными. Но в бизнесе у игры нет конца. Там нет неберущихся ударов. У конкурента всегда есть время, чтобы догнать и перегнать соперника.

Компании, владеющие самой большой долей рынка, часто демонстрируют склонность почитать на лаврах. Они любят свои показатели, упиваются самодовольством и теряют форму. Конкуренция в бизнесе, по моему глубокому убеждению, это непрерывный, бесконечный, активный процесс борьбы за господство.

Чем лучше вы знаете ваших конкурентов — их сильные и слабые стороны, привычки, тактические приемы, — тем легче будет одержать над ними верх или даже использовать их для собственной выгоды.

Во всех видах представительского или любого другого бизнеса, где вам платят процент от суммы контракта, необходимо особенно заботиться о том, чтобы не тратить на представительство тех, кто не вошел в тройку призеров, столько же времени, как на суперзвезд. Много лет назад, когда к нам обращались спортсмены из этой не внушающей доверия группы, мы отправляли их к нашему конкуренту, слабые стороны которого были отлично известны. И хотя мы никогда не могли точно предсказать, кто из этих спортсменов в будущем станет чемпионом, мы были на 100 процентов уверены, что эта фирма не сумеет обеспечить им приличное представительство. А когда из этой группы выделялись победители, мы начинали борьбу за них в полной уверенности, что сумеем сделать их своими клиентами.

ИЗБЕГАЙТЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭГО

Среди спортсменов у нас были клиенты, которые благодаря своим феноменальным успехам в очень узкой области рассчитывали автоматически покорить мир в любой другой сфере деятельности: теннисисты, решившие стать промоутерами выставок; гольфисты, ставшие риэлтерами; олимпийские чемпионы, желающие быть издателями и редакторами журналов. Многие спортсмены после ухода из большого спорта хотят стать управляющими школами и детскими лагерями, не имея представления о административных навыках и специальной квалификации, необходимых для такой работы.

Мы пытаемся их удержать от перехода в новые сферы деятельности, по крайней мере до тех пор, пока они не получают предварительную подготовку и необходимую квалификацию. Но эго ведущих спортивных личностей, так же как эго многих познавших вкус успеха бизнесменов, не всегда прислушивается к голосу разума.

Многие зрелые компании, ощутив необходимость роста и расширения, начинают скупать фирмы в тех областях, где никогда не работали. Подозревая, что у них недостаточно опыта и реального понимания принципов работы нового бизнеса, но их эго не позволяют им признаться в этом даже самим себе. Американский корпоративный пейзаж усеян трупами подобных приобретений, сделанных в угоду своему эго.

НЕ ПОДАВАЙТЕ В СУД НА ПОДОНКОВ

Мне рассказали, что в прошлом году IBM заплатила только одной юридической фирме 12 миллионов долларов гонорара.

Я окончил Йельскую юридическую школу и работал адвокатом в фирме Arter & Hadden, старейшей и одной из самых престижных адвокатских фирм Кливленда, штат Огайо. Я до сих пор являюсь партнером этой фирмы, но все же должен сказать, что в целом судебная система Соединенных Штатов не вызывает у меня восторга.

Схватки, ведущиеся юридическими фирмами от имени клиентов, часто не что иное, как всего лишь способ выставить счет за потраченное рабочее время и заработать деньги. Мне кажется, что если вы сможете свести вместе обе стороны правового спора и оставить их одних в комнате — даже если этот спор тянется уже несколько лет, — то дело обязательно будет решено, причем наверняка с меньшими затратами и, возможно, намного справедливее.

Нашему бизнесу повезло с судебными исками в том смысле, что их было не так уж и много. Благодаря тому, что многие наши работники по образованию юристы, мы можем ясно увидеть все ловушки, которые ожидают человека, отважившегося затеять судебное разбирательство.

В других странах мира проигравшая сторона в дополнение к судебным издержкам выплачивает гонорары адвокатам выигравшей стороны. На мой взгляд, такая система гораздо лучше нашей. Она отбивает охоту к подаче несерьезных исков и автоматическому употреблению в деловых разговорах штампа «увидимся в суде».

Похоже, самые большие мастера улаживать дела между собой живут в Японии. В то время как многие авторы не забывают обратить наше внимание на то, что в Японии нет бизнес-школ, почему-то никто не замечает, что и юридических школ там тоже очень мало.

Однажды против нас и нашего клиента Бьорна Борга подал иск Ламар Хант, на которого трудилась целая армия адвокатов. Я решил, что с точки зрения бизнеса Ламару Ханту как организатору World Championship Tennis tour было глупо подавать иск против Бьорна Борга, так как он непременно захочет, чтобы Борг принял участие в нескольких турнирах этого тура. Поэтому я отправился в Даллас, чтобы встретиться с Ламаром с глазу на глаз. Мы уселись вдвоем в его кабинете и разом уладили все вопросы. Если бы это дело было отдано на откуп адвокатам, нас до сих пор таскали бы по судам, а сотни и тысячи долларов утекли бы в песок.

13 КАК ВЕСТИ ДЕЛА

Если бы руководителей попросили перечислить самые большие трудности в их работе, то подозреваю, что недостаток времени оказался бы в самой верхней части списка. Непрерывное движение бизнеса приводит к такому же непрерывному чередованию непредвиденных ситуаций, которые мешают людям использовать время так, как они планировали. Что-нибудь всегда случается, и в конце дня люди оказываются от цели дальше, чем были в начале.

Решить эти проблемы не так сложно, как представляется. Главное — взять под контроль свой рабочий день и не позволять ему управлять вашими действиями, втиснуть намеченные дела в рамки отведенного времени, а не пытаться раздвинуть эти рамки, чтобы вместить все дела.

Но многие боятся, что если ситуация не будет выглядеть достаточно напряженной, то и они сами не будут

выглядеть достаточно загруженными или незаменимыми. Эти люди просто не *хотят* эффективно управлять своим временем.

Как только вы действительно поверите, что, управляя временем, можно не только повысить производительность, но и получить удовольствие, все остальное не составит особого труда.

УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Единственное достоинство, которое признают за мной мои знакомые, это способность эффективно управлять временем.

Я начинаю с того, что расписываю рабочую неделю на 168 часов и выделяю время на сон и отдых так же, как на работу. Я заставляю себя выкраивать время для релаксации, будь то игра в теннис, просмотр утренней газеты, короткий сон в офисе или простое ничегонеделание, чтобы освободить мозг от любых связанных с работой мыслей или решений. Чтобы гарантировать себе это время, я включаю в расписание все нерабочие виды деятельности. Например, если я знаю, что первая встреча назначена у меня на семь утра, то лучше встать в пять и потратить час на чтение, расслабление и физзарядку, чем вставать в шесть и мчаться на встречу, не уделив времени себе самому. Таким образом, мое расписание в этот день начнется в пять утра.

Ненавижу, когда что-то остается недоделанным или висит над душой, и всегда работаю с максимальной интенсивностью, чтобы создать в расписании свободные моменты — минуту, час или уик-энд, в которые можно будет насладиться отсутствием работы. Эти моменты подобны морковкам, привязанным перед мордой всем

известного животного, и, включая их в расписание, я заставляю себя завершать все дела, чтобы добраться до них в специально отведенное время.

В результате у меня выработалось обостренное чувство времени. Я всегда рассматриваю любое связанное с бизнесом действие или обязательство в ключе выделенного на них времени. Кроме того, я практикую что-то вроде игры с самим собой. Если через час у меня назначена встреча, а я решил, что до ее начала должен сделать десять дел, то приложу все необходимые усилия, чтобы втиснуть эти десять дел в один час. Это может означать, что разговор по телефону придется сделать намного короче, чем мне хотелось бы, или что вместо письма придется черкнуть записку. Создавая самому себе такие трудности, уменяя дела во все более и более узкие промежутки времени, я с годами развил в себе навык почти поминутного контроля за своим временем.

Я точно знаю, сколько времени у меня займет каждое действие, и точно знаю самый быстрый способ осуществления каждого из них — от скорости обслуживания в разных ресторанах и того, в каких из них заказ следует делать сразу по приходу, до расположения самых быстрых лифтов в конкретных зданиях. Встречающим в аэропортах я часто советую ждать меня в зале отправления, где почти никогда не бывает так многолюдно, как в зале прибытия, и поэтому встретиться там можно намного быстрее.

Короче говоря, я стараюсь быть точным во всех вещах, которые по самой своей природе не предполагают точности. Мой мозг — это каталог «кратчайших путей», которые позволяют мне уменьшить потери времени на нечеткость различных действий или вообще исключить эти действия.

Собираясь лететь на международных авиалиниях, я знаю, например, какие перевозчики Qantas в Австралии и Cathay Pacific в Азии вешают бирки «срочно» на багаж пассажиров первого класса. Я знаю, что проверка багажа пассажиров «конкордов» производится быстро, что прибытие ранним утром в Лондон из Америки и в Гонолулу из Азии это всегда стихийное бедствие, а прибытие в международный аэропорт Лос-Анджелеса — это бедствие в любое время суток. Я стал чем-то вроде эксперта по пассажиропотокам и часам пик во всех главных столицах мира.

Весь вопрос в том, как использовать эту информацию в целях экономии своего времени или, базируясь на этой информации, провести определенную предварительную подготовку. Например, я обычно путешествую налегке, только с ручной кладью. Но чтобы делать это постоянно, мне приходится держать полный гардероб в каждой из моих главных резиденций и часть гардероба в тех офисах, где у меня нет отдельного помещения. И если я знаю, что мне что-нибудь понадобится в Париже, то лучше отправлю это прямо в Париж, чем повезу с собой сначала в Нью-Йорк, а потом в Лондон.

Я привел несколько примеров с международными перелетами, потому что они, по определению, трудно поддаются контролю. Но я стараюсь применять тот же самый подход ко всем аспектам моего бизнеса. Зная, сколько времени у меня займет какое-то действие и как совершить его быстрее всего, я могу взять под контроль вещи, которые могут казаться не слишком управляемыми.

Чтобы быстрее всего сделать все что нужно, следуйте главному правилу: *делайте то, что приходится делать всем остальным, в то время, когда никто дру-*

гой этого не делает. Я выхожу из дому по утрам так рано, что дорога до работы никогда не доставляет мне проблем. Но мне часто приходится слышать, как другие жалуются на пробки в часы пик, а потом признают, что стоило бы им выехать на двадцать минут раньше, и этой проблемы удалось бы избежать. Ответ кажется абсолютно очевидным, и все же стольким людям трудно произвести простую двадцатиминутную корректировку в своем расписании. Им легче проторчать битый час в пробке на шоссе.

Я постоянно вижу, как работники получают по пятницам чек на зарплату и пытаются обналичить его в тот же день с двенадцати до трех, а потом *жалуются* на слишком длинные очереди! Я также вижу, как некоторые из наших руководителей, которым нужно вылететь из Нью-Йорка, выбирают для вылета время, которое дает возможность посоревноваться со всеми, кто торопится попасть домой. Девяносто процентов потерянного и потраченного на стояние в очередях времени можно сэкономить, если использовать элементарное предварительное планирование и хоть чуточку здравого смысла.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА

Основное, что нужно сделать для того, чтобы подчинить себе время, это делать то, что *вы* планировали сделать, тогда, *когда* вы планировали это сделать, и *не дольше*, чем вы планировали это делать. Для этого необходимо работать по определенной общей организационной системе.

Лично я для управления моей жизнью и моим временем использую несколько блокнотов желтой линован-

ной бумаги, каждый листок которых посвящается определенному дню и разделяется посередине вертикальной линией сверху донизу. Предстоящие дела перечисляются справа от вертикальной линии, люди, которым нужно позвонить, — с левой. Каждый блокнот содержит примерно пятьдесят дней-страничек плюс несколько страниц в конце для звонков и дел, которые не входят в этот пятидесятидневный отрезок времени, а располагаются где-то дальше по линии будущего.

Когда я спрашиваю кого-нибудь, в какое время ему будет удобно мне позвонить, а он говорит, что в следующую среду примерно в 10:30, то я записываю имя и телефон этого человека, отступив примерно одну треть от верхнего края левой половины листка на странице, помеченной датой следующей среды. Послеобеденные и вечерние звонки и дела занимают нижнюю треть страницы, а дела, назначенные на утро, — верхнюю. В течение дня я периодически просматриваю эту страницу, чтобы знать, насколько я загружен. Если я чувствую, что отстаю, то все равно почти никогда ничего не вычеркиваю, а только ускоряю темп работы.

Кроме того, я веду специальный блокнот, размеченный для разных частей света. Если кто-то говорит мне: «Когда будешь в Мельбурне, свяжись с тем-то» или если возникает дело, которым будет нужно лично заняться в Токио, то я делаю заметку на соответствующей странице.

В дополнение к моим желтым блокнотам я всегда держу в кармане пиджака стопку карточек размером три на пять дюймов. На некоторых из них записаны имена работников или деловых партнеров, с которыми я поддерживаю регулярную связь. Если мне на ум приходит мысль, связанная с одним из этих людей, я делаю крат-

кую запись на соответствующей карточке. В следующий раз, когда буду разговаривать с этим человеком, все, о чем хотел сказать, будет у меня под рукой.

Еще у меня всегда при себе стопка чистых карточек, на которых я в течение дня делаю разнообразные пометки, а вечером переношу эту информацию в соответствующие желтые блокноты.

Я записываю все, что собираюсь сделать, и затем сразу перестаю об этом думать. Я знаю, что это всплывет в памяти в нужное время в нужном месте в назначенный день.

Разумеется, выбор способа организации своей трудовой деятельности — это самый личный из всех аспектов управления временем. Я знаю людей, которые используют карманный календарь и записную книжку точно так же, как я использую желтые блокноты и карточки для записей. Знаю и таких, кто редко составляет расписание больше чем на неделю вперед. Знаю и тех, кто работает достаточно эффективно по простому списку предстоящих дел, не распределенных по времени.

Но при всем том я никогда не был знаком ни с одним преуспевающим в бизнесе человеком, который не работал бы по какой-либо персональной организационной системе.

Есть два момента в моем подходе к самоорганизации, которые имеют почти универсальное применение.

Во-первых, обязательно все записывайте. Записывайте где угодно, хоть на манжете, но записывайте. Это позволяет освободить мозг. Но еще важнее сам факт того, *что вы это делаете*. Делая запись, вы берете на себя обязательство. Совершая этот физический акт, вы подключаете силы, которые обеспечат выполнение определенного действия. Агония переноса намеченного

дела и экстаз вычеркивания его из списка задач обеспечат вам дополнительную нервозность.

Во-вторых, *организуите следующий день в конце предыдущего*. Этот прием обеспечивает мне спокойствие души по ночам, ощущение, что я полный хозяин положения, и усиливает радостное предвкушение прихода на работу следующим утром. Простая организация следующего дня — изложение на бумаге того, что я собираюсь совершить, — дает мне ощущение рывка на старте.

Периодически я делаю то же самое в отношении более длительных периодов времени — недельных, двухнедельных, месячных, двухмесячных, полугодовых, годовых и двухгодовых, расписывая все главные дела, которые я намерен совершить за следующие пять лет.

ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ СВОЕГО РАСПИСАНИЯ

График или расписание дня — вещь совершенно бесполезная, если его не соблюдать.

Придерживаться расписания будет намного легче, если раз и навсегда уяснить, что непредвиденные ситуации очень редко бывают настолько важными или критическими, чтобы требовать от вас немедленных действий. Относитесь к любым неожиданностям точно так же, как ко всем остальным пунктам повестки дня. Вместо того чтобы реагировать немедленно, внесите время для рассмотрения этих ситуаций в расписание на будущее — после обеда, завтра или на следующей неделе, — там, где для этого найдется место или где вы сможете это место освободить.

Другой важный момент в соблюдении расписания — это выделение количества времени, достаточного для выполнения намеченных действий.

Выделять слишком мало времени, по всей видимости, хуже, чем выделять слишком много. Первый вариант заставляет вас постоянно наверстывать отставание от графика, что приводит к сбоям в расписании, а к концу дня, как правило, вызывает полную запарку.

Я считаю, что в большинстве своем люди способны с достаточной точностью предсказать, сколько времени у них займет выполнение повседневных служебных обязанностей, но имеют обыкновение обманывать себя.

Чтобы хорошо управлять временем, необходимо *верить в то, что вы знаете*. Если вы знаете, что еженедельное совещание занимает полчаса, не пытайтесь убедить себя, что сегодня вы проведете его за пятнадцать минут только потому, что у вас много других дел. Если вам нужно где-то появиться через десять минут, а дорога туда занимает не меньше десяти минут, то не стоит делать еще один телефонный звонок только потому, что вам не хочется откладывать его на потом. Люди, которые плохо управляют своим временем, похоже, любят строить нереальные планы и прилагают все усилия, чтобы создавать неконтролируемые ситуации.

ДЕЛАЙТЕ ПОПРАВКИ НА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Так как большая часть рабочего дня бизнесмена тратится на общение с людьми, то при распределении своего времени вам придется делать поправки на их стиль поведения и особенности характера. У меня есть несколько работников, с которыми я могу обсудить двадцать пять вопросов в ходе пятнадцатиминутного разговора. Но есть у меня и такие, с которыми на то же самое потребуется неделя, которые испытывают потребность

превращать даже самые простые вопросы в начало затяжного диалога. У них это в крови, и мне никогда не удастся их изменить. Гораздо разумнее просто выделить для них больше времени или уменьшить количество обсуждаемых тем.

Совершенно очевидно, что вы должны иметь совершенно четкое представление о количестве и сложности тем, подлежащих обсуждению в ходе предстоящего разговора. Количество же времени, которое придется потратить на каждую из них, зависит от двух других человеческих факторов: от того, насколько быстро другой человек способен уловить суть вашей мысли, и от его персонального стиля ведения дел.

Когда, например, мне предстоит встреча с Бобом Андерсоном, председателем правления компании Rockwell, я знаю, что он, скорее всего, поймет, что мне нужно, еще до того, как я успею закончить предложение. Я также знаю, что говорить дальше только ради того, чтобы закончить предложение, значит, воровать его время.

С другой стороны, Рун Арледж, исключительно способный руководитель отдела новостей и спорта телекомпании ABC, ведет дела в совершенно иной манере. У нас было несколько встреч за обедом, и каждый раз мы болтали о том о сем чуть ли не до самого вечера. Однажды беседа затянулась настолько, что, когда ресторан начали заполнять люди, пришедшие на ужин, мы все еще сидели за бренди и кофе.

Таков стиль Руна Арледжа, который является очень эффективным для него и, следовательно, самым эффективным для меня, когда я веду дела с ним. Просто в эти дни я выделяю на обед достаточное количество времени. Вместо того чтобы обеспечивать себе головную боль, назначая ряд других встреч на послеобеден-

ное время, я предпочту оставить вторую половину дня свободной.

Старайтесь узнать о людях, с которыми вы имеете дело, все, что только можно, включая их стиль ведения бизнеса и привычки управления временем. Я знаю людей, которые непременно опоздают на любую встречу не меньше чем на двадцать или тридцать минут, и принимаю это во внимание. В моем расписании я проставляю более позднее время встречи с ними, чем они в своем, и использую разницу для выполнения еще нескольких дел. Поступать так намного удобнее и продуктивнее, чем волноваться и надеяться, что они ради разнообразия появятся вовремя.

ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ

Телефонные звонки и личные встречи занимают большую часть моего дня и самую лучшую часть дня большинства руководителей. Если вы сумеете взять под контроль эти два вида деятельности, то все остальное устроится само собой.

Лично я редко поднимаю трубку в ответ на какой-то телефонный звонок. Он, как правило, представляет собой помеху, и я предпочитаю отреагировать на него в удобное для меня время, когда есть возможность сосредоточить все внимание на нем, а не на том, чем я в данный момент занят. Когда я звоню сам, помимо прочего, это помогает контролировать ситуацию и дает время обдумать, что я хочу сказать.

Но я перезваниваю каждому, кто звонил мне, и из этого правила есть только два исключения: если я просто не хочу разговаривать со звонившим или если ответный звонок лучше сделает кто-то другой из нашей орга-

низации (в таком случае я всегда проверяю, связался ли соответствующий человек со звонившим).

Обязательные ответные звонки скорее вопрос персонального стиля работы, чем управления временем, но благодаря этой практике мне не нужно тратить много времени на то, чтобы вспомнить, кому я забыл позвонить, или чувствовать себя виноватым в невнимании к этому человеку.

Сделайте паузу, чтобы сосредоточиться

Я даже не знал об этой своей привычке, пока кто-то мне на нее не указал. Каждый раз, когда секретарша общается, что соединила меня с кем-то, я кладу руку на трубку и выдерживаю небольшую паузу, прежде чем поднять трубку. По сути дела, я использую эти несколько секунд для того, чтобы собраться с мыслями: какого результата я жду и каким образом можно получить этот результат быстрее всего?

Когда-то давно я услышал такую фразу: «Если ты не знаешь, куда хочешь прийти, то придешь совсем в другое место». Ее вполне можно применить и к разговорам по телефону. Если у вас нет ясного и четкого представления о том, чего хотите добиться, то, скорее всего, вы этого не добьетесь.

Говорите по сути

Несмотря на все мои успехи в вопросе распределения времени, я по-прежнему часто ловлю себя на том, что стремлюсь побыстрее закончить телефонный разговор, чтобы не выбиться из расписания.

На мой взгляд, совсем нетрудно говорить по сути или закончить телефонный разговор быстро, но часто сталкиваюсь с тем, что многим это дается с большим трудом.

Обычно, разговаривая по телефону, люди затрачивают в пять раз больше времени, чем нужно, чтобы сказать все, что должно быть сказано. Стремление быстро закончить телефонный разговор они относят к проявлению невежливости или равнодушия.

Если я хочу закончить разговор с человеком, которого хорошо знаю, то просто говорю ему, что мне нужно уходить или что перезвоню ему позже. Если я знаю его не настолько хорошо, то могу сказать что-нибудь вроде: «Тут у меня в приемной три или четыре человека пришли на совещание, которое должно было начаться пять минут назад» или «У меня по другой линии звонок из Швейцарии, которого я целый день ждал».

Кроме того, я люблю сразу же обговорить главную тему, чтобы *потом*, насколько позволит время, можно было поболтать о пустяках. Большинство людей поступают наоборот. Пять минут они переливают из пустого в порожнее и только потом переходят к цели своего звонка. Иногда это бывает уместно, но гораздо чаще вы впустую потратите не только свое время, но и время человека, которому звоните. Мало того, ему, возможно, придется прервать разговор, чтобы ответить на другой звонок, и тогда вы повесите трубку, так и не сказав того, зачем звонили.

И наконец, я способен с большой точностью оценить, сколько времени у меня уйдет на все мои телефонные звонки в течение дня. Если я обещаю перезвонить в конкретное время, то обязательно делаю это примерно тогда, когда обещал. Для всех остальных звонков я вы-

деляю отрезок времени — обычно от тридцати до девяноста минут — и на это время откладываю все остальные дела.

Затем я составляю список телефонных звонков в том порядке, в каком намереваюсь звонить, причем в конце списка ставлю те звонки, которые *легко могу сократить*, если будет поджимать время. Расположение звонков таким образом — в порядке возможности сократить их продолжительность — почти всегда позволяет уложиться в выделенный отрезок времени.

Это также означает, что обычно я оставляю напоследок большинство внутренних звонков и звонков своим работникам, которые при необходимости всегда могут сократить.

Как сократить долгое «может быть»

Каждый телефонный звонок должен достигать какой-то цели. Если вы не можете получить от человека определенного ответа, назначьте дату, когда он сможет дать этот ответ. Если вы этого от него не добьетесь, назначьте день, когда он сможет назвать вам дату ответа. Если же и это у вас не получится, вычеркните вопрос из списка задач. Любые дальнейшие усилия в этом направлении почти наверняка окажутся пустой тратой времени, а сам факт осознания этого — уже большое дело.

Как избежать игры в пятнашки по телефону

Иногда самое большое, чего можно добиться, это узнать, когда вы действительно сможете поговорить с другой стороной. Очень много людей тратят массу времени на то, чтобы просто связаться друг с другом.

Для того чтобы связаться с любым человеком, как правило, должно хватать двух звонков, при условии, что оба раза вы будете звонить сами. Когда у вас не получается застать его с первого раза, не просите, чтобы он вам перезвонил. Выясните, когда он будет на месте, и в указанное время сами наберите его номер еще раз.

Я часто стараюсь узнать у секретаря того человека, с которым пытаюсь связаться, когда этот человек сможет мне перезвонить. Если мне называют конкретную дату и время, то говорю, что перезвоню в это время *сам*. Если вы не сможете получить информацию такого рода, установите очень узкое временное окно для повторного звонка: «Пожалуйста, передайте мистеру такому-то, что я попытаюсь связаться с ним сегодня после обеда между 2:45 и 3:00». Люди сделают пометку о вашем звонке в своем расписании, чтобы освободить назначенное время.

Если для связи с человеком требуется больше двух звонков, то проблема вряд ли является чисто технической. Скорее всего, другой человек не желает с вами разговаривать.

Как заставить другую сторону ответить на ваш звонок

Скажите что-нибудь такое, что они хотят услышать, или такое, чего они боятся не услышать.

Однажды со мной попытался связаться незнакомый мне человек и оставил сообщение: «У меня для вас потрясающая новость». Как оказалось, это был торговый агент какой-то маркетинговой фирмы, но так или иначе я ему перезвонил.

Недавно я позвонил председателю правления одной из крупных авиакомпаний, с которым не был знаком близко, желая предложить ему пакет нашей спортивной рекламы.

Так как я знал, что в наши дни ни у одной авиакомпании свободных денег нет и что нам всегда пригодятся скидки на билеты, то попросил секретаря:

— Пожалуйста, передайте мистери такому-то, что у меня есть идея, которую мне хотелось бы с ним обсудить, и если она ему понравится, то это не будет стоить ему ни цента.

Он поднял трубку.

Если у вас есть общий знакомый с тем, кому звоните, и вы знаете, что между ними хорошие отношения, имя этого знакомого, как правило, является гарантом, что вы сумеете дозвониться. Если звонок действительно очень важен, имеет смысл познакомиться с этим человеком только ради этого звонка. Я знаю людей, которые, когда им нужно связаться с конкретным человеком из другой компании, сначала звонят ее президенту и уточняют у секретаря, действительно ли это тот человек, к которому им следует обратиться. В ходе разговора они сообщают, что в офисе мистера такого-то им посоветовали обратиться именно к нему.

Молчание — знак согласия

Необязательно задача телефонного звонка — установление двусторонней связи. Если вы только предоставляете информацию, а не обмениваетесь ею или не обсуждаете ее, оставьте подробное сообщение и не перезванивайте. Если у получателя информации возникнут вопросы, он сам вас разыщет.

Если вы звоните, чтобы дать простой ответ на какой-то вопрос, чтобы что-то подтвердить или получить от другой стороны поддержку или согласие, составьте ваше сообщение таким образом, чтобы молчание означало согласие. Например: «Пожалуйста, попросите мистера такого-то перезвонить мне, только если он не согласен».

Я знаю нескольких чрезвычайно эффективных продавцов, использующих этот прием для организации встреч с людьми, которых они даже не знают или которые в другой ситуации не захотели бы с ними встретиться: «Запишите на календаре мистера такого-то, что я заеду к нему в 10:30 в следующую среду. Если это время его не устраивает, пожалуйста, напомните, чтобы он перезвонил мне».

Кто первым возьмет трубку?

Некоторые руководители буквально зациклены на протокольных формальностях ведения телефонных разговоров. Они отказываются собственноручно нажимать на кнопки и тратят массу времени на то, чтобы никогда не поднимать трубку первыми. Это еще раз говорит о необходимости изучения характера тех, с кем вы ведете дела.

Я знаю людей, которые считают, что, поднимая трубку позже них, я каким-то образом пытаюсь обозначить мое превосходство. Связываясь с такими людьми, я всегда помню, что должен подключиться к линии первым.

Я знаю людей, которые запрещают своим секретарям принимать адресованную им информацию или всегда предпочитают лично назначать время встреч. Я знаю

людей, которые любят сами отвечать на звонки, и всегда стараюсь разговаривать с ними сам. Я знаю людей, которым могут позвонить без предварительного договора, и людей, которые посчитают такой звонок грубым оскорблением.

Существуют и такие руководители, которые думают, что секретари должны разговаривать только с другими секретарями, и их коробит, когда я лично договариваюсь с их секретаршей о времени своего визита, вместо того чтобы поручить это своей секретарше.

Изучайте характеры людей, с которыми вы ведете дела, и соблюдайте установленные ими, а не вами протокольные правила — даже если их правила порой кажутся вам нелепыми.

ВНУТРЕННИЕ СОВЕЩАНИЯ

Внутренние и производственные совещания — это бич корпоративной жизни. Они необходимы для обмена информацией и принятия решений, но при этом в большинстве случаев ни к чему не приводят, не помогают ничего достичь для всех и являются пустой тратой времени. Раз уж их никак нельзя искоренить, сведите до минимума их число, периодичность и продолжительность.

Кто эти люди и что они делают на моем совещании?

Правило: продуктивность совещания обратно пропорциональна количеству людей, принимающих в нем участие. Вывод первый: после того как число участников превысит четыре или пять человек, продуктивность па-

дает экспоненциальными темпами. Вывод второй: чем дольше практикуются совещания того или иного вида, тем больше людей в них участвует.

Подавляющее большинство внутренних совещаний посещает больше людей, чем нужно. Это можно объяснить двумя особенностями корпоративной жизни.

Во-первых, тем, что у каждой компании есть своя квота руководителей, которые судят о ценности сообщаемой информации по количеству людей, которых заставляют их слушать. Для этих руководителей важным совещанием является то, на котором не хватает стульев для всех присутствующих.

Во-вторых, существованием «фактора неприглашенных». Совещания становятся частью системы оценки корпоративных достоинств, и люди начинают судить о своей ценности для компании по количеству и рангу совещаний, на которые их приглашают. Проведение совещания на регулярной основе или придание ему статуса планового гарантирует еще большее усиление «фактора неприглашенных».

Однажды мы создали маленькую неформальную комиссию, которая заседала нечасто и нерегулярно, занимаясь принятием решений в очень узкой области. Но с годами ее размеры и цели разрослись настолько, что она перестала принимать решения и превратилась в чисто информационный орган. Но все равно все хотели в ней участвовать. В конце концов я предложил проводить заседания этой комиссии раз в год, допускать на них всех желающих и в дальнейшем сделать целью комиссии не принятие решений *или* обмен информацией, а исключительно улучшение настроения участников. Это частично вернуло людей на землю, и мы смогли вернуться к тому, с чего начали.

Совещания, подобно принципам корпоративной политики, подлежат регулярному пересмотру — на предмет их периодичности, необходимости и размеров. Тогда те, кто был готов сражаться за право в них участвовать, вполне смогут удовлетвориться разосланным протоколом. Остальные, возможно, будут даже рады *не* присутствовать на них и получить возможность использовать свое время для более продуктивных целей.

Время от времени я устанавливаю произвольные правила, определяющие состав участников наших самых популярных совещаний, — правила, основанные на том, кого я хочу и кого не хочу там видеть. Возможная несправедливость таких решений с лихвой окупается экономией времени на прениях.

Совмещайте совещания

Как периодичность, так и цели большинства плановых совещаний можно радикально изменить без малейшего вреда для их эффективности.

Только процедуры начала совещаний — время, необходимое для того, чтобы все собрались, расселись и приступили к работе, — поглощают огромное количество рабочих часов. Очень часто одно часовое ежемесячное совещание может оказаться продуктивнее двух 45-минутных, проводимых раз в две недели. Любое совещание, которое проводится чаще чем раз в месяц, подлежит тщательному анализу на предмет его необходимости.

Многие совещания выполняют параллельные или частично совпадающие функции, которые легко можно совместить или объединить.

Парадоксальность совещаний в том, что они следуют перевернутому закону Паркинсона: количество обсу-

даемых тем уменьшается настолько, чтобы уместиться в отведенное время. У совещаний, совмещенных или объединенных по принципу цели или периодичности, производительность гораздо выше.

Хотя совещания — это обязательная процедура процесса оформления решений, они далеко не самый лучший форум для принятия решений, и если на них присутствует больше четырех или пяти человек, то почти невозможно прийти к консенсусу.

Процесс коллегиального принятия решений не отличается ни эффективностью, ни эффективностью, а принятые таким образом решения, как правило, не являются самыми лучшими. Кроме того, на комиссию трудно возложить ответственность за принятое решение. К тому же самый быстрый способ выпустить из рук нити управления совещанием — это объявить, что решение должно быть принято прежде, чем оно закончится.

Совещания, статус которых выше чисто информационного мероприятия, следует использовать для того, чтобы люди могли обнародовать свои взгляды — *помочь* человеку, несущему ответственность за принятие решения, сделать выбор. Но для самого решения лучше, если оно будет принято позже. Это позволит исключить дальнейшее обсуждение, минимизировать конфронтацию, отбить охоту сыграть на публику и придать дополнительную четкость формулировке решения.

Как вести совещание

Время начала совещания и *время его окончания* необходимо определить предварительно, причем как можно раньше, зафиксировать на бумаге (с целью поощрения пунктуальности) и довести до сведения каждого

участника персонально. На совещания, которые начинаются в непривычное время — например, в 10:15, а не в 10:30, — люди чаще приходят вовремя.

Если обсуждению подлежат несколько вопросов, то повестку дня следует разослать и/или раздать каждому участнику в момент его появления. Это делается не столько для информации, сколько для того, чтобы быстрее начать работу. Если каждый знает, когда совещание должно закончиться, и постоянно может видеть, сколько вопросов осталось рассмотреть, то гораздо легче будет прекратить прения по одному пункту и перейти к следующему. Если я веду совещание, то, как правило, ставлю короткие информационные вопросы в начало повестки дня и оставляю объемные вопросы или спорные пункты на десерт.

При рассмотрении таких объемных или спорных тем я сначала резюмирую суть и все возможные нюансы вопроса, чтобы понапрасну не толочь воду в ступе.

Совещайтесь в кулуарах

Мне хотелось бы посмотреть на того умника, который первым сказал: «Глупых вопросов не бывает», и заставить его высидеть полный месячный цикл совещаний любой крупной корпорации. Под определение «глупого» подходит любой вопрос, который можно с таким же успехом задать до или после совещания и который не дает никакой новой информации никому, кроме спросившего.

Рискну предположить, что половину плановых совещаний в средней американской корпорации можно было бы вообще отменить без всякого ущерба для дела. Созыв совещания часто является автоматической реак-

цией на появление проблем немного сложнее тех, которые обычно решаются в рабочем порядке по телефону. «Совещание в кулуарах» — то есть любая короткая неформальная встреча трех или четырех человек с целью обмена информацией или быстрого достижения консенсуса — более удобная и эффективная альтернатива.

К тому же кое-кто не так сильно обидится, что его не пригласили.

ВСТРЕЧИ С ПОСТОРОННИМИ

Разумеется, взять под контроль и проявить власть при ограничении длительности внутреннего совещания гораздо легче, чем сделать то же самое при встрече с посторонними. И все же даже когда я встречаюсь с кем-нибудь не из нашей компании — в его офисе или в моем, — мне не составляет труда ограничить длительность встречи тем отрезком времени, который я выделил для него.

Для успеха этой операции необходимо сразу же в качестве первого пункта повестки дня обозначить — либо при определении круга вопросов для обсуждения, либо прямо сказав об этом — количество времени, которым вы располагаете. Большинство людей правильно оценят такое поведение. Это поможет им определить, сколько времени они могут потратить на обсуждение каждой темы.

И при встрече с посторонними начальные моменты встречи — от обмена приветствиями до перехода к делу — тоже имеют больше значения для содержания и результата встречи, чем все, что последует потом. Я использую это время для утверждения повестки дня, создания необходимой тональности и атмосферы, а также для

того, чтобы произвести желаемое впечатление. С этой целью я полностью исключаю все лишние действия в начале встречи. Я никогда не распоряжусь провести в мой офис человека раньше чем положу телефонную трубку или закончу перебирать бумаги на столе, чтобы уделить все внимание тому, с кем встречаюсь. За редкими исключениями я не позволю какому-нибудь звонку или деловому сообщению нарушить плавное течение этих начальных минут. Я позабочусь о том, чтобы кофе или напитки были заказаны и принесены до начала разговора о делах. Если я смогу взять под контроль эти первые минуты, то сумею предопределить не только длительность встречи, но и все остальное, что с ней связано.

На случай, если пришло время заканчивать встречу, а другая сторона, похоже, не желает этого, есть множество дежурных фраз, которые вы можете произнести, или жестов, которые можно использовать. (Бывало, что я даже снимал телефонную трубку и держал ее, слегка покачивая, в руке.) Вам нужно только захотеть произнести эти слова или использовать жесты.

Очень часто встреча между двумя сторонами, которые не очень хорошо знают друг друга, тянется до бесконечности, потому что каждый ждет, когда другой подаст знак к окончанию. Самого легкого намека обычно бывает достаточно, чтобы привести такую встречу к благополучному завершению.

Где лучше всего не торопиться

Конечно, всегда необходимо практиковать особый подход (как в случае с Руном Арледжем) к людям, в общении с которыми любое выражение озабоченности проблемой времени может повредить достижению ва-

ших главных целей. Большинство наших руководителей предпочитают двигаться быстро, перескакивать с одной сделки на другую, ухватиться за какую-нибудь проблему или ситуацию, решить ее или найти выход и сразу же перейти к следующей. Поэтому обязательно нужно знать, кого из людей, с которыми вы ведете дела, коробит такой гиперактивный подход.

Кстати, японцы считают желание закончить встречу вскоре после ее начала нарушением этикета и культурных традиций их страны. Если вы попытаетесь слишком быстро перейти от пункта А к пункту В, то рискуете вообще туда не добраться.

В нашем бизнесе это относится и к ведению дел с руководителями спортивных федераций. Такие посты обычно не оплачиваются, и люди занимают их не потому, что должны, а потому, что хотят их занять: это их хобби. Почти любую попытку сделать встречу с ними по возможности короткой или заставить их перейти к сути, вместо того чтобы позволить походить вокруг да около, можно сравнить с попыткой перерезать горло себе самому.

Однажды я имел дело с одним британским спортивным функционером, который был настолько медлителен во всем, что, возможно, по словам нашего делового партнера, «завязывал шнурки на туфлях не меньше часа». Мы несколько раз с ним обедали, и порой у меня уходило три часа, чтобы заставить его перейти к первому вопросу.

Кроме того, он никогда не выказывал желания закончить встречу, и в конце концов я дошел до того, что, пытаясь намекнуть ему на то, что нам пора прощаться, снял часы и положил их на стол. Однако он был настолько невнимателен к заботам других, что, как мне показа-

лось, даже не заметил моего жеста. Но он заметил. Однажды в разговоре с нашим общим деловым партнером он упомянул о моей странной привычке класть часы на стол во время обеда и поинтересовался, сколько часов я потерял таким образом.

Встречи в ресторане

Встречи за завтраком, обедом и ужином — это важная часть моего рабочего дня, потому что я предпочитаю их встречам в офисе: они автоматически способствуют установлению более коротких, более дружелюбных и менее формальных отношений; они могут больше рассказать о характере человека; в такие моменты противная сторона становится более уязвимой и восприимчивой.

Я всегда стараюсь особенно позаботиться о том, чтобы атмосфера таких встреч не только расслабляла, но и способствовала бизнесу. Во-первых, и по всем выше перечисленным причинам, я редко встречаюсь в ресторане более чем с одним человеком. (В присутствии двух или большего количества гостей психологическая обстановка становится неустойчивой и, следовательно, труднее поддается интерпретации или контролю.)

Во-вторых, особенно в Нью-Йорке, Париже и Лондоне, где часто приходится сидеть ближе к человеку за соседним столиком, чем к вашему визави, я никогда не резервирую столик меньше чем на троих. Это, по крайней мере, избавляет меня от ощущения сардины в банке.

В-третьих, я никогда не перехожу к делу, пока у нас не примут заказы и не заберут меню. Будучи уверенным, что первые одна или две минуты чрезвычайно важны для всего, что последует дальше, нахожу неудобным,

чтобы возле нас суетился официант, пока я буду пытаться изложить мою первоначальную позицию.

И наконец, хотя мной никогда не двигала потребность ужинать только в крутых ресторанах (собственно говоря, я часто ставлю под сомнение действительную крутизну их завсегдатаев), я предпочитаю посещать те из них, где понимают, что значит создать атмосферу делового ужина: рестораны, которые прилагают столько же усилий для обеспечения тишины, спокойствия и порядка, сколько тратят на приготовление своих фирменных блюд.

ИЗУЧИТЕ СВОИ РАБОЧИЕ ПРИВЫЧКИ

С годами я научился составлять свое расписание так, чтобы приспособить его к своим рабочим привычкам. Раннее утро — самое лучшее время для размышлений и телефонных звонков в разные части света, где рабочий день уже начался. Обычно я встаю на два-три часа раньше первой назначенной встречи, чтобы успеть сделать все — от зарядки до просмотра деловых бумаг и международных телефонных звонков. Кроме того, у меня есть обыкновение проводить по утрам много встреч. Большинство наших производственных совещаний начинаются в 7:00 или в 7:30, и обычно я успеваю провести две встречи за завтраком, прежде чем доберусь до офиса. Первые часы работы в офисе, когда мозг работает предельно четко, я почти всегда посвящаю диктовке.

К полудню я обычно успеваю сделать большую часть работы, и послеобеденные часы проходят не в таком бешеном темпе. Напоследок я оставляю те вопросы и дела, которые, скорее всего, останутся открытыми, или те, которые потребуют меньше всего напряжения. Примерно

половина моих вечеров занята какими-нибудь мероприятиями, связанными с работой. Остальные я оставляю свободными в качестве награды. Кроме того, время, которое мне приходится проводить в пути, я в такой же мере использую для отдыха и расслабления, как и непосредственно для перемещения.

Я заметил, что большинство людей работают продуктивнее в начале дня, а сразу после обеда выглядят немного заторможенными. Но я уверен, что есть и такие, у кого все наоборот, кто набирает темп и скорость к концу рабочего дня. Главное — знать свой собственный биологический ритм и планировать день в соответствии с ним.

После того как вы составите план рабочего дня, который вам больше всего подходит, *строго следуйте ему*. Мне, например, иногда приходится диктовать, находясь в лимузине, мчащемся в аэропорт, но во всех других случаях я занимаюсь диктовкой только по утрам. Более чем за двадцать лет работы я могу по пальцам пересчитать случаи, когда письмо или служебная записка были настолько важными, что не могли подождать до утра.

Для меня максимально продуктивное использование моих способностей прямо пропорционально максимально продуктивному использованию моего времени. К времени я отношусь агрессивно и стараюсь взять его под контроль, вместо того чтобы позволить ему управлять мной.

Тем не менее одна из очень простых реальных истин, касающихся эффективного управления личным временем, возможно, состоит в том, что *сорокачасовую рабочую неделю могут себе позволить только члены профсоюзов*. Я никогда не встречал преуспевающего бизнесмена, который бы не отдавал работе значительно

больше, чем сорок часов в неделю. Кроме того, мои знакомые, которые отдают работе больше всего часов, одновременно являются людьми, которые лучше всего используют эти часы. Эти две особенности, похоже, часто идут рука об руку.

Организуя себя таким образом, чтобы это соответствовало моим индивидуальным рабочим привычкам, планируя заранее время отдыха и время работы, записывая все на бумаге, я получаю возможность полностью освободить свой мозг от связанных с работой мыслей, когда отдыхаю, и полностью сосредоточиться на них, когда работаю. Это позволяет мне не тащить проблемы бизнеса с собой в постель. Я сплю как младенец.

УЧИТЕСЬ ГОВОРИТЬ «НЕТ», ДАЖЕ КОГДА ЭТО НЕПРИЯТНО

Самое лучшее мгновенное средство экономии времени, которое я знаю, это сказать «нет».

Людям трудно это сделать, даже когда такой ответ очевиден. Возможно, они боятся кого-то обидеть, хотят перестраховаться или просто не желают в данный момент принимать решение.

Сказать «нет», не показавшись невежливым, очень легко. «Нет», произнесенное с неохотой или с сожалением, или же с добавлением правдоподобной отговорки («Если бы меня так не поджимало время...»; «Если бы я знал об этом полгода назад...»), может быть таким же окончательным и категорическим, как «Меня это не интересует». Еще большую проблему представляет нежелание быть категоричным из-за боязни упустить возможность, пусть и гипотетическую, добиться успеха. Мне приходилось оказываться в подобных ситуациях

очень много раз, и я научился заставлять себя говорить «нет», даже когда это было очень неприятно.

Совсем недавно нам предложили спонсорский пакет на одни крупные спортивные соревнования, которые уже финансировались другой компанией. Даже зная, что мы вполне можем на этом заработать, я посчитал, что такая сделка потребует слишком больших затрат времени и сил, и отказался. Каждую возможность следует рассматривать в контексте других обязательств, и порой на чем-то приходится проигрывать. Но если вы станете обнюхивать каждую возможность до тех пор, пока не будете на 100 процентов уверены в том или ином результате, то рискуете пустить свою компанию ко дну.

Однако самая большая проблема с ответом «нет» в том, что многим людям кажется, будто отсрочка решения позволяет выиграть время. Если вы чувствуете тревогу или беспокойство, то гораздо легче сказать: «Дайте мне подумать об этом» или «Давайте я вам перезвоню», чем покончить с этим делом и выбросить его из головы. Такой выход особенно напрашивается, если вы уже знаете, что ответ будет отрицательным.

Разумеется, эти ситуации не оставят вас в покое, и, отказываясь потратить пять минут на то, чтобы покончить с ними раз и навсегда, вы неминуемо обрекаете себя на гораздо большие затраты времени в будущем.

Мне приходилось много раз слышать «нет» в ответ на мои предложения, и в настоящее время я предпочитаю немедленный отрицательный ответ чрезмерно затянутому, длительному «может быть». Обычно такие отсрочки заканчиваются потерей моего времени, а ответ остается тем же.

«Нет» часто лучший выход для всех. Оно экономит время обеих сторон и приносит вам чувство удовлетво-

ренности. Осознание того, что больше не нужно этим заниматься, может вызвать ощущение, будто вы чего-то действительно добились.

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ

Однажды мне рассказали, что когда кадровики Ford Motor Company проводят собеседование с кандидатом на должность менеджерского уровня, они обращают внимание на привычку потенциального работника сыпать соль и перец в еду до того, как он ее попробует. Существует теория, по которой такой человек склонен принимать решения, не зная всех фактов.

Надеюсь, что это неправда, во-первых, потому, что, на мой взгляд, это не имеет никакого отношения к данному вопросу (я знаю многих превосходных специалистов по части принятия решений, которые почему-то любят острую пищу), и, во-вторых, потому, что одна из самых больших проблем с принятием решений заключается в желании людей знать *слишком много* фактов. Такие люди считают, что если у вас достаточно фактов, то решение придет само собой.

Люди, деловые качества которых я очень ценю, принимают решения мгновенно. Они не нуждаются в том, чтобы сначала узнать все «познаваемые» факты. Их устраивает перспектива принятия своей доли неверных решений, и они достаточно уверены в себе, чтобы знать, что в подавляющем большинстве случаев их решения окажутся правильными.

Репутация человека, умеющего принимать верные решения, обычно в такой же степени зависит от быстроты и категоричности его решений, как и от их результатов.

Фактор наития

Некоторые компании на самый простой вопрос, всегда отвечают одно и то же: «Кажется, у нас есть кое-какие данные по этому вопросу».

Принятие решения — это процесс скорее интуитивный, чем аналитический, и никакое количество рыночных исследований, тематических опросов или научных отчетов не изменит этого факта. Опасность в том, что чем больше у людей данных для обдумывания, тем больше они склонны недооценивать важность интуиции — фактора наития.

В коммерции, как уже отмечалось, хороший или правильный выбор времени часто заключается в том, чтобы превратить чувственное ощущение в сознательное действие. Принятие решения — это тот же процесс, только идущий в обратном направлении. Его суть в том, чтобы взять данные, факты и цифры и превратить их в чувственные ощущения. Если исключить из этого процесса необходимость «почувствовать» решение, то вы не сможете принимать очень хороших решений, или даже вообще никаких.

Однажды я услышал историю ученого из Колумбийского университета, который получил грант на изучение возможности использования звуковых вибраций для уничтожения насекомых. В ходе одного эксперимента он научил таракана прыгать через карандаш по команде «Прыгай!».

Но однажды таракана нечаянно закрыли в выдвижном ящике стола, и, пытаясь выбраться, он потерял несколько ног.

Ученый заметил, что после несчастного случая таракан после команды «Прыгай!» оставался сидеть на ме-

сте. В отчете о своих открытиях ученый сделал вывод: «Таракан был настолько травмирован потерей ног, что оглох».

Факты — это инструменты человека, принимающего решение, но 1) они не могут заменить интуицию, 2) они не могут принять решение за вас и 3) они полезны ровно настолько, насколько правильно вы способны их истолковать.

Некоторые люди вообще игнорируют факты («Не забивай мне голову ерундой»), но гораздо больше людей используют их для оправдания удобной или общепринятой точки зрения, а не той, в пользу которой в действительности свидетельствуют эти факты. Конечно, трудно принимать хорошие решения на основании плохих выводов, сделанных в угоду самонадеянности, самооправданию и своекорыстию.

Поищите в стороне

Самый лучший способ использовать факты — рыночные данные, исследования, отчеты, сведения, полученные от других людей, — это не трактовать их буквально, а подумать над тем, что они могут подразумевать. Стоп-сигнал говорит о необходимости остановиться, но подразумевает, что если вы его игнорируете, то нарушите правила дорожного движения и будете за это наказаны.

Поищите в стороне. Что говорят факты о тенденциях, предубеждениях, конфликтах, возможностях?

Человек, просто принимающий решения, скажет: «Нам не следует этого делать, потому что трое других уже пробовали и у них не получилось», но человек, при-

нимающий хорошие решения, выяснит, что эти трое делали одинаково, а что — по-разному, прежде чем пришли к одному и тому же выводу.

Поищите в глубине

Самая полезная для принятия решений информация может скрываться под фактами. Не ограничивайтесь тем, что вы уже знаете.

Каких бы успехов мы ни добились в создании базы доходов для своих клиентов, прекращение активного участия в соревнованиях и уход из большого спорта неизбежно ведут к уменьшению притока денежных средств. Вообще-то это большее сказывается на наших корпоративных интересах, чем на интересах самого спортсмена. Например, Бьорн Борг, который собирается бросить спорт, сможет жить на 1 миллион долларов в год плюс лицензионные платежи не хуже, чем он жил на 5 миллионов в год, которые зарабатывал, будучи активным профессионалом. Но для компании, несущей стабильные накладные расходы, потеря 80 процентов комиссионных может оказаться чувствительной. Подобная перспектива заставляет нас постоянно искать «следующего Борга», даже если такого нет нигде в округе.

Впервые столкнувшись с этой проблемой несколько лет назад, я пришел к выводу, что такова специфическая природа нашего бизнеса и ее нужно учитывать наряду со всеми остальными факторами. Но, придя к такому выводу, мой разум освободился от пут очевидных фактов, и мне в голову пришло совершенно иное, полностью независимое от фактов решение. Оно заключалось в том, чтобы одновременно представлять спортивных личностей и спортивные мероприятия. Это привело к созда-

нию и лицензированию логотипа Уимблдона, одной из наших самых успешных на сегодняшний день лицензионных программ и, определенно, одной из самых стабильных. Уимблдону не нужно выигрывать турниры, поддерживать репутацию, и он никогда не уйдет на пенсию. Он дал нам стабильный предсказуемый источник дохода, который уравнивает более уязвимые области спортивного представительства.

Принятие здравых корпоративных решений — это непрерывный процесс поиска главного фактора, оценки влияния новой информации на старые решения, предвосхищения будущего.

Слоновый метод принятия решений

В цирке, чтобы маленькие слонята не убежали, их привязывают на цепь к столбу. Когда животное дергает цепь, прикованный к ней обруч врезается в ногу, и слоненок делает вывод, что во избежание боли лучше всего оставаться на месте.

Но когда слоненок вырастает, его по-прежнему продолжают привязывать к тому же самому маленькому столбику. Взрослый слон мог бы выдернуть этот столбик из земли, как зубочистку, но он помнит боль и слишком глуп, чтобы использовать новый набор фактов, изменившихся вместе с обстоятельствами. Крошечный столбик держит двухтонного слона на месте так же эффективно, как удерживал слоненка.

Многие руководители слишком сильно зависят от старых фактов, вышедших из моды обычаев или по-прежнему основывают решения на том, что было эффективным двадцать лет назад. Это слоновый метод принятия решений.

ДОВЕРЯЙТЕ ПЕРВЫМ ВПЕЧАТЛЕНИЯМ, НО...

Я почти всегда доверяю первым впечатлениям, но даю им какое-то время устояться. Решения — это продукты эмоций, и бывает полезно не торопиться с решением, пока холодный, резкий свет дня не высветит варианты: остались ли какие-нибудь очевидные соображения нерассмотренными?

Если за первые двадцать четыре часа ничего такого не приходит мне в голову, это значит, что, возможно, и не придет — или что к тому времени все равно будет слишком поздно.

ХОРОШИЕ РЕШЕНИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ САМИ

Если вы немедленно приступите к пересмотру только что принятого решения, оно, скорее всего, окажется плохим, но не потому, что это было неправильное решение, а потому, что вы уменьшили его шансы на успех.

Очень много спорных решений оказывались успешными, потому что принявшие их люди были решительно настроены заставить их работать, и очень много хороших решений оказались неудачными, потому что принявшие их люди так и не смогли преодолеть свои сомнения.

Когда я впервые решил, что мы должны создать и выпустить на рынок логотип Уимблдона, то столкнулся с различными возражениями людей, которым предстояло принять участие в выполнении этой задачи.

Во-первых, Уимблдонский турнир существовал уже почти сто лет, и если это была такая хорошая идея, то почему она не пришла в голову никому другому?

Во-вторых, было собрано много доказательств, подтверждающих, что люди готовы идентифицировать себя с Боргом, Палмером или каким-нибудь знаменитым кутюрье, но никто не станет носить на рубашке название теннисного турнира. И наконец, последнее и самое неутешительное: мы опоздали на старт. Больше двадцати пяти компаний по всему миру уже использовали незапатентованное слово *Уимблдон* в названиях своих товаров. Наш юридический отдел сомневался, что мы сумеем хотя бы расчистить рынок, не говоря уже о том, чтобы его создать.

Но я верил, что логотип Уимблдона должен сработать и что именно нам суждено заставить его работать. Если бы я не был в этом так убежден или просто принялся искать доказательства моей неправоты, то готов спорить, что название «Уимблдон» до сих пор оставалось бы родовым, доступным каждому, кто бы ни пожелал его использовать.

Бросьте монету

Часто вы фактически принимаете решение, еще не осознавая этого — и не прекращая поиск его.

Вместо обдумывания всех «за» и «против» попробуйте следующее: бросьте монету. Орел — вы будете этим заниматься; решка — не будете. А затем подумайте, какие *чувства* у вас вызывает результат. Вы можете с удивлением обнаружить, что эмоциональная реакция решает вопрос за вас — подтверждает то, что вы бессознательно уже знаете.

ОБЩЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Я убежден в том, что скорость ведения дел в офисе, скорость обмена информацией это вопрос скорее стиля работы, чем систем.

Как уже было сказано, я предпочитаю быстрые, неформальные обмены информацией обменам в официальной и, следовательно, съедающей много времени атмосфере совещаний. Мне удобнее заходить в офисы других людей, чем приглашать их в мой (покинуть чей-то офис намного легче, чем выпроводить кого-то из своего). Мне больше нравится поймать кого-нибудь в коридоре или спросить его о чем-то по телефону, чем официально договариваться о встрече, чтобы потерять, как минимум, пять минут на получение информации, которая не заслуживает более двадцати секунд.

Я подсчитал, что около 90 процентов необходимой мне насущной информации я получаю в результате этих коротких неформальных встреч на ходу.

Я гораздо чаще прошу наших руководителей присылать мне резюме или бюллетени по конкретным темам, чем формальные отчеты. Перед тем как отправиться домой после посещения какого-нибудь из наших зарубежных офисов, я занимаюсь этим последние десять или пятнадцать минут моего пребывания. По пути я заглядываю к нескольким людям, чтобы поделиться с ними краткой информацией или попросить о ней. На мой взгляд, это помогает быть в курсе происходящего.

Эти быстрые, неофициальные обмены имеют обыкновение распространяться по всей структуре организации и превращаются в стиль общения. Работники часто перенимают манеры и привычки своих менеджеров, и

одна из самых удобных для копирования манер — это способ обмена информацией. Если менеджер хорошо освоил навык быстрого обмена информацией, то большинство из его подчиненных тоже будут делать это хорошо. Если же его стиль отличается занудностью, а он склонен по нескольку раз повторять очевидное или тратит больше времени, чем необходимо, на то, чтобы выразить свою мысль, то все его подразделение обязательно будет вести себя таким же образом.

Персональный стиль менеджера — насколько он хорош в вопросе обмена информацией — повышает эффективность всего подразделения больше, чем любые управленческие или организационные ухищрения.

ПИСАТЬ ИЛИ НЕ ПИСАТЬ

Если есть причина писать — сделать заметки для справок, подтвердить понимание вопроса, зафиксировать сложный набор фактов или цифр, — пишите. Даже необходимость обеспечить себе защиту на будущее или обозначить позицию, если вы подозреваете, что она может быть поставлена под сомнение, тоже достаточно веские причины для обращения к бумаге. Но если особых причин нет, спросите себя, не будет ли устное общение более удобным, простым и эффективным.

Ни в коем случае нельзя забывать, что письменное сообщение создает объем работы, который не ограничивается вашим временем, потраченным, чтобы его написать, и временем кого-то другого, потраченным, чтобы его прочитать.

Боб Андерсон, председатель правления Rockwell International, однажды сказал мне, что если кто-то из приглашенных директоров желает ему что-то сооб-

шить, то он почти всегда предпочитает, чтобы это сообщение было сделано устно. Если сообщение изложено в письменном виде, то сразу же возникает масса нюансов, каждый из которых необходимо рассмотреть. Как следует ответить? Что в действительности хотел сказать отправитель? Не повлечет ли это сообщение осложнений в юридическом плане или со стороны Комиссии по ценным бумагам? Это рекомендация или угроза?

Это же можно сказать и о большинстве письменных сообщений, курсирующих между подразделениями и руководителями. Изложение слов на бумаге всегда означает необходимость поиска какого-то скрытого смысла. Кроме того, это может означать возможность обнаружения такого скрытого смысла, который лучше было бы не находить.

Существует хорошее эмпирическое правило, согласно которому писать следует только в случае необходимости. К нему можно добавить несколько простых очевидных правил, которыми нужно руководствоваться при составлении внутренних служебных записок.

- Всегда начинайте с указания «Кому», «От кого», даты и темы.
- Сразу переходите к сути. Служебная записка длиной в одну строчку производит больше впечатления, чем записка длиной в две строчки, и т. д. Не ходите вокруг да около основной мысли и не пытайтесь ее драматизировать. Литературных премий за служебные записки никто не присуждает.
- Старайтесь быть проще. Служебные записки должны служить для передачи информации, а не для ее обсуждения. Если тема слишком сложна, то в таком случае интерактивное общение — об-

суждение с глазу на глаз или разговор по телефону — подходит больше. Служебные записки с изложением позиций или мнений легко могут привести к бумажной войне.

- В течение двадцати четырех часов воздерживайтесь от отправления любых полемических записок. «Ответные записки» (первые залпы бумажной войны) часто попадают именно в эту категорию. Такая записка может всплыть и испортить вам жизнь даже через несколько лет после того, как вы ее послали.
- Записки, предназначенные для картотеки, — вещь полезная. На них зафиксированы детали, которые в противном случае вы могли бы забыть. Факты из картотечных записок обладают большей достоверностью, чем те же самые факты, которые всплывают в памяти недели, месяцы или годы спустя. К тому же картотечные записки не требуют ответа.

Хочу подчеркнуть еще один, последний момент, касающийся бумажной работы в целом и служебных записок в частности. Я стараюсь писать служебные записки так, чтобы их можно было один раз прочитать и выбросить. Но точно так же я поступаю с большей частью входящей почты, независимо от того, в какой форме она составлена.

После того как вычеркиваю пункты из списка текущих задач, я получаю истинное удовольствие, выбрасывая бумаги в мусорную корзину. Я так поступаю с 95 процентами присылаемых мне бумаг. Правда, за годы работы было несколько случаев, когда я что-то выбрасывал, а потом искренне об этом сожалел. Но это, на мой

взгляд, ничтожная цена за то, что остальная канцелярщина больше не попадалась мне на глаза.

Кстати, мне вспомнилась история о Лью Вассермане и его знаменитых полуночных «мусорных» набегах на МСА. Возможно, это байка, но я слышал ее так много раз, что даже если это выдумка, то она стала очень похожа на правду.

Суть ее в том, что Вассерман якобы имел обыкновение поздно вечером проводить инспекцию в офисах МСА и выбрасывать все бумаги, которые находил в столах, в мусорные корзины. На следующее утро он заявлял возмущенным руководителям:

— Если вы не можете сделать что-то, прежде чем отправиться домой, значит, этим не стоит и заниматься.

Такой способ заставить некоторых руководителей лишней раз подумать о том, как они используют свое время, был явно в стиле Вассермана, и его слова не следовало понимать буквально. И все же кое-кто из людей, с которыми я встречаюсь в конце дня, не упускает возможности пошутить:

— Марк, ты, наверное, тут не перетруждаешься. У тебя даже ни одного листка бумаги на столе нет.

РАЦИОНАЛИЗИРУЙТЕ СВОЙ ОФИС

Я верю, что вид офиса — насколько он аккуратен и чист, насколько рационально оборудован — может сильно повлиять на то, как быстро в нем идет работа.

Когда вы входите в офис, в котором царит беспорядок, ваши мысли тоже начинают вести себя беспорядочно. В ряде случаев мы даже просили сотрудников содержать свои столы в чистоте — раскладывать бумаги по папкам, чтобы просто убрать их с глаз долой, и обедать

в предназначенных для этого местах, а не за рабочими столами.

Обычно в ответ на эти просьбы нас обвиняли в мелочности и придирках. Разумеется, если бы я не придавал этому такого значения, то не стал бы настаивать. Но, на мой взгляд, эффективность офиса прямо пропорциональна эффективности его внешнего вида.

Мне приходилось бывать в офисах, которые, казалось, были спроектированы полицейскими из Кистоуна*, — копировальные машины располагались на расстоянии нескольких этажей от отделов, которые чаще всего ими пользовались; машинописные бюро были выделены в самостоятельные подразделения и часто расположены на одном этаже с бухгалтерскими и прочими вспомогательными службами; залы подшивки и хранения документов находились в другом конце коридора.

Исправить эти недостатки обычно не составляет труда. Возможно, если специалисты по организации труда будут уделять больше времени перестановке мебели и меньше анализу систем, то многие компании обнаружат, что им удастся сделать намного больше.

* Герои популярных кинокомедий 1910-х годов. — Прим. ред.

14 ТОЛЬКО ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Одним из самых драматических поворотов в культурной жизни нашей страны стал пересмотр Великой Американской Мечты. Людей больше не прельщает перспектива работать ради двух машин в гараже и дома в престижном округе. Сегодня удовольствие от самой работы становится важнее удовольствия от получения осязаемых вознаграждений за ее выполнение.

Многие люди убеждены, что никогда не смогут получить полного удовлетворения от работы, если будут трудиться на кого-то другого. Если им предоставить возможность выбрать, кем стать — председателем правления компании, в которой они работают, или владельцем собственного маленького предприятия, — они выберут последнее. Создание собственного бизнеса стало новой Великой Американской Мечтой.

Как человек, который сам построил собственный бизнес, могу подтвердить, что свое дело может дать все, чего вы от него ждете. Однако, как однажды сказал

мне Джон Маккартер, главный редактор журнала *Good Housekeeping*, «девятью девятью процентов людей в мире обречены работать на других». Я тоже склоняюсь к этому мнению и поэтому расположил главу о создании собственного бизнеса в конце этой книги, а не в начале.

Если бы каждый, кто хоть раз высказывал намерение открыть свой бизнес, на самом деле собрался с силами и сделал это, то вся страна состояла бы из одних предпринимателей. Но большинство людей предпочитают лишь мечтать об этом, вместо того чтобы попытаться воплотить свою мечту в жизнь.

Первое, что нужно сделать, это проанализировать свои мотивы и определить, к кому вы относитесь: к мечтателям или к 1 проценту.

Если вы хотите иметь собственный бизнес, потому что вам до смерти надоело делать то, что вам говорят, потому что вы хотите больше свободы или потому что вас недооценивают, забудьте и думать об этом. Это не причины, чтобы открыть свое дело; это причины, чтобы сбежать с вашей теперешней работы. Желание делать много денег тоже, возможно, недостаточно веская причина. Это хорошая и достойная цель, но если она является вашим главным мотиватором, то ее недостаточно, чтобы провести вас через годы лишений.

Прежде чем открыть собственную компанию, я был адвокатом в престижной кливлендской фирме, но знал, что не собираюсь посвящать остаток жизни практике корпоративного права. Мне нравилось заключать контракты и вести переговоры, а не составлять проекты, и гарантированного чека на зарплату было недостаточно, чтобы удержать меня в фирме. Я прекрасно понимал, чем рискую, но меня слишком пугала перспектива потратить мое время и энергию на построение карьеры,

которая не принесет мне радости. Я не мог себе позволить отказаться от попытки использовать свой шанс.

Это, на мой взгляд, по крайней мере, часть мотивов,двигающих большинством людей, которые успешно начинают новый бизнес: понимание того, что если они никогда не попытаются, то будут до конца жизни жалеть об этом. Именно это чувство дает вам силу покинуть безопасное убежище, перерезать корпоративную пуповину и двигаться вперед, даже когда все остальные чувства призывают вернуться назад. Открыть бизнес — значит взять на себя финансовое и профессиональное обязательство. Более того, это эмоциональное обязательство.

У меня есть друг, который пять лет назад открыл предприятие, выросшее в преуспевающую фирму по производству готовой одежды. Недавно он сказал мне, что если бы знал, через что придется пройти в первые два года, то никогда бы не взялся за эту затею.

Нам никогда не приходилось настолько трудно, но я понимаю, о чем он говорил. Открытие нового бизнеса предполагает массу моментов, когда минусы настолько перевешивают плюсы, что любые ощущения удовлетворенности оказываются слишком ничтожной компенсацией. Временами эмоциональное обязательство остается единственной силой, которая помогает вам идти дальше.

ЗАДАВАЙТЕ ТРУДНЫЕ ВОПРОСЫ

Тому, кто начинает новый бизнес, некогда заниматься самообманом, но порой так и тянет полюбоваться красотой собственных расчетов, бизнес-планов и проспектов, насладиться сладкой мелодией собственных слов и цифр.

Вы должны уметь ясно и кратко определить концепцию своего бизнеса. Является она жесткой (создать новый товар или товар, заполняющий четко определенную пустующую нишу) или мягкой (внедриться в одну из областей консалтингового бизнеса, в перенаселенную отрасль промышленности или осуществить идею, не слишком выделяющуюся на фоне других)? Главная опасность для начинающего в том, что все пока еще остается в теории, а она может заблокировать вашу способность задавать правильные вопросы и давать на них необходимые честные ответы.

Каковы привязки?

Как ваша концепция привязана к рынку, ко времени и к людям, которым, в конечном итоге, придется ее покупать? Какое у нее преимущество по сравнению с существующими конкурентами?

Я видел много новоиспеченных консалтинговых фирм, которые шли ко дну главным образом потому, что их концепция была не так уж хороша. Собственно говоря, меня удивляет, как часто люди думают, что кто-то станет платить за их экспертные услуги, когда в них вообще нет большой необходимости, и когда у них нет в активе никаких впечатляющих историй успеха, которые могли бы убедить потенциальных потребителей в обратном.

Если бы я создавал IMG сегодня таким же образом, как сделал это двадцать лет назад, то не уверен, что все прошло бы успешно, и думаю, что все прошло бы не настолько успешно. Арнольд Палмер был подходящим человеком для представительской фирмы в то время, когда гольф развивался семимильными шагами. Де-

сять лет спустя, когда мы стали представлять Лавера, а потом — Ньюкомба и Борга, то смогли повторить этот успех в теннисе, а затем проделали это же в беге.

Однако в первых двух случаях — с гольфом и теннисом — при достаточно больших размерах рыночной базы кривая ее роста явно шла на спад.

Если бы потребовалось повторить первоначальный успех IMG сегодня, то мне пришлось бы ждать благоприятной комбинации факторов-привязок, включая развитие нового вида спорта с ураганным потенциалом роста и появление суперзвезды, воплощающей в себе всю сущность этого вида.

Что помешает концепции работать?

С какими проблемами придется столкнуться в первую очередь? Являются ли они непреодолимыми, а если нет, то как я собираюсь их решить?

Почему я считаю себя тем, кто может заставить концепцию работать?

Больше всего шансов на успех у тех новых коммерческих предприятий, которые имеют какое-то отношение к тому, что уже делали создавшие их люди для кого-то другого. Например, созданная мной IMG была не столько новым бизнесом, сколько продолжением того, чем я уже занимался в юридической фирме.

Несколько лет назад один мой друг открыл очень успешный бизнес фоторепродукций, на который впоследствии стал продавать франшизы. Один из держателей его франшиз, который раньше занимался литографией и дизайном, оказался в трудном положении.

Мой друг встретился с ним лично и попытался устранить эту проблему, после чего сказал мне:

— Представь себе, он считал, что раз наш товар в два раза качественней и в два раза дешевле, чем у конкурентов, то ему не нужно будет шевелиться, чтобы *продать* его. Когда я указал ему на это, он заявил: «Но ведь я же не *продавец*».

Мечта открыть ресторан — очень популярная фантазия среди претендентов на звание бизнесмена и одновременно проект с одним из самых высоких уровней смертности. Это является ярким примером того, как новые предприятия терпят крах по причине профнепригодности своих основателей.

Содержание ресторана — это малорентабельный бизнес, для которого необходимы практичный ум и умение хорошо считать. Кроме того, владелец должен быть от природы общителен, человеколюбив и готов отдавать работе невероятное количество времени.

Тем не менее я знаю несколько человек, которые не прочь открыть свой ресторан, так как хотели бы заняться чем-нибудь другим, причем единственное, что они умеют, это хорошо готовить или вкусно поесть.

Каков коэффициент «выполнимости»?

Однажды нам предложили принять участие во Всемирных авиагонках, которые планировалось приурочить к Олимпиаде 1984 года. Проект оценивался в 3 миллиона долларов и уже был частично профинансирован. Концепция была проработана достаточно детально и представлена весьма профессионально. Единственная проблема заключалась в том, что осуществление проекта требовало сотрудничества военно-воздушных

сил половины стран мира и такого же количества разрешений на использование воздушного пространства.

Не стоит говорить, что «выполнимость» этого проекта была абсурдно низкой. Хорошая концепция, требующая разумных затрат, может оказаться неудачной, потому что ее почти невозможно осуществить, или, даже если это и можно сделать, потребуется слишком много времени. Прожекты вроде этого могут потребовать от вас работы за пятьдесят центов в час.

НАЧНИТЕ С МАЛОГО И СТАРАЙТЕСЬ БЫТЬ ПРОЩЕ

Многие новоявленные предприниматели думают только о деньгах, которые заработают, вместо того, чтобы поразмыслить о том, как заработать эти деньги. Ставьте перед собой реалистичные цели, предпринимайте реалистичные шаги — отдельные выполнимые действия, каждое из которых связано с последующим и является звеном определенной логической последовательности.

В какой-то момент вам придется пройти сквозь стену, чтобы очутиться в реальном мире. Но не вздумайте просто делать это, пока у вас не будет хорошей идеи относительно того, куда направиться дальше. Если не можете «отсюда» переместиться «туда» в результате нескольких совершенно конкретных шагов, то вашу затею, возможно, пока еще рано называть бизнесом.

Я убежденный сторонник теории, по которой, чем больше денег требуется авансировать в новый бизнес, тем меньше у него шансов встать на ноги.

Я тоже, конечно, не свободен от предрассудков, потому что начал свое дело, имея за душой меньше 500 дол-

ларов. Кроме того, я знаю о существовании целой индустрии венчурного капитала, которая не занимается ничем, кроме финансирования новых предприятий. Но само существование такой индустрии вызвало к жизни своего рода предпринимательский миф о том, что вокруг полным-полно людей, ожидающих своей очереди дать вам денег, только вы пока ни с одним из них не встретились.

Но если это когда-нибудь случится, то вы, возможно, обнаружите, что они не так сильно, как вы предполагали, желают расстаться со своими капиталами, а если даже и так, то захотят получить жирный кусок вашего бизнеса в обмен на свою веру в вас.

Многим новым предприятиям не удалось встать на ноги не потому, что в их основе лежали плохие идеи, не потому, что их строили неумейки, а лишь потому, что попытки собрать капитал оказались неудачными. И все же многие из этих новых предприятий, как мне кажется, не нуждались в таком объеме капитала, какой был необходим по убеждению их основателей. Если бы они проявили готовность начать с малого, отступить на несколько шагов и начать с еще меньшего, то вполне могли бы дать себе шанс побороться.

Важно начинать с малого и стремиться к простоте. Когда я начинал, мне было очень легко убедить себя в том, что ничего просто не получится, если у меня будет меньше миллиона долларов. Как я мог представлять трех суперзвезд в переживающем бум виде спорта, имея семь или восемь человек персонала и, по крайней мере номинальных, представителей в Англии и Японии? По правде говоря, миллион долларов мне бы не помешал, и я бы нашел ему применение. Но в нем не было необходимости.

Многие из знаменитых историй об Американском успехе имели более чем скромное начало. Если вы продаете услугу, умение или квалифицированный совет, что вам действительно необходимо, кроме стола и телефона?

ПРОЯВИТЕ ГИБКОСТЬ

Помимо необходимости знать, каким бизнесом вы занимаетесь на самом деле, не менее важно иметь представление о новом бизнесе, которым вы *можете* заняться, — о новых направлениях и других возможностях, возникающих в процессе ведения текущих дел.

Если вы способны разобраться в обстановке и проявить достаточную гибкость, то, возможно, придете к выводу, что ваш теперешний бизнес всего лишь хвост, а новый бизнес, к которому он вас подводит, — это собака. У меня есть один знакомый, который зарабатывал на жизнь чтением лекций по эффективным методикам письма. Он обнаружил, что многим компаниям так понравился его курс, что они изъявили желание заплатить, сколько он запросит, за составление для них брошюр для внутреннего пользования. Так он нашел намного более прибыльный бизнес, чем читать лекции.

Как я уже упоминал, новые подразделения нашей компании стали результатом проявленной нами гибкости — наш отдел консалтинга самый наглядный тому пример. Занимаясь продажей услуг наших клиентов различным корпорациям, мы обнаружили, что часто наши идеи по поводу того, как использовать этих клиентов (как позиционировать конкретного спортсмена, какой тип кампании планировать и т. д.), были не менее ценными, чем сами услуги.

РАЗДЕЛИТЕ СВОЙ УСПЕХ

Смысл любого бизнеса, нового или старого, в том, чтобы получать больше, чем тратится, но эта истина становится до боли очевидной, когда речь идет об управлении мелким, новым предприятием.

Платите людям, которые работают на вас, как можно меньше и продавайте им себя, свои мечты и свое видение их будущего, убеждайте их в том, что, когда компания вырастет и добьется успеха, они будут получать больше, чем когда-либо смогут получить в другом месте. Я не вижу в этом ничего зазорного, при условии, что вы сдержите свое слово.

Если кто-то из ваших работников внесет значительный вклад в дело компании, он имеет полное право получить больше, чем просто удовлетворение от хорошо выполненной работы. В бизнесе человека оценивают по его доходам. И хотя вам приходится принимать во внимание общую прибыльность компании, вашего работника это должно волновать намного меньше, чем вас. Какую бы осязаемую форму ни приняло финансовое подтверждение ценности работника — повышение зарплаты, премия или дополнительные льготы, — главное, чтобы люди почувствовали, что оно непосредственно связано и соизмеримо с их вкладом в успех компании.

УДВОЙТЕ НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ

Несколько лет назад я спросил одного из моих друзей, который только начинал новый бизнес, какую сумму, по его расчетам, составят накладные расходы за первый год. Он начинал с малого, вкладывал только свои деньги, и, по его прикидкам, выходило что-то около 75 тысяч долларов. Я посоветовал ему удвоить эту цифру.

Начиная новое дело, люди не способны принять во внимание все скрытые затраты. Причина, скорее всего, в подсознательном стремлении заставить цифры дать нужные показания (или, на худой конец, удобоваримые). В любом случае очень легко выпустить из виду подходящий налог и налог на соцобеспечение, когда вы успели привыкнуть к тому, что они автоматически удерживались из ваших чеков на зарплату. Ручки и карандаши стоят недорого, но если посчитать годовой расход на весь офис, даже небольшой, то получится не так уж и мало. Деятельность большинства коммерческих предприятий предполагает какие-нибудь командировки и развлечения, а они обходятся все дороже. Очень легко недооценить коммунальные услуги. За годы работы я убедился, что если вы удвоите первоначально выделенную сумму текущих расходов, то получите цифру, довольно близкую к реальной.

Недавно я снова встретился с другом, которому когда-то дал этот совет. Он признался, что при нашей предыдущей встрече он подумал, что раз я почти ничего не знал о специфике его бизнеса — во что ему обойдется аренда, зарплата персоналу и т. д., то с моей стороны было слишком самонадеянно говорить об удвоении.

— Но когда я подвел итоги за год, — сказал он, — общая сумма накладных расходов составила почти ровно 149 тысяч долларов.

Удваивайте, но не утраивайте

Многие из тех, кто мечтает начать новый бизнес, но не решается сделать первый шаг, убедили себя в том, что сначала необходимо накопить достаточно денег. Таким людям даже 10 миллионов долларов не хватит.

Никакая сумма денег в банке не компенсирует потерю чувства уверенности в завтрашнем дне.

Если при составлении бизнес-плана вы поймаете себя на том, что проставляете максимально возможные цифры в каждой строке расходов, то вашему плану вряд ли суждено стать чем-нибудь большим, чем просто упражнением для мозгов.

СНАЧАЛА ПРИБЫЛЬ — ОРГАНИЗАЦИЯ ПОТОМ

Хорошая организация необходима для успеха в любом виде деятельности. Но есть что-то нелепое в новоиспеченной корпорации, которая щеголяет впечатляющим пятилетним планом, не успев заработать ни единого доллара. Одно дело знать, куда вы идете (или куда хотели бы прийти). Совсем другое — заниматься планированием по принципу «ставить телегу впереди лошади».

ПРОЕКТЫ И РЕАЛЬНАЯ ЖИЗНЬ

Я был бы просто счастлив, если бы мне никогда в жизни больше не довелось увидеть ни одного корпоративного проекта. Единственные, кто в них верит, это люди, которые их составляют.

В подавляющем большинстве проектов, которые мне показывали или предлагали финансировать, сразу бросается в глаза явное искажение временной перспективы. Просто поразительно, как много людей забывают принять во внимание важнейший фактор притока денежных средств при планировании первого года работы. Если первая продажа совершается в течение первой недели существования бизнеса, очень часто доход от сделки не поступает на протяжении трех месяцев, и то

же самое происходит со второй и третьей продажами. В результате необходимый для функционирования бизнеса денежный поток фактически превращается в столбики пустых цифр на бумаге.

Не меньше меня поражает и то, насколько очевидными оказываются попытки людей завышать свои показатели. Допускать погрешность в приемлемых пределах это одно; заранее считать дураком человека, который будет анализировать эти цифры, совсем другое. Мне приходилось рассматривать бизнес-планы, которые, на мой взгляд, были не лишены достоинств, но настолько разочаровывали меня цифрами планируемых доходов и расходов, что я терял веру в людей, которые их приносили. Подозреваю, что эти люди сами не верят в свою идею бизнеса и просто пытаются соблазнить кого-нибудь на финансирование солидного расходного счета.

Мне приходилось видеть проекты, в которых руководитель закладывал себе жалованье, превышающее его текущую зарплату в качестве работника. Не думаю, что просить кого-то профинансировать проект стоимостью в 2 миллиона долларов — это лучший способ прибавить себе 50 тысяч долларов зарплаты. Я точно знаю, что не захочу стать тем, кто даст такому человеку эти деньги.

ДВИЖЕНИЕ И ДОСТИЖЕНИЕ

Работа на самого себя — это одна из самых чистых форм капитализма и самый лучший из всех известных мне способов получить столько, сколько ты действительно стоишь. Помимо прочего, она требует совершенно иного взгляда на вещи, включая понимание того, что количество затраченных часов имеет значение, только если они потрачены с умом.

Большинство преуспевающих предпринимателей тратят двадцать четыре часа в сутки либо на работу, либо на обдумывание вопросов, связанных с бизнесом. Но разница между успехом и неудачей определяется тем, как они заполняют эти часы. Все вы знаете клише: «Не работай много, работай с умом». Истина звучит по-другому: «Работай упорно, работай много и работай с умом».

Положительный момент в том, что на начальном этапе, когда не нужно присутствовать на совещаниях, рассматривать служебные записки и иметь дело с остальными внутренними корпоративными пожирателями времени, вы ежедневно можете работать, как минимум, на четыре или пять часов больше. Но если вы не сумеете использовать их продуктивно, это приведет не только к тому, что разница «будет удержана из вашего жалования», но вполне возможно, что эти часы будут потрачены вами на составление служебных записок самому себе.

НЕ ЗАВОДИТЕ ПАРТНЕРОВ

Слишком мало людей анализируют свои мотивы привлечения партнеров настолько тщательно, насколько следует. Часто в этом виновата возможность разделить ответственность. Что и говорить, приятно чувствовать, что козлом отпущения не обязательно окажетесь именно вы. Однако чувство защищенности, которую предполагает коллективная ответственность, слишком слабое лекарство от головной боли, вызванной проблемами, к которым неизбежно приводит любое партнерство.

Разумеется, бывают случаи, когда сильные и слабые стороны каждого партнера настолько сбалансированы, что идут только на пользу бизнесу. Но гораздо больше шансов на то, что партнерство станет злейшим врагом

бизнеса. Не случайно некоторые из самых фантастических предпринимательских успехов были достигнуты одиночками.

НЕ БЕРИТЕ АКЦИЙ

Небольшие пакеты акций в частных корпорациях, на мой взгляд, это выброшенные деньги. Владение «куском» принадлежащего кому-то нового частного предприятия это не больше чем повод для круглосуточного самолюбования, но мне всегда хотелось знать точно, во сколько владельцы таких пакетов оценивают их.

Имея долю в частной фирме, вы не найдете свою фамилию в *Wall Street Journal* и не сможете прочитать, чего вы стоите; вы не можете пойти в банк и предложить эти акции в качестве обеспечения кредита на новый дом. Вы не можете даже свободно продать эти акции, потому что такую продажу не разрешит владелец контрольного пакета, или окажется, что никто не пожелает заплатить вам сумму, даже отдаленно напоминающую ту, в которую вы их оцениваете.

Во многих случаях мы не понимаем сути мелких пакетов акций в своих интересах. Когда нашим клиентам предлагают пакет акций в новом предприятии, я всегда настаиваю на получении гонораров в качестве дополнения к акциям или, по крайней мере, на гарантиях выкупа акций в любое время по желанию нашего клиента.

СТРАХ НЕУДАЧИ

Страх неудачи, по меньшей мере, такое же обычное чувство, как стремление к успеху. Собственно говоря, если его взять под надежный контроль, страх может

стать источником энергии, которая приводит в действие ведущее колесо машины. Но у многих людей он вызывает полную протрацию.

Как научиться использовать страх и не позволить ему использовать вас? Это проблема не только предпринимателей, но и всех, кто занимается бизнесом. Поэтому она выглядит вполне подходящей темой, на которой можно закончить эту книгу.

В начале лета 1976 года барберист Ги Дрю, член олимпийской команды Франции, оказался в незавидном положении. Он был единственной надеждой Франции на медаль в легкоатлетических видах, и свалившееся на его плечи бремя защитника чести нации грозило оказаться ему не по силам. Позднее Дрю рассказал мне, что перед Играми он несколько раз разговаривал с Жан-Клодом Килли, одним из наших старых клиентов, и что частью своей золотой медали он обязан ему. Он объяснил это следующим образом:

— Жан-Клод сказал мне, что я был единственным, кто знал, как довести свое тело и разум до пика формы к началу Олимпийских игр. Затем он сказал, что после того, как я это сделаю, мне нужно постоянно повторять себе: «Я сделал все что мог, чтобы подготовиться к этому забегу, и если я буду первым, то все будет великолепно, но если я не выиграю, то мои друзья останутся моими друзьями, мои враги останутся моими врагами, и мир останется таким же, каким был». Я повторял про себя эту фразу перед квалификационными забегами и между полуфиналом и финалом. Я продолжал повторять ее снова и снова, и она вытеснила из моей головы все остальные мысли. Я продолжал повторять эту фразу и тогда, когда шел получать золотую медаль.

ЭПИЛОГ

ИГРА В БИЗНЕС С САМИМ СОБОЙ

Когда я закончил работу над этой книгой, то передал рукопись нескольким деловым партнерам. Часть отзывов вызвала у меня ощущение мучительного беспокойства.

Некоторые рецензенты сказали, что книга им очень понравилась, «потому что я уже делаю больше половины того, что ты рекомендуешь». Хотя это делалось с явным желанием польстить, мне кажется, что они хвалили те разделы книги, которые позволяли оставить их собственные способы ведения бизнеса почти без изменений.

Меньше всего мне хотелось бы, чтобы моя книга пробуждала в читателях самодовольство или самолюбование. Это самые злоещие силы в бизнесе, способные в одиночку затормозить развитие карьеры или успех.

Бизнес — это соревнование, а любое соревнование высокого уровня это, как правило, игра разума. «Игра в бизнес с самим собой», если можно ее так назвать, состоит в понимании Парадокса Бизнеса: чем выше вы оце-

ниваете свои действия, тем больше у вас должно быть поводов для беспокойства; чем больше самоудовлетворения приносят вам ваши достижения, ваши прошлые успехи, ваши «правильные ходы», тем меньше вы должны радоваться.

Меня давно интересовало как с профессиональной, так и с психологической точки зрения, что делает человека чемпионом. Я говорю о настоящих чемпионах, легендах спорта, лучших из лучших, о тех, кто постоянно одерживает верх над соперниками, в самые решающие моменты показывает все, на что способен, и в долгосрочной перспективе оставляет далеко позади всех подающих большие надежды и вечно вторых.

Несомненно, мастерство и высочайшая уверенность в своих силах являются частью этого феномена, но их никак нельзя назвать определяющими факторами. Большинство спортсменов к тому моменту, когда они достигают профессионального уровня, уже обладают обоими этими качествами в полной мере.

Истинное преимущество чемпиона заключается только в его мыслях, и я уже много лет наблюдаю за тремя характерными особенностями отношения к жизни, присущими всем суперзвездам, которых я знаю. Эти качества применимы в бизнесе точно так же, как на спортивной арене. Я постарался приспособить их к моей собственной деловой карьере, и они стали для меня источником, из которого я черпаю большую часть своей напористости и решительности.

Первое из них — это глубокое чувство неудовлетворенности собственными достижениями, присущее чемпионам. Они используют любой успех, любую победу, чтобы еще раз прищипорить свои амбиции. Любая достигнутая цель немедленно становится следующей

ступенькой на пути к новой, еще более «недостижимой» цели.

Второе — это способность выступать на пределе возможностей, подводить себя к пику формы перед главными турнирами и соревнованиями. Никому не дано постоянно показывать самые высокие результаты, но тем не менее кажется, что легендарные спортсмены всех времен всегда выступают лучше всего, когда ставки особенно высоки. Это особенно заметно в теннисе и гольфе, возможно, самых интеллектуальных из всех ведущих видов спорта. Может быть поэтому на главных турнирах в теннисе и гольфе всегда доминирует узкий круг игроков.

И наконец, это их способность сокрушить соперников. Ее часто называют «инстинктом убийцы», но такая формулировка больше говорит о результате, чем о том, что происходит у них в головах.

В своих мыслях чемпион никогда не видит себя первым. Он искажает реальность, чтобы она служила его соревновательным целям. Он всегда догоняет, даже если счет показывает, что устраивает сопернику полный разгром. Он никогда не верит, что выступает так хорошо, как на самом деле.

Особенно остро я почувствовал это несколько лет назад, когда наблюдал за показательной игрой Арнольда Палмера и Гэри Плейера в Осаке. Когда они прошли половину раунда, я вышел из здания клуба, чтобы присоединиться к ним на девятой лунке. Арнольд примеривался к десятифутовому патту, чтобы заработать берди*, а Гэри, который уже прошел лунку, подошел к нему и встал рядом со сложенными на груди руками. Хотя

* Бёрди («птичка») — количество ударов на один меньше пара. Пар — (сокращение от слова «паритет») количество ударов, за которое игрок должен пройти лунку по регламенту. — *Прим. перев.*

игра была показательной, эти два чемпиона шли голова в голову, и я смог почувствовать овладевшее ими напряжение.

Патт Арнольда оказался точным, и Гэри, покачив головой, повернулся ко мне и сказал:

— Он занимается этим целый день. Я мучаюсь с каждым патом, а он не успевает добраться до грина, как мяч уже в лунке.

Мне это замечание показалось немного курьезным, потому что на самом деле только берди Арнольда позволил ему сравняться с Гэри.

Когда Арнольд направился ко мне по пути к десятому ти, я увидел, что он тоже расстроен.

— Наконец-то, — сказал он, — закатил хоть один патт. Затем, махнув головой в сторону Гэри, добавил: — ...а *тот* маленький сукин сын хоть бы раз промахнулся.

Итак, если данная книга оставила у вас чувство удовлетворенности собственной житейской мудростью... то вам предстоит еще немало поработать над собой.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. Чему вас не могут научить в Гарвардской школе бизнеса.....	9
--	---

Часть I. ЛЮДИ

1. Учитесь «читать» людей	19
2. Создавайте впечатление	47
3. Добивайтесь преимущества.....	81
4. Стремитесь к вершине	95

Часть II. ПРОДАЖА И ПЕРЕГОВОРЫ

5. Проблемы продаж	127
6. Выбор времени	135
7. Молчание.....	153
8. Рыночная привлекательность.....	159
9. Стратегические хитрости.....	181
10. Переговоры	199

Часть III. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

11. Как построить бизнес.....	221
12. Как удержаться в бизнесе	241
13. Как вести дела	287
14. Только для предпринимателей	331
Эпилог. Игра в бизнес с самим собой.....	347

Научно-популярное издание

МАККОРМАК Марк
ЧЕМУ НЕ УЧАТ В ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЕ БИЗНЕСА

Перевод с английского — *О. Г. Белошеев*
Оформление обложки — *Ю. И. Поддубский*