

Майкл Э. Гербер

**МАЛЫЙ БИЗНЕС:
ОТ ИЛЛЮЗИЙ К УСПЕХУ**

Возвращение к мифу предпринимательства

Michael E. Gerber

THE E-MYTH REVISITED

*Why Most Small Businesses
Don't Work and
What to Do About It*



HarperBusiness
A Division of HarperCollins Publishers

Майкл Э. Тербер

**МАЛЫЙ БИЗНЕС:
ОТ ИЛЛЮЗИЙ К УСПЕХУ**

Возвращение к мифу предпринимательства



**ОЛИМП
БИЗНЕС**

Москва
2005

УДК 65.01
ББК 65.292
Г372

*Перевел с английского
К. Негинский*

Гербер Майкл Э.

Г372 **Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2005. — 240 с.: ил.**
ISBN 5-901028-93-7

Книга Майкла Гербера, которого считают ведущим специалистом в области малого бизнеса, позволяет по-новому взглянуть на проблемы, связанные с организацией и развитием малых предприятий. Автор показывает, как общепринятые стереотипы могут воспрепятствовать успешному бизнесу, ведет своих читателей через главные этапы развития малого предприятия — от основания и становления до зрелости. Большой интерес представляет описание технологий франчайзинга для повышения эффективности и предсказуемости бизнеса. Книгу очень оживляют диалоги с молодой женщиной-предпринимателем, которые в понятной форме учат, как правильно организовывать, развивать и совершенствовать свое дело, не изменяя привычного образа жизни.

Книга рассчитана на широкий круг читателей — от студентов до опытных бизнесменов.

**УДК 65.01
ББК 65.292**

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

ISBN 5-901028-93-7 (рус.)
ISBN 0-88730-728-0 (англ.)

© 2001 by Michael E. Gerber
© ЗАО «Олимп—Бизнес»,
перевод на рус. яз.,
оформление, 2005
Все права защищены.

Содержание

Об авторе	X
От автора	3
Предисловие	5
Введение	10

Часть I

П-миф и американский малый бизнес	15
--	-----------

Глава 1

Предпринимательский миф	17
Предпринимательский приступ	18
Пагубное предположение	19
Посмотрите, молодая женщина выпекает пироги.	
Посмотрите, молодая женщина открывает пекарню.	
Посмотрите, молодая женщина становится опытной хозяйкой бизнеса	21

Глава 2

Предприниматель, Менеджер и Специалист	24
Предприниматель	27
Менеджер	28
Специалист	29

Глава 3

Детство: стадия Специалиста	35
-----------------------------------	----

Глава 4	
Стадия взросления: требуется помощь	43
Глава 5	
По ту сторону зоны комфорта	49
Возвращение к стадии детства	50
Инициирование банкротства	52
Выживание бизнеса на стадии взросления	53
Глава 6	
Стадия зрелости и подход	
Предпринимателя	63
Подход Предпринимателя	64
Модель Предпринимателя	67
Часть II	
Революция готовых решений:	
взгляд со стороны бизнеса	71
Глава 7	
Революция готовых решений	73
Система франчайзинга	74
«Самый успешный малый бизнес в мире»	74
Поворачивая ключ: франчайзинг	
бизнес-формата	76
Продажа бизнеса вместо продукта	77
Глава 8	
Модель франчайзинга	82
Глава 9	
Работа над бизнесом,	
а не на него	87
1. Модель будет обеспечивать	
постоянную ценность для ваших потребителей,	
сотрудников, поставщиков, кредиторов,	
которая превысит все их ожидания	88

2. Модель будет управляться сотрудниками, обладающими минимальной квалификацией	89
3. Модель будет образцом безупречного порядка	91
4. Вся выполняемая работа будет задокументирована в руководствах по эксплуатации	92
5. Модель будет постоянно предоставлять потребителю ожидаемые результаты	93
6. В модели будут использованы унифицированные цвета, одежда, а также система кодирования оборудования	95

Часть III

Создание работоспособного малого бизнеса	101
Глава 10	
Процесс развития бизнеса	103
Инновации	103
Количественная оценка	107
Порядок	109
Глава 11	
Программа развития вашего бизнеса	117
Глава 12	
Ваша первоочередная задача	119
Глава 13	
Ваша стратегическая цель	129
Первый стандарт: деньги	130
Второй стандарт: возможность, за которую стоит браться	132
В каком вы бизнесе?	132

Кто мой покупатель?	134
А есть ли третий стандарт?	134
Глава 14	
Ваша организационная стратегия	143
Построение организационной стратегии на личностях	144
Структурирование вашего бизнеса	146
Процесс моделирования: заменяете себя системой	153
Глава 15	
Стратегия менеджмента	160
Что такое система менеджмента?	161
Спичка, мятная конфета, кружка кофе и газета	161
Глава 16	
Стратегия управления человеческими ресурсами	168
Правила игры	173
Логика игры	175
Играя в игру	177
Глава 17	
Стратегия маркетинга	184
Иррациональное принятие решений	184
Два столпа удачной маркетинговой стратегии	187
Глава 18	
Ваша системная стратегия	196
Три вида систем	197
Жесткие системы	197
Гибкие системы	199
Информационные системы	207

Глава 19	
Письмо Саре	212
Эпилог	
Возвращая мечту	
американскому малому бизнесу	217
Ликвидация разрыва	219
Наш собственный мир	220
План действий	221
Послесловие	223
Ваш первый шаг	223

Об авторе

Майкл Э. Гербер — основатель, председатель правления и генеральный директор компании E-Myth Worldwide, которую он учредил в 1977 г., чтобы помогать предпринимателям и владельцам малых предприятий правильно организовать их деятельность. С тех пор компания обеспечила владельцев более 25 тыс. малых предприятий инструментами и методами радикальной перестройки как их бизнеса, так и жизни. Методология Майкла Гербера быстро приобрела мировую известность как один из самых эффективных ресурсов развития малого предпринимательства.

Майкл Гербер, которого считают ведущим специалистом в области малого бизнеса в Америке, много беседовал с владельцами малых предприятий, менеджерами и корпоративными управленцами из разных стран об огромной роли предпринимательской инициативы в реформировании мировой экономики и культуры. Его идея уникальна, необыкновенно привлекательна и прагматична. Но самое замечательное в ней, по свидетельству тысяч читателей, бизнес-клиентов и участников его семинаров, то, что она работает!

