

# Глава 6

## Ну что, готовы?

Бездельник, вставай, не растрчивай жизнь;  
в могиле еще отоспишься.

*Бенджамин Франклин*

Вначале позвольте развеять один устойчивый миф. Широко бытует неправильное мнение, что если вы не родились сразу с предпринимательским драйвом, то вам ничего не светит, или, по крайней мере, вам не светят те уровни, которых могут достичь прирожденные бизнесмены. Хотя я согласен с тем, что наши пристрастия присущи нам с рождения, но если что-то не обнаружилось в вас раньше, это не значит, что в вас этого нет. Ваш предпринимательский драйв может дремать где-то глубоко внутри, ожидая того момента, когда вы его раскроете.

Истина состоит в том, что к большинству людей предпринимательское вдохновение приходит как вспышка, в момент озарения, так сказать. Лично я испытал его через несколько лет после окончания университета, здорово напившись однажды. Неважно, когда к вам это придет: во время учебы, вскоре после ее окончания или когда вам уже девяносто лет. Важно начать действовать. Если же вы не начнете действовать, этот драйв уйдет в тень, но только затем, чтобы многие годы спустя вернуться и ужалить вас в задницу. Туалетнобумажный бизнесмен знает, что когда возникает потребность, нужно вставать и идти.

## «Нет» — ваш путь к успеху

Пока вы не закроете одни двери, невозможно открыть другие! Быстрый рост бизнеса требует, чтобы вы говорили «нет» гораздо чаще, чем «да».

Задам вопрос парням: не хочу никого обидеть (слишком сильно), но какие девчонки самые желанные? Те, которых вам не заполучить, верно? Не те, которые вьются вокруг вас. Вы чертовски уверены в том, что не хотели бы надолго связать свою жизнь с кем-то из этих случайных цыпочек. Кто знает, чем (и с кем) она будет заниматься за вашей спиной? Не говоря уж о том, что можно подцепить какую-нибудь серьезную заразу.

Вероятно, это верно и с точки зрения девчонок? Вам нужен отличный, уверенный в себе и преданный вам парень, который всегда будет рядом, а не тот, кто увивается за каждой юбкой. Знаю, знаю, некоторым людям нравится «приручать» плохих парней или девчонок, но сколько было случаев, когда таких отношений хватало надолго? Ноль, вот сколько.

Так хотите ли вы прослыть в отрасли «проституткой», готовой выполнить любой проект для кого угодно за любые деньги только потому, что полагаете, будто для роста нужно быть все время занятым? Будьте избирательны, иначе потеряете репутацию, и ни один порядочный бизнес или партнер не согласится лечь с вами в постель. Отвергайте проекты, которые больше подходят другим и не соответствуют вашим убеждениям, отраженным в *плане процветания*. Чтобы расти, начните говорить «нет».

Если клиент недоплатил вам, запросил слишком многого, воспользовался преимуществами за ваш счет, несправедливо надавил на вас, выжав все соки, или просто недооценил вас, проблему решать вам, не ему. Вы должны дать себе слово в этом году говорить «нет» всем таким паршивым клиентам, отстойным проектам и «кривым» возможностям. Seriously, встаньте с колен прямо сейчас, посмотрите в небо и поклянитесь себе начать говорить «нет». Не бойтесь, никто вас не видит. Сделали так? Нет?! Отлично! Вы учитесь говорить «нет». А если вы выполнили это маленькое упражнение, начните читать эту часть заново. Вы явно не выучили урок. Вы, вы. Да-да, вы!

Слово «нет» — это отражение вашего абсолютного фокусирования. Если вы до сих пор не уяснили это, я буду снова и снова заталкивать вам в глотку: *ваш успех полностью зависит от фундамента веры в себя, постоянного фокуса и действий, предпринимаемых вами в соответствии с этой верой и фокусом.*

Когда запускаешь и развиваешь бизнес, тебя окружает все больше несущественных мелочей, отвлекающих внимание, — от чтения новых писем, приходящих каждую секунду по электронной почте (и кликанья сотню раз в час на кнопку «Доставить почту» просто для проверки), и непрерывного мелькания мгновенных сообщений до «прорабатывания возможностей», которые находятся за пределами вашей ниши, и организации абсолютно бесполезных совещаний — «убийц времени». Вам нужно говорить «нет» всей этой ерунде и фокусироваться на том, что важно.

Еще клево то, что когда каким-то людям отказываешь, их голод только возрастает. Они хотят то, чего не могут получить. Классический пример — потребление алкоголя подростками. В обладании тем, что тебе иметь не положено, есть особый шик. Поэтому, хотя продажа выпивки лицам, не достигшим 21 года, и запрещена законами США, на долю подростков приходится значительная доля потребляемого алкоголя. Занимаясь собственным бизнесом, вы убедитесь, что некоторые клиенты, получив отказ, возвращаются с новым, более интересным предложением, и тогда вдруг замечаешь, что радостно отвечаешь им «ДА».

На успехи самых выдающихся современных компаний гораздо больше повлияли ситуации, когда они говорили «нет», а не «да». Задумайтесь об этом на секунду. Дайте этой мысли укрепиться. Если вы нервничаете, я могу вас понять. Когда только начинаешь свое дело, может показаться идиотизмом отказывать кому-то. Как вы предполагаете вырастить бизнес, если отталкиваете от себя людей?

Два года я был членом совета Организации молодых предпринимателей и отвечал за рост количества членов ее регионального отделения. По итогам обоих лет я получил награду за то, что это отделение входило в тройку самых быстрорастущих отделений в мире (из 100). Предыдущие десять лет количество членов увеличивалось примерно на 0,5 процента в год. Я разогнал эту величину до 75 процентов в год.

Знаете, чем я отличался от своих предшественников? Я говорил «нет». Я ограничил возможность членства, говоря потенциальным участникам, что для вступления в организацию им придется пройти процесс утверждения. Вначале я отказывал всем, и те, кого в итоге приняли, дожидаться не могли того момента, когда смогут заплатить членские взносы. Вот какова сила слова «нет».

### Подсказка ТББ

***Телефон.** Пользуйтесь IP-телефонией. Это телефоны, подключенные к компьютеру, или независимые аппараты, которые используют для звонков Интернет. Skype.com — один из лучших сайтов, при этом звонки между абонентами Skype бесплатны.*

### Список «Топ-9»

Простым «нет» президент почтенной двадцатипятилетней компании Buy-Rite, Inc. Джо Спано оживил ее стагнировавший бизнес и за два года увеличил выручку на 60 процентов. То, что он сделал, было несложно, весь план уместился на одной доске для презентаций. Стратегия Джо не стоила компании ни цента, просто понадобилось изменить способ мышления.

Все началось тогда, когда Джо осознал, что его команда находится в постоянной гонке, пытаясь удовлетворить потребности сотни ключевых клиентов и при этом идя вразрез со своими убеждениями. Хотелось сделать больше и быстрее, но при наличии стольких приоритетных клиентов это не работало. Джо понял, что нельзя иметь сто ключевых клиентов. Это все равно что сказать «у меня сто лучших друзей». Так просто не бывает.

Джо и его коллеги немедленно приступили к действиям, разработав стратегию ранжирования клиентов, основанную на трех простых вопросах:

- приносит ли уже клиент значительную годовую выручку или, если нет, имеет ли реальный потенциал для этого?
- готов ли клиент регулярно и часто общаться с Buу-Rite для обсуждения своих потребностей?
- обеспечит ли его включение в список ключевых клиентов значительную синергию с учетом потребностей остальных контрагентов компании?

Пользуясь этими тремя вопросами первостепенной важности, команда Джо отсорттировала список из сотни ключевых клиентов, ужав его до девяти. Список «Топ-9» повесили на каждом без исключения рабочем месте в каждом кабинете, от приемной до генерального директора. Buу-Rite обязалась делать все возможное, чтобы говорить «да» всем запросам клиентов из «Топ-9».

Еще важнее, что они говорили «нет» всем остальным клиентам каждый раз, когда нужды этих клиентов не на сто процентов соотносились с нуждами участников «Топ-9». Вот как говорил об этом Джо: «В основном мы выстроили свой бизнес вокруг потребностей девяти клиентов, а не всех потребителей вообще. Мы стали по-настоящему *ориентированными* на клиентов. Все остальные покупатели стали лишь расширением списка „Топ-9“. Если они были против этого, мы их теряли — и мы были готовы это принять».

В течение месяца с момента внедрения новой стратегии Buу-Rite заменил одну компанию из списка «Топ-9», и это была не просто компания. Это был Wal-Mart. Да, крупнейшая розничная сеть в мире перестала считаться одним из девяти важнейших клиентов Buу-Rite потому, что не соответствовала требованию номер два (коммуникация).

После того как Buу-Rite сказала «нет» большинству и «да» небольшому меньшинству, ее выручка стремительно взлетела. Но это еще не все. Выгоды для клиентов из списка «Топ-9» были столь ощутимыми, что оказали воздействие и на остальных: те стали покупать больше, что привело к 10-процентному росту выручки от этого сегмента потребителей.

Больше всего впечатляют последствия для прибыли компании. Новый образ мышления привел к росту чистой прибыли на 250 процентов. Это гора звонкой монеты. С этим новым образом мышления бизнес просто расцвел. Расцвел на самом деле, без дураков. Когда-то стагнировавшая компания Джо достигла выручки в размере 19 миллионов долларов спустя всего лишь два года после внедрения стратегии «Топ-9» и замахнулась на 25 миллионов к концу третьего года, когда была куплена одной из инвестиционных групп, ориентированных на быстрорастущие компании.

И весь этот успех обязан слову «нет». Джо Спано — Туалетнобумажный бизнесмен.

## Обратная сторона

Опыт стал естественным способом изучения результатов, которые мы можем получить, действуя тем или иным образом. Опыт является бесценным активом во многих жизненных ситуациях. К примеру, прикосновение к раскаленному утюгу. Дотроньтесь до него хоть раз сами или станьте свидетелем того, как это сделает кто-то другой, и ваш опыт совершенно точно будет подсказывать вам, что надо избегать таких ситуаций. И это хорошо. Но у опыта есть и обратная сторона. Мы прогнозируем результаты, опираясь на собственный опыт, хотя на самом деле те же результаты могут никогда больше не повториться. Несмотря на то, что наш опыт говорит об опасности, ее может не быть вообще. Опыт больше десяти лет не позволял мне съесть гренку! Опыт может остановить вас еще до начала движения.

Опасность прежнего опыта ведения бизнеса в том, что он может затмить ваше видение и привести к использованию устаревших стратегий, в то время как в реальности вам нужен новый подход. Подобно леммингу, вы даже на краю гибели прислушиваетесь к своему опыту и фундаментальным понятиям бизнеса.

В бизнесе все меняется настолько быстро, что если вы станете полагаться на опыт даже пятилетней давности, мир мгновенно обойдет вас на несколько кругов. Предприниматели, которые осознали ключевые принципы бизнеса и жизни и придерживаются их (например,

«относитесь к людям так, как вы бы хотели, чтобы люди относились к вам»), преуспевают, поскольку принимают решения, основанные на своей системе ценностей, а не на всемогущем долларе или мнении «экспертов». Те предприниматели, которые придерживаются жизненных принципов и постоянно подстраиваются под неуловимую динамику бизнеса, добиваются *невероятного*, стабильного успеха.

Никогда раньше не создавали компанию? Пришли к этому без предубеждения? Нет ориентиров для оценки достигнутого прогресса? Благодарите Бога! У вас есть шанс сделать дело.

## Нет опыта

Если бы вы на самом деле знали все, что от вас ожидают и что требуется для начала собственного дела, вы были бы достаточно умны для того, чтобы от этого отказаться. О чем пожалели бы потом.

Представьте, что отцы-основатели Соединенных Штатов обдумывали бы все аспекты и планировали бы каждую деталь американской войны за независимость. Если бы они внимательно поразмыслили, то наверняка решили бы, что глупо даже пробовать.

Смотрите: у британцев армия была гораздо больше, их солдаты были гораздо лучше экипированы, у них была куча денег, огромный опыт ведения военных действий и мотивация сохранить нас в подчинении короля. По сравнению с ними у нас вообще не было армии, ее нужно было создавать; у нас не было ни формы, ни снаряжения, идею поддерживало не так много людей, у нас не было своей валюты, и это была наша первая война.

А теперь давайте посмотрим внимательнее. Нам нужно напасть на британцев здесь, переместиться в другое место и снова атаковать. Мы будем делать совершенно безумные вещи вроде переправы через ледяные реки, нападений на британцев на Рождество и позволим неопытному генералу (по имени Джордж) командовать в ходе множества сражений. По мере развития событий нам нужно будет убедить другие страны помочь в нашей борьбе. Если мы победим, то Джорджу придется стать президентом, а не королем, и передать часть власти другим людям. А потом, когда все закончится, нам нужно превратить

Англию в вечного главного союзника. Могут ли друзья драться на смерть, до победного конца?

Если бы они на самом деле начали погружаться в детали и размышлять над каждым шагом, который следовало определить, надежды на победу не осталось бы, битва была бы проиграна, не начавшись. Но поступить так было бы разумно.

Вместо того чтобы разрабатывать план, отцы-основатели имели кристально ясное видение и четкую цель Декларации независимости, которую написали в самом начале войны и использовали для привлечения на свою сторону людей, разделявших те же самые ценности. Этот документ, это окончательное обязательство и дало возможность Америке надрать врагам задницу.

Американцы начали от основ и смело прошли через весь этот переменчивый, динамичный процесс. После каждой победы и каждого поражения их краткосрочный план корректировался с учетом предполагаемого будущего. Успех стал следствием простого планирования, четкого фокуса и быстрой стрельбы.

Невозможное стало очень возможным потому, что отцы-основатели не задерживали внимания на том, что им не нужно было знать. У них не было опыта. И слава Богу. Познание, корректировки и изменения — все по мере продвижения вперед. Единственной константой было их видение.

## Подсказка ТББ

***Автоматизация маркетинга/продаж.** Даже если вы единственный продавец в своей компании, вы можете выглядеть гораздо серьезнее. Причем бесплатно. Попробуйте Zoho CRM. Компания предлагает бесплатный пакет, если у вас не более трех пользователей. Он может стать идеальным средством конкуренции с большими парнями.*

## Не все необычное считается извращением

Этот заголовок — натяжка. Хотел поиграть словами. Когда я использую слово «извращение» в этом контексте, я имею в виду вовсе не то, что обычно. Ясно? Хорошо. Тогда к делу, извращенцы.

Не так давно мой отец решил выложить плиткой кухню. В целом это был относительно несложный проект, если не считать пары углов. Стадия планирования вышла за рамки нескольких часов и растянулась на несколько дней. Потом его инженерный мозг переключился на более высокую передачу, и дни превратились в недели — шло детальное изучение проблемы. Он хотел убедиться, что учел каждый элемент, и даже сделал пробную выкладку в гостиной, используя схему кухни в натуральную величину.

Каждый день его планирование становилось все более и более изощренным. Решение одной небольшой проблемы порождало две новые микрокорректировки. Эти корректировки приводили к следующим изменениям.

И вот наконец пришел день укладывать плитку. Угадайте, что произошло? Правильно! Она не подходила. Углы были измерены не совсем точно, и ему пришлось остановиться и начать все сначала. Но на этот раз он действовал в рамках очень простого плана и обошелся без детальной пошаговой схемы.

Когда я заговорил с отцом о неудачном проекте, он преподавал мне урок, который я никогда не забуду. Он сказал: «Я перемудрил». А потом назвал меня носатым ублюдком. Он переживал по поводу этой ситуации, которая стала результатом чрезмерного внимания, чрезмерного обдумывания. Бесконечные возможности сверхпланирования извратили его первоначальную цель, не позволив ее достичь.

Здесь есть небольшой парадокс. Процесс работает правильно, если вначале делают, а потом планируют. Первоначальный прорыв часто обеспечивается не столько планированием, сколько работой. Первоначальный прорыв часто основан на динамическом внесении изменений и улучшений в процессе движения вперед. Только после того, как вы успешно завершите этот процесс, придет время погрузиться в детали. Почему после? Потому что теперь вам нужно сделать его повторяющимся, вам нужно убедиться, что его можно выполнить точно так же, каждый

раз в соответствии с теми же стандартами. Он должен стать измеримым. Когда что-то или кто-то начинает повторять процесс вместо вас, вашей задачей становится постоянный контроль и его совершенствование.

Да, дьявол скрывается в деталях, но если вы сконцентрируетесь на них и попытаетесь предусмотреть все, то столкнетесь с дьяволом времени. Так что когда речь идет о прогрессе, набросайте примерный план для первого раза, но не пытайтесь оценивать мелочи на незнакомой территории. Используйте опыт, чтобы учиться и совершенствоваться. А потом вникайте в детали для следующего раунда и разрабатывайте повторяющийся процесс.

Знает кто-нибудь хорошего плиточника?

## Сожгите корабли

Этой истории много веков. Не знаю, правдива ли она, но в ней заложен важный урок.

Молодой полководец накануне решительного сражения хотел быть уверенным в победе. Поражение привело бы к гибели его армии и трагическому окончанию войны. Положение усугублялось тем, что полководцу противостоял противник, значительно превосходящий его в числе, занимавший оборонительную позицию (часто это обеспечивает превосходство в битве) и имевший преимущество в снаряжении.

Непреклонный полководец посадил солдат на корабли, привел их к вражеским берегам и высадился на берег с людьми и оружием. А потом приказал сжечь корабли, на которых они только что приплыли. Перед сражением он обратился к солдатам с такими словами: «Видите, как пылают наши корабли? Это значит, что мы покинем эту землю живыми, только если одержим победу! У нас нет выбора. Мы или победим, или погибнем!».

Они победили.

Занимаясь бизнесом, вы должны вести себя так же. Нужно отсеять все альтернативы и посвятить всего себя успеху вашей новой компании. Сожгите все пути к отступлению: тем самым вы сфокусируете свой ум и тело на движении вперед. Это важно для успешного старта. Сожгите свои корабли. Ну, конечно, если только вы не продаете яхты.

## А теперь за дело!

По сравнению с двумя последними наборами практических шагов эти три упражнения будут легче легкого! Думаю, понадобится максимум двадцать минут.

1. Вспомните моменты в своей жизни, когда вы сказали «да», хотя следовало бы сказать «нет». Насколько другой была бы ваша жизнь сегодня, уступив вы внутреннему чувству?
2. Определите своих ключевых клиентов, которые обеспечивают большую часть вашей выручки и с которыми приятно иметь дело. Как вы могли бы реструктурировать свой бизнес, чтобы иметь возможность говорить «нет» тем, кто не является вашим ключевым клиентом или не отвечает вашему *плану процветания*?
3. Когда неопытность становилась ценным активом в вашей жизни и бизнесе? Когда она приводила к увеличению обязательств?