Майкл живет с женой Айлин (которая является его деловым партнером) и их младшими детьми Сэмом и Алекс Оливией в Петауме, Калифорния, в доме, затерянном в холмах.

Если вы заинтересованы в том, чтобы переслать адрес своей организации Майклу Герберу или получить дополнительную информацию о его новаторской программе «E-Myth Mastery Program», звоните по телефонам: 800—221—0266 (США) или (707) 569—5600 (из любой страны). Кроме того, вы можете написать по адресу: Michael Gerber c/o E-Myth Worldwide, 131 Stony Circle, Suite 2000, Santa Rosa, California, 95401. Посетите наш сайт www.e-myth.com. Адрес нашей электронной почты: Info@e-myth.com.

Моему отцу.

Как я хочу, чтобы он был с нами!



От автора

Мне хотелось бы выразить глубочайшую признательность множеству людей, с которыми я работал над идеями, нашедшими отражение в этой книге, а также поблагодарить всех за поддержку, которая была мне необходима для ее завершения.

Айлин Гербер, моей жене, партнеру, редактору: без ее силы воли, стремления к истине, а также трудолюбия, проявляемого и в бизнесе и в повседневной жизни, ни эта книга, ни наш бизнес, ни наш брак не были бы возможны.

Моим детям — Шане, Ким, Хиллари, Сэму и Алекс Оливии. Лишь отец может по-настоящему понять, что они дали мне гораздо больше, чем получили от меня.

Всем моим нынешним и бывшим коллегам по компании E-Myth Worldwide, чья вера в идеи этой книги, друг в друга, а также в наших клиентов придала смысл тексту, претворяя его в жизнь даже тогда, когда казалось, что это невозможно и не было веской причины, чтобы поступать именно так.

Тысячам клиентов, которые на протяжении многих лет верили в нашу искренность, в нашу работу. От них мы почерпнули, по крайней мере, столько же, сколько сами дали им, научив тому, что требуется для преодоления ограниченности и получения успешных результатов.

Нэнси и Бобу Дрейфусам — моим невестке и шурина, чья мудрость, любовь и великодушные тронули меня даже больше, чем они могут себе представить.

Вирджинии Смит из компании HarperBusiness, внимание и понимание которой неизменно сопровождали меня в самые тягостные моменты написания этой книги. Ее великодушные, открытость

и усердие позволяли мне быть самим собой в самых трудных ситуациях, без каких-либо оправданий и объяснений.

И в заключение я хотел бы выразить благодарность всем читателям, которые с таким энтузиазмом продолжают поддерживать меня в дальнейшей работе.

Спасибо всем!

Предисловие

Прошло более 15 лет с первой публикации книги «E-Myth» («Миф предпринимательства»). Многое изменилось: моя семья, мой бизнес, моя жизнь. Произошли прекрасные события, но много было и тяжелого. И если правдивы слова Дона Хуана в «Tales of Power» («Сказки о силе»): «Основное различие между обычным человеком и воином заключается в том, что воин всему бросает вызов, а обычный человек каждое событие воспринимает либо как благословение, либо как проклятие», — то я повинен в том, что являюсь, как и большинство людей, обычным человеком. Хотя в ряде случаев мне удавалось быть воином. Это случалось тогда, когда Господь считал, что надо наделить меня властью.

За эти годы я практически пережил финансовый крах и крах своего бизнеса; были и невероятные успехи; я превратил свой 16-летний брак в прекрасное партнерство со своей женой Айлин; я стал отцом двух необыкновенных детей, Сэма и Алекс Оливии (всего их теперь пятеро, а возраст — от 9 до 38 лет) и дедушкой благодаря моей дочери Ким и зятю Джону, которые осчастливили нас Сарой, Элайджей, Ноа, Ханной и Айзайей; путешествовал по миру и беседовал с тысячами владельцев предприятий малого бизнеса в Австралии, Канаде, Испании, Новой Зеландии, Японии, Пуэрто-Рико, Мексике, Индонезии и, конечно, почти во всех основных городах Соединенных Штатов. И всегда я с благодарностью получал беспредельную поддержку и заботу от тех, с кем так или иначе пересекалась моя судьба.

В двух словах могу сказать, что эти годы были радостными и трудными, приводящими в отчаяние и изматывающими, подрывающими мое здоровье и скучными, поучительными и полезными, но в целом они дали мне очень много. Конечно, было сложно,

особенно в моем возрасте, но мне нравится преодолевать неудачи, не обращая внимания на причиненный самому себе вред.

Эта книга является результатом тридцатилетней работы. Я основал компанию E-Myth Worldwide за восемь лет до первой публикации моей книги «E-Myth» («Миф предпринимательства»). Работа дала мне энергию и необходимый опыт для того, чтобы перенести на бумагу идеи, которыми я поделился с читателями «E-Myth» и собираюсь поделиться с теми, кто только держит новую книгу в руках.

За годы, которые прошли со времени публикации «E-Myth», многие читатели, а также огромное число владельцев малого бизнеса просили меня разъяснить некоторые ее идеи для наилучшего применения на практике. Мое недавнее издание «Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства» дает ответы на целый ряд вопросов, которые поднимала первая книга, и предлагает всем новым и предыдущим читателям возможность взглянуть по-иному на свое дело, используя огромный опыт и принципы, изложенные здесь.

Я попытался ответить на самые важные из заданных мне вопросов, включив в книгу диалоги с замечательной женщиной по имени Сара (это не настоящее ее имя), с которой я провел довольно много времени. Деловой опыт Сары, ее терпение, смывленность и пыл помогли мне связать трудные проблемы, с которыми сталкиваются владельцы малых предприятий, с перестройкой и мышления, и самого бизнеса. Именно в ответ на личную просьбу Сары, зная, какое разочарование она испытала в своем бизнесе, я приложил все усилия, чтобы подробно объяснить читателю точку зрения автора «E-Myth» в этой книге. Надеюсь, что вопросы Сары будут вам так же интересны, как и мне.

Но перед тем как познакомить вас с Сарой, хочется поделиться своими мыслями о малых предприятиях вообще и о людях, которые являются их владельцами.

Вот вопрос, который часто мне задают: «В чем секрет владельцев успешных компаний, о котором другие не догадываются?».

В противоположность распространенному мнению мой опыт показывает, что люди, которые удачливы в бизнесе, не обладают сверхъестественным знанием, а успех к ним приходит благодаря их ненасытному желанию знать как можно больше.

Проблемы, которые встречаются у большинства терпящих неудачу компаний, заключаются не в том, что их владельцы недостаточно квалифицированы в области финансов, маркетинга, менеджмента или производства — этому можно легко научиться, — а в том, что они тратят время и энергию, отстаивая свою точку зрения по тем вопросам, в которых считают себя профессионалами. Выдающиеся бизнесмены, которых я встречал, решительны в своем намерении делать все по правилам, причем любой ценой.

Под намерением «делать все по правилам» я понимаю не только бизнес, а что-то возвышенное, некое видение, какой-то высший смысл, которому следует человек, делая все по правилам. Это может быть и внутреннее убеждение, моральный принцип или же принцип «универсальной истины».

Это не значит, что те, кого я склонен считать выдающимися людьми, непременно будут сообщать о своих взглядах в этих выражениях. У многих так не получается при всем желании — у них просто не хватает слов. Но тем не менее *этого* у людей не отнимешь. Вы можете видеть *это* в их глазах, чувствовать, как они излучают *это*, слышать *это* в тембре их голосов.

В то же время, несмотря на стремление к «чему-то возвышенному», лучшие из лучших, кого я знаю, являются удивительно приземленными людьми: они внимательны к деталям, прагматичны, практичны, живут в соответствии с реальной действительностью. Они понимают, что любой бизнес не достигнет ожидаемых великих успехов, если будет идти только по пути отстаивания высоких принципов. Получение высоких результатов зависит от того, придается ли в компании значение таким процессам, которые происходят сплошь и рядом: переговорам по телефону, общению между покупателем и продавцом, последовательности действий на пункте отгрузки, работе у кассового аппарата.

И те великие бизнесмены, с кем я знаком, обладают интуитивным пониманием, что единственный путь к прогрессу заключается в концентрации внимания на множестве деталей, кажущихся незначительными и надоедливymi, но из которых и состоит повседневная жизнь любого бизнеса (и каждого человека!).

Эти житейские, порой скучные процессы при их правильном выполнении, с должным вниманием и стремлением сделать все по

правилам, в совокупности формируют отличительную особенность, незаметную черту, выделяющую каждую успешную компанию, с которой вы когда-либо имели деловые отношения, из обычных организаций, чьи владельцы стремятся просто день прожить.

Итак, настоящая правда о великих бизнесменах, с которыми я соприкасался в своей работе, заключается в том, что они обладают замечательным качеством — способностью добиваться действительно удивительных результатов, являющихся следствием качественно выполненных мелких повседневных действий.

Моя книга как раз и посвящена умению получать поразительные результаты.

Эта книга является путеводителем для тех из вас, кто воспринимает процесс создания выдающегося бизнеса как непрерывный поиск, встречу с миром явлений, происходящих внутри нас и вовне, встречу, которая все время удивляет и преподносит нескончаемые сюрпризы, необычные варианты и бесчисленные затруднения.

Это может показаться очевидным, но умение развить выдающийся бизнес не эквивалентно способности добиваться успеха. Во всяком случае, это точно не успех в обычном понимании. Скорее всего, это некий конечный пункт, достигнув которого, мы кричим: «Я сделал это!». Я говорю так, потому что опыт научил меня: конечный пункт в развитии любого выдающегося бизнеса немедленно вновь превращается в исходный.

Итак, эта книга рассказывает не о заключительной точке в развитии бизнеса, а о его начале, о нескончаемой игре, о восхитительном и бодрящем процессе, о постоянном развитии наших чувств и разума — того, что является неотъемлемой частью жизни человека. Однако такого состояния можно достичь, лишь обращая пристальное внимание на процессы, происходящие вокруг.

Я думаю, что бизнес, являясь отображением нашей сущности, отвечает на вопросы о том, что мы знаем и чего не знаем, позволяет честно, открыто и сразу увидеть, что мы собой представляем на самом деле.

Я полагаю, что для выражения «наш бизнес» существует метафора «Путь».

Мудрец однажды сказал: «Познай себя». К этому достойному уважения афоризму могу только добавить пожелание счастливого пути всем бизнесменам, которые становятся на путь открытий.

Также я могу привести поучительные слова еще одного мудрого человека — Энтони Гринбанка, который написал в книге «The Book of Survival» («Книга выживания»): «Для того чтобы выжить, находясь в безвыходном положении, вам необязательно обладать рефлексами гонщика на кубок „Гран-При“, силой Геркулеса или знаниями Эйнштейна. Все, что вам необходимо, — это знание того, что нужно делать в конкретной ситуации».

Приятного вам чтения!

Майкл Э. Гербер,
Санта-Роса, Калифорния,
июнь, 2001 год

Введение

Думаю, что в каждом бизнесе можно найти человека, который потихоньку сходит с ума.

Джозеф Хеллер,
«*Something Happened*» («Что-то случилось»)

Если вы задумывались об открытии собственного небольшого бизнеса или если вы уже владеете им, эта книга написана для вас.

Вы держите в руках плод многих тысяч часов труда, который мы проделали в компании E-Myth Worldwide на протяжении последних 24 лет.

Эта книга дает представление о сформированном нами убеждении, которое было проверено опытом, приобретенным благодаря совместной работе с тысячами владельцев малых предприятий.

Мы убеждены в том, что малые предприятия в Соединенных Штатах, попросту говоря, сами по себе не функционируют. Все выполняют их владельцы.

Более того, мы поняли, что в США хозяева малых предприятий трудятся намного больше, чем следует, судя по доходам, которые приносит их бизнес.

На самом деле проблема заключается не в том, что люди лениятся, а в том, что они делают не ту работу, которую должны делать.

В результате большинство начинаний рушатся, и владельцы остаются с плохо управляемыми, непредсказуемыми и малорентабельными предприятиями.

Взгляните на эти цифры. В Соединенных Штатах темп, с которым происходит создание и закрытие новых предприятий, попросту шокирует. Каждый год более миллиона человек начинают свой бизнес. Согласно статистическим данным*, уже к концу первого года более 40% из них будут вынуждены закрыть свою фирму.

В течение пяти лет неудача настигнет уже 80%, или 800 тыс. предприятий.

Ну а если все-таки ваш бизнес выжил за эти пять лет, не спешите расслабляться. Более 80% тех, кому удалось удержаться на плаву в этот период, ожидает неудача в последующие пять лет.

Вы спросите, почему?

Почему столько людей начинают строить свой бизнес и заканчивают ничем?

Может, они не учатся на своих ошибках?

Почему так получается, что, несмотря на обширную информацию о том, как правильно начать свое дело и как преуспеть в нем, которой мы располагаем, только единицы добиваются истинного успеха?

Данная книга поможет вам найти ответы на все эти вопросы.

Основу книги составляют четыре основополагающие идеи. Если вы поймете их и отнесетесь к ним серьезно, то сможете создать очень привлекательный малый бизнес, который будет приносить немалый доход.

Если вы отнесетесь к данной книге легкомысленно, то, скорее всего, примкнете к сотням тысяч тех, кто год за годом отдает свои деньги, энергию да и самого себя открытию малого предприятия и разоряется, или же будете годами бороться за выживание своего детища.

ИДЕЯ № 1. В Америке существует мнение (я называю его П-миф — предпринимательский миф), что предприниматель организует малый бизнес, рискуя своим капиталом, для того чтобы получать прибыль. Это вовсе не так. Действительные причины, по которым люди начинают свое дело, имеют слабое отношение к предпринимательству. На самом деле вера в предприниматель-

* Министерство торговли США.

ский миф — это самый разрушительный фактор для малого бизнеса. Знакомство с П-мифом при создании и развитии малого бизнеса может стать залогом успеха.

ИДЕЯ № 2. Американский малый бизнес переживает сейчас революцию. Я называю ее революцией готовых решений: меняются не только способы ведения бизнеса, но и люди, которые организуют бизнес, меняется сама суть бизнеса, а также вероятность успеха на рынке.

ИДЕЯ № 3. В основе революции готовых решений находится постоянно изменяющийся процесс, который мы в компании E-Myth Worldwide называем процессом развития бизнеса. Данный процесс при его упорядочивании и правильном применении владельцем может привести к перерождению малого бизнеса в очень эффективное предприятие. Наш опыт показывает, что та компания, которая внедряет данный процесс во все аспекты своей деятельности и использует его для принятия важных решений, остается молодой и процветает. В том случае, если малое предприятие игнорирует данный процесс, следуя по пути большинства, оно предается управлению методом проб и ошибок, застою и в конце концов краху, последствий которого не избежать.

ИДЕЯ № 4. Процесс развития бизнеса может быть методично применен собственником малого бизнеса путем пошагового метода, который включает достижения революции готовых решений в производственную деятельность компании. Этот процесс впоследствии превращается в предсказуемый способ, с помощью которого достигается результативность и повышается жизнеспособность любого малого предприятия, чей владелец готов посвятить ему свое время и внимание, необходимые для достижения успеха.

С момента основания компании E-Myth Worldwide в 1977 г. мы помогли более 25 тыс. владельцев небольших предприятий внедрить процесс развития бизнеса путем участия собственников в уникальной программе «E-Myth Mastery Program™», которая реально способствовала их успеху.

Я отважусь предположить, что никто не имел большего практического опыта по применению уроков революции готовых решений и процесса развития бизнеса к созданию и развитию малых предприятий, чем мы в компании E-Myth Worldwide. И хотя наш подход не является панацеей от всех невзгод и требует большой кропотливости, это всегда благодарная работа, которая приносит чувство уверенности и контроля над своим делом. Он действительно изменит и ваш бизнес, и вашу жизнь.

Эта книга, рассказывая о том, как добиться конкретных результатов, не относится к серии «как сделать то-то и то-то». (Все мы знаем, что такие книги не приносят пользы.) Только упорно работая, человек может преуспеть.

Именно стоящая идея и четкое понимание того, что необходимо сделать, заставляют людей трудиться.

Только когда такая идея прочно интегрируется в ваш образ мыслей и механизмы вашей деятельности, можете начинать читать книги типа «как сделать то-то и то-то».

Книга рассказывает как раз о такой идее, а именно о том, что ваш бизнес — это не что иное, как отражение вас самих. Если вы привыкли небрежно относиться к работе, ваш бизнес будет таким же небрежным. Если вы неорганизованный человек, в вашем бизнесе будет царить неразбериха. Если вам присуща алчность, ваши сотрудники будут такими же, отдавая работе все меньше и меньше усилий, а от вас требуя все больше и больше. Если информация, исходящая от вас, о том, что необходимо сделать, неполная, ваш бизнес наверняка будет отражать эту ограниченность.

Итак, если вашему бизнесу требуются реформы — что, безусловно, необходимо любой компании, стремящейся к процветанию, — прежде всего преобразиться должны вы сами. В том случае, если вы не желаете меняться, не надейтесь, что предприятие оправдает ваши ожидания.

Первой должна измениться сама идея о том, что действительно представляет собой бизнес и что требуется, чтобы заставить его работать.

После того как вы полностью осознаете взаимосвязь между каждым собственником и его делом, уверяю вас, ваш бизнес шагнет на новую ступень развития, а ваша жизнь приобретет новый

смысл. Вы узнаете, почему множеству людей не удается получить тот результат, которого они добиваются. Перед вами откроются почти волшебные возможности, доступные каждому, кто начинает свое дело, идя по правильному пути, понимая то, что он делает, и имея под рукой необходимые инструменты.

Я тысячи раз видел, как это происходит в различных сферах деятельности с людьми, до того не имеющими ни малейшего представления о бизнесе, которым они собираются заниматься.

Я желаю, чтобы это произошло и с вами к тому моменту, когда вы дочитаете эту книгу до конца.

Часть I

П-миф
и американский
малый бизнес

Предпринимательский миф

Они настолько отравляют себя работой, что не в состоянии увидеть реальность.

Олдос Хаксли

П-миф является мифом самого предпринимателя. В Соединенных Штатах он хорошо известен и навеивает ассоциации с героическими подвигами.

Попытайтесь представить себе типичного предпринимателя — на ум сразу же приходит образ Геракла: мужчина (или женщина), в одиночку стоящий лицом к лицу со стихиями, храбро противодействующий превратностям судьбы, взбирающийся по отвесным склонам предательских скал только для того, чтобы превратить в реальность мечту создания собственного бизнеса. Это легенда о благородстве, великодушии, сверхчеловеческих усилиях, поразительной верности высоким идеалам. Однако даже если такие люди и есть, что-то мне подсказывает, что их наберется очень немного.

Из тысяч предпринимателей, с которыми мне приходилось общаться и работать на протяжении последних 20 лет, мало кого можно было поначалу назвать *настоящим* бизнесменом. У многих почти отсутствовало видение собственного бизнеса. Азарт преодолевать вершины у них уступил место боязни высоты. Скала уже не являлась препятствием, которое нужно преодолеть, — лишь бы зацепиться и не упасть. Изнеможение — вот что часто мелькало на их лицах, радостного настроения как ни бывало!

Но не все ли они когда-то были предпринимателями? Как-никак ими основаны собственные фирмы. Ведь существовала же некая

мечта, которая подтолкнула их к такому рискованному шагу. Но если было так, куда исчезла эта мечта? Почему от нее не осталось и следа? Где тот предприниматель, который основал бизнес?

Ответ довольно прост: *предприниматель существовал только короткое время*, мимолетную секунду в пространстве. И вот его уже нет. В большинстве случаев навсегда.

Если предприниматель все же «остался на плаву», это служило подтверждением мифу, возникшему из непонимания того, кто и зачем приходит в малый бизнес.

Непонимание стоит слишком дорого в нашей стране, дороже, чем мы можем себе представить: это потерянные ресурсы, утраченные возможности, испорченные жизни. Такое непонимание — это миф, который я называю «П-миф», миф предпринимателя. Корни этого американского мифа уходят к романтическому стереотипу восприятия, что малый бизнес организуется предпринимателями, хотя в большинстве своем это не так.

В таком случае кто же начинает малый бизнес в Америке?

И зачем?

Предпринимательский приступ

Попробуем понять, что такое П-миф и причины непонимания его сути. Для этого взглянем на человека, который начинает свой бизнес, причем до того, как он это сделал.

Задайте себе вопрос: чем вы занимались перед тем, как организовать свой бизнес? Или если вы подумываете о том, чтобы начать свой бизнес, скажите, чем вы занимаетесь сейчас? Если вы принадлежите к тому большинству, которое я знаю, то вы работаете на кого-то другого.

Что вы делаете? Возможно, выполняете чисто техническую работу, как и большинство тех, кто приходит в бизнес. Вы плотник, механик или машинист; вы счетовод или собачий парикмахер, чертежник или модельер причесок, парикмахер или программист, доктор или писатель, полиграфист или бухгалтер, дизайнер интегрера, водопроводчик или менеджер по продажам.

Но что бы вы ни делали, вы осуществляете узкоспециализированную работу. Возможно, вы даже очень хорошо справляетесь с нею, однако работаете не на себя.

И вот однажды без каких-либо видимых причин что-то происходит. Это может быть все что угодно — погода, чей-либо день рождения, окончание вашим ребенком средней школы, чек на зарплату, полученный в пятницу днем, требующий срочной обналички, пока не закрылся банк. А может, косой взгляд вашего начальника, вставшего не с той ноги, или же ощущение того, что шеф не ценит ваш вклад в процветание его бизнеса.

Повторяю, поводом может послужить что угодно. Но однажды без всякой на то причины *вас охватит предпринимательский приступ*. И с того самого момента ваша жизнь уже не будет прежней.

В голове зазвучит монолог, подобный этому: «Зачем я это делаю? Что меня заставляет работать на этого человека? Черт возьми, я знаю столько же об этом бизнесе, сколько и он. Без меня дело бы вообще не пошло. Любой дурак может открыть свой бизнес. И я как раз работаю на одного из них!». И как только вы прислушаетесь к своим мыслям и отнесетесь к ним серьезно, ваша судьба будет предreshена. Волнение из-за того, что скоро с прошлым будет покончено, не оставляет вас. Слово «независимость» все время вертится в голове, вы уже не можете сопротивляться идее о собственном деле, о том, что вы и есть тот самый босс, под дудку которого все будут плясать.

От предпринимательского приступа нельзя освободиться или убежать. Вы *обязаны* начать свое собственное дело.

Пагубное предположение

Попав под воздействие предпринимательского приступа, вы оказались жертвой самого пагубного предположения, которое может прийти в голову каждому, кто хочет основать собственный бизнес.

Это предположение обычно делают все узкие специалисты, хорошо знающие свою работу, и оно уже в момент своего возникновения предопределяет маршрут бизнеса от его торжественного открытия вплоть до ликвидации.

Данное опасное предположение заключается в следующем: *если вы представляете себе технологические аспекты бизнеса, значит, вы уже знаете и сам бизнес, в котором будете работать.*

Оно губительно именно потому, что неверно. Фактически, именно по этой основной причине большинство малых предприятий уходят с рынка! Знать технологию и уметь делать бизнес *совсем не одно и то же!* Но зачастую узкие специалисты — техники, мастера своего дела, — желающие создать что-либо свое, не понимают этого.

Для того, кто переживает предпринимательский приступ, бизнес является лишь местом, куда каждое утро нужно ходить на работу. И вот уже плотник, электрик и водопроводчик организуют собственные фирмы — подрядчики на выполнение работ или оказание услуг. Парикмахер открывает собственную парикмахерскую, писатель создает свое издательство, стилист открывает салон красоты, инженер решает заняться бизнесом, связанным с полупроводниками, а музыкант открывает музыкальный магазин. Все они верят в то, что, являясь хорошими специалистами каждый в своей области, обязательно добьются успеха в управлении целым бизнесом. Но такого просто-напросто не может быть!

В реальности знание технологии может обратиться из ценнейшего актива в серьезную помеху. Причина этого в том, что, не зная технических основ предпринимательства, человек будет учиться необходимым приемам. Ему ничего не останется, кроме как приобретать навыки в управлении бизнесом, а это сложнее, чем работать по специальности.

Настоящее бедствие случается тогда, когда специалисты, оказавшись во власти пагубного предположения, становятся рабами своего бизнеса и не пользуются той свободой, которую они ожидали получить, работая на самих себя.

Внезапно специалист осознает, что он профессионал только в своей области и ничего больше не умеет. А все это происходит потому, что, поддавшись воздействию предпринимательского приступа, он открыл свой бизнес и взвалил всю работу на свои плечи. И тогда предпринимательская мечта превращается для специалиста в кошмар.

**Посмотрите, молодая женщина
выпекает пироги.**

**Посмотрите, молодая женщина
открывает пекарню.**

**Посмотрите, молодая женщина
становится опытной хозяйкой бизнеса**

Я познакомился с Сарой через три года после того, как она начала свое дело. По ее словам, эти годы были самыми длинными в ее жизни. Бизнес Сары именовался «Все о пирогах» (это вымышленное название). Но на самом деле он заключался для нее не столько в пирогах, сколько в работе, которую она делала, — работе, которую она выполняла и любила когда-то больше всего на свете, плюс работе, которая была ей доселе незнакома.

— Честно говоря, — сказала мне Сара, — я не только ненавижу все это (она развела руками, показывая на маленький магазинчик, в котором мы находились), но я *терпеть не могу* (на этом слове она сделала особое ударение), *терпеть не могу* выпечку пирогов. Я не могу вынести даже мысли о пирогах. Я ненавижу запах пирогов. Я не выношу даже вида пирогов. — И она рыдалась.

Сладкий аромат свежее испеченных пирогов витал в воздухе.

Было 7 часов утра и магазинчик «Все о пирогах» открывался через 30 минут. Но мысли Сары были заняты совсем другим.

— Сейчас 7 часов, — произнесла она, утирая глаза фартуком, и, как будто читая мои мысли, добавила, — вы понимаете, что я нахожусь здесь с трех часов ночи? Я встала в два, чтобы все успеть. Я пеку пироги, открываю магазин, обслуживаю своих покупателей, убираюсь, закрываю магазин, покупаю продукты, подсчитываю деньги в кассе, иду в банк, ужинаю, готовлю тесто к завтрашнему дню. Будет около 10 часов вечера (в это время любой нормальный человек скажет: слава богу, что день завершился), а мне еще останется спланировать, каким образом удастся оплатить аренду в следующем месяце. И все это (она устало развела руками, как будто для того, чтобы подчеркнуть сказанное) только потому, что мои лучшие друзья сказали мне, что глупо не открыть булочную, если великолепно печешь пироги! И самое ужасное, что я им по-

верила! Я увидела в этом способ избавиться от надоевшей мне работы. Я подумала, что буду свободна и смогу делать то, что мне нравится, а главное — делать это для самой себя.

Сара была вся в слезах, но прерывать ее не хотелось. Интересно было услышать, что же она скажет дальше. Но она только пнула ногой стоящую перед ней огромную черную печь.

— Черт! — вскричала она. — Черт! Черт! Черт!

Выражая свои эмоции, Сара опять пнула печь и, вдруг успокоившись и безнадежно вздохнув, обхватила себя за плечи.

— Что же теперь делать? — уже прошептала она.

Я знал, что, обращаясь ко мне, на самом деле она спрашивала саму себя.

Сара облокотилась о стену и долго так стояла, глядя себе под ноги. В пустом магазине раздавалось громкое тиканье больших настенных часов. Мне были слышны звуки проезжающих мимо магазина машин. Город уже просыпался. Солнце ярко светило сквозь безупречно вымытые окна на сверкающий дубовый пол перед прилавком. В этот момент мне показалось, что пылинки, которые были видны в лучах солнца, замерли, как бы ожидая, когда Сара заговорит.

Она потратила все, что у нее было и даже больше, задолжав большую сумму денег, для того чтобы создать этот милый маленький магазинчик. Полы были сделаны из лучших сортов дуба. Духовки выбирались лучших марок. Витрины были великолепны. Все было самое лучшее из того, что можно купить за деньги.

Сара всю душу вложила в этот магазин, впрочем, так же, как и в свою работу. Еще с детства она любила печь под руководством своей тети, которая жила вместе с ними. Тетя наполнила детство Сары ароматом свежее выпеченных пирогов и научила ее своему искусству: замешиванию теста, посыпанию мукой, чистке духовки, подготовке противней, аккуратному нарезанию яблок, вишен, ревеня, персиков. Все нужно было делать с любовью. Тетяправляла Сару, когда та делала что-то впопыхах. Всякий раз она говорила девочке: «Сара, дорогая моя, не спеши. У нас много времени. Когда печешь пироги, главное не результат. Надо наслаждаться самим процессом». И казалось, девочка понимала ее. Но сейчас Сара убедилась в другом: результат — это главное. Выпе-

кание пирогов обернулось для нее крахом. По крайней мере, так она думала.

Часы продолжали громко тикать. Я заметил, что Сара все больше уходит в себя. Я знал, как тяжело осознавать, что ты должен выплатить огромную сумму денег, но ничего не можешь сделать для этого. Где же теперь ее тетя? Кто подскажет, что нужно делать?

— Сара, — произнес я как можно осторожнее. — Пришло время снова узнать все о пирогах с самого начала.

Специалист, находящийся во власти предпринимательского приступа, превращает любимое занятие в повседневную работу. Дело, которое он любил, становится рутинной, сочетающейся с другими менее понятными и менее приятными для него обязанностями.

Вместо того чтобы совершенствовать свои уникальные знания и навыки, из-за которых, собственно, человек и начинает свой бизнес, он превращает их в тривиальные, скучные действия. Любимая работа выполняется наскоро, чтобы осталось время сделать все остальное.

Я сказал Саре, что все специалисты — мастера своего дела, переживающие предпринимательский приступ, сталкиваются с одними и теми же проблемами.

Сначала приходит воодушевление, затем страх, потом изнеможение и отчаяние. Появляется чувство безвозвратной потери, утраты не только того чувства, которое связывает вас с вашей работой, но и жизненной цели, самого себя, наконец.

Сара посмотрела на меня с чувством видимого облегчения, как ребенок, которого застали за чем-либо плохим, но не поругали.

— У вас есть мой номер телефона, — сказала она. — Но что мне теперь делать?

— Вам не нужно торопиться. Будем все делать по порядку, — ответил я. — Проблема специалиста-мастера не единственная, с которой вам придется бороться.

Предприниматель, Менеджер и Специалист

Таким образом, в течение своей жизни человек приобретает множество личных качеств, воплощений, множество «я» (так как каждый раз, возникнув, новое эго говорит «я», не думая о других).

Джин Вейсс,
*«Toward Awakening: An Approach
to the Teaching Left by Gurdjeff»*
(«На пути к пробуждению: введение в учение,
оставленное Гурджиевым»)

Нет, проблема Специалиста не единственная и намного более сложная, чем кажется. Она заключается в том, что каждый, кто начинает собственный бизнес, воплощает в себе три разные личности: Предпринимателя, Менеджера и Специалиста. Проблема усложняется также и тем, что каждый хочет стать начальником, но никто не стремится в подчиненные. Поэтому, чтобы избавиться от босса, они вместе (эти три образа) открывают свой бизнес, и сразу начинается конфликт.

Для того чтобы понять, как проблема проявляется в каждом из нас, давайте изучим взаимодействие наших внутренних личностей.

Рассмотрим две хорошо нам знакомые личности-антиподы: Толстяка и Тощего.

Вам когда-либо приходилось садиться на диету?

Однажды в субботу днем вы сидите у своего телевизора и смотрите соревнование по легкой атлетике, поражаясь выдержке и ловкости спортсменов. Вы закусываете уже вторым сэндвичем

с того момента, как два часа назад включили телевизор. По контрасту с бурными событиями на экране вы чувствуете себя ленивым и вялым. Вдруг внезапно кто-то просыпается в вас и говорит: «Что с тобой? Посмотри на себя. Ты толстый! Ты не в форме! Сделай же что-нибудь!».

Такое случалось с каждым из нас. Кто-то внутри изменяет наше представление о себе и о том, чем нужно заниматься. В данном случае будем называть этого «кого-то» «Тошим»!

Кто такой Тоший? Он тот, кто использует слова: *дисциплина, тренировка, организованность*. Тоший нетерпелив, самоуверен, внимателен к деталям, склонен к деспотизму. Тоший питает отвращение к полным людям и не терпит ничегонеделания. Ему нужно всегда находиться при деле. Он живет ради действия. Теперь вы во власти Тощего. Берегитесь — грядут перемены.

Еще полностью не осознавая этого, вы начинаете освобождать свой холодильник от высококалорийной еды, покупаете себе новую пару кроссовок, гантели и спортивную форму. Теперь все будет по-новому. В вас зарождается надежда. Вы по-иному начинаете планировать свой образ жизни: подъем в пять утра, пробежка три мили, холодный душ в шесть утра, на завтрак пшеничные тосты, черный кофе и половинка грейпфрута; затем поездка на велосипеде на работу, возвращение домой в 19.00, пробежка еще две мили, сон в 22.00 — вот теперь совсем другое дело!

И как ни странно, вы добиваетесь своей цели! К вечеру понедельника уже сброшено два фунта. Вы отправляетесь спать, мечтая выиграть Бостонский марафон. А почему бы и нет? Судя по тому, как сейчас идут дела, это только вопрос времени.

Во вторник вы снова взвешиваетесь. И снова вы похудели на фунт! Вы бесподобны! Великолепны! Вы худеете на глазах. В среду вы увеличиваете свой темп, работая на час больше с утра и на полчаса дольше вечером. Вы не можете дождаться того момента, когда опять встанете на весы. Раздеваетесь, принимаете душ — весь в ожидании: сколько же теперь вы весите? Легко вспархиваете на весы и смотрите вниз. И видите... *ничего*. Вы нисколько не потеряли в весе. Тот же самый вес, что был во вторник.

Внутри зреет уныние. Вы чувствуете, как накапливается возмущение: «После всей этой работы? После всех усилий и проли-

того пота? И что — ничего? Это несправедливо!». Но вы успокаиваетесь. Как-никак завтра будет новый день. Вы засыпаете с мыслью, что завтра уж точно будете стараться еще больше. Но каким-то образом что-то уже изменилось. Что именно изменилось — загадка вплоть до утра четверга. Наступает четверг. На улице дождь. В комнате холодно. Что-то не так. Но что? Минуту или две вы никак не можете понять, что же произошло. А потом вы сразу понимаете: кто-то другой поселился в вас. Это Толстяк! Он вернулся! И ему не хочется совершать утренние пробежки. В сущности, ему даже неохота вылезать из теплой постели — ведь снаружи холодно. «Что, бежать? Да ты шутишь». Толстяк ничего этого делать и не собирается. Единственное упражнение, которое может его заинтересовать, — это взять что-нибудь поесть.

И вдруг вы обнаруживаете себя у холодильника — залезаете в холодильник — и вот уже еда на кухонном столе! Все мысли витают вокруг еды. Марафон забыт; вам уже не до того, чтобы худеть; гантели, спортивная форма и кроссовки заброшены под кровать.

Толстяк вернулся, и теперь он управляет вами. Все это происходит с каждым из раз в раз. А все потому, что мы себя обманываем, думая, что у нас только *одна личность*. И когда Тощий прокрадывается к нам в душу, мы верим, что это мое *Я* позвало его. Просыпается Толстяк и опять изменяет наше восприятие, а мы все верим, что это снова мое *Я* позвало его. Но это не так. Существует не *Я*, а *Мы*. Толстяк и Тощий — это две противоположные личности, каждая со своими потребностями, интересами и стилями жизни. Вот почему они так не любят друг друга. Каждый из них хочет абсолютно разные вещи.

Проблема заключается в том, что, находясь под влиянием Тощего, вы реагируете именно на *его* потребности, *его* интересы, *его* стиль жизни. А потом что-то происходит — весы показывают безрадостные цифры, приходит холодная погода, может, кто-то предлагает вам сэндвич с ветчиной.

В это самое время Толстяк, который ждет своего выхода на сцену, овладевает вашим вниманием и полностью подчиняет своему контролю. И вы снова становитесь им.

Другими словами, находясь во власти Тощего, вы все время даете обещания, которые должен выполнять Толстяк, и наоборот.

И стоит ли удивляться, что нам так трудно оставаться верными своим взглядам? И дело не в том, что мы нерешительны или ненадежны. Просто каждый из нас воплощает в себе много разных личностей, причем каждая имеет собственные интересы и по-своему смотрит на жизнь. Только попроси любую из них подчиниться другой — и между ними развернется битва, а то и полномасштабная война.

Все, кто когда-либо испытывал на себе конфликт между Тощим и Толстяком (не все ли мы это испытали?), понимают, о чем я говорю. Они не могут существовать одновременно. Один должен уступить. И все знают это.

Подобные войны происходят и внутри каждого владельца малого бизнеса. Но это уже трехсторонний поединок между Предпринимателем, Менеджером и Специалистом. К сожалению, данный поединок выиграть не суждено никому. Чтобы понять причины этого, необходимо изучить характеристики каждого.

Предприниматель

Предпринимательская натура превращает самые обычные условия в необыкновенные возможности. Предприниматель является нашим прорицателем, фантазером, той энергией, которая необходима для каждого нашего поступка. Предпринимательское воображение приоткрывает перед нами завесу над будущим. Предприниматель является катализатором перемен. Он никогда не живет прошлым, лишь иногда — настоящим и практически всегда — будущим. Он счастлив, когда может сам создавать образы «того, что будет, если» и «если будет, то когда».

В науке личность предпринимателя можно обнаружить в деятельности людей, занятых в наиболее абстрактных и теоретических областях знания: в физике элементарных частиц, чистой математике и теоретической астрономии. В искусстве это люди, связанные с утонченной областью, — авангардисты. В бизнесе Предприниматель является новатором, главным стратегом, создателем новых способов продвижения на новые рынки (или создания новых рынков). Он тот, кто покоряет мир, как Роубак (Sears), Генри Форд, Том Уотсон из IBM и Рэй Крок из компании McDonald's.

Предприниматель — наша творческая натура — всегда делает все «на ура», будь то встреча с чем-то до сих пор неизвестным, исследование будущего, претворение возможностей в реальность или формирование гармонии из хаоса.

Каждая сильная предпринимательская личность стремится к исключительному контролю над ситуацией. Мысленно витая в будущем, она нуждается в контроле над людьми и ситуацией в настоящем, для того чтобы целиком сосредоточиться на своем видении будущего.

Учитывая свою тягу к переменам, Предприниматель сеет вокруг себя беспорядок, что, скорее всего, насторожит тех, кто участвует в его проектах. В конце концов Предприниматель обнаруживает, что он впереди всех. И чем дальше он уходит, тем больше его последователям требуется усилий, чтобы за ним поспеть. В этом заключается предпринимательский взгляд на жизнь: мир состоит из избытка возможностей и из тех, кто отстает и не в состоянии ими воспользоваться. Вопрос заключается в том, что нужно сделать для того, чтобы не отстать и суметь реализовать представившиеся возможности. Обычно Предприниматель выбирает следующий путь: он хвастается, всем надоедает, строго критикует подчиненных, льстит, вводит в заблуждение людей, кричит на них и в конце концов, когда ни один из его приемов уже не помогает, обещает все на свете, лишь бы не дать своему проекту остановиться.

Для Предпринимателя большинство людей — это помехи, стоящие на пути осуществления мечты его жизни.

Менеджер

Менеджер по своей сути — человек дела. Не будь его, не было бы планирования, порядка и предсказуемости в бизнесе.

Менеджер — это часть нас самих, которая идет в магазин Sears и покупает множество пластиковых коробок, приносит их в гараж и скрупулезно раскладывает в них всевозможные гаечки, винтики и отвертки — каждую деталь в свой ящик, чтобы знать, где что лежит. Затем он в безупречном порядке развешивает свои рабочие инструменты на стенах гаража: части газонокосилки —

на одной стене, столярные инструменты — на другой. А чтобы быть абсолютно точно уверенным, что созданный им порядок не будет нарушен, составляет схему размещения всех своих инструментов.

В то время как Предприниматель живет будущим, Менеджер находится в прошлом. Предприниматель не может жить без контроля, а Менеджер — без порядка. Предприниматель — сторонник перемен, а Менеджера устраивает текущее положение дел. Предприниматель постоянно находит возможности в окружающих условиях, а Менеджера постоянно окружают проблемы. Образно говоря, Менеджер строит дом и постоянно живет в нем, не желая ничего менять. Предприниматель же, построив дом, сразу начинает планировать, где будет построен следующий. Менеджер — тот, кто складывает вещи в аккуратные стопочки, а Предприниматель создает те самые вещи, которые и раскладывает по стопочкам Менеджер. Менеджер буквально ходит за Предпринимателем и разбирает «завалы», которые тот создает. Без Предпринимателя Менеджеру нечем было бы заняться.

Без Менеджера не было бы бизнеса, общества, без Предпринимателя — нововведений и перемен.

Данный конфликт между личностями Предпринимателя с его видением бизнеса и Менеджера с его практическим взглядом на положение вещей создает тот синтез, из которого впоследствии рождаются все великие идеи.

Специалист

Специалист — это технический исполнитель. Кредо Специалиста: «Если хочешь, чтобы дело было сделано правильно, сделай его сам». Специалиста можно сравнить с ремесленником, которому очень нравится его занятие. Специалисту приятно разобрать вещь, а потом собрать ее опять. Он не любитель помечтать — он постоянно в работе.

Если Предприниматель живет будущим, а Менеджер — прошлым, то Специалист находится в настоящем. Ему нравится ощущение того, что он может что-то сделать сам.

Пока Специалист чем-либо занят, он счастлив, но только по одному поводу, а не по многим. Ведь два дела нельзя делать одновременно, только дурак не знает этого. Итак, Специалист находит удовольствие в выполняемой им работе, которую он может контролировать. В итоге Специалист не доверяет тем, на кого он работает, так как они всегда пытаются получить больше, чем нужно или возможно. Мыслительный процесс Специалиста связан только с работой, которой он занят. Он считает, что о других вещах думать не нужно. Поэтому он подозрительно относится ко всем абстрактным идеям, не соответствующим его чувству реальности. Мышление не является работой, потому что оно препятствует рабочему процессу. Специалиста не интересуют идеи сами по себе, ему интересно то, «как это сделать». Для Специалиста все идеи должны сводиться к уровню методического пособия, только тогда они будут иметь для него хоть какую-то ценность. Специалист думает, что если бы не он, мир был бы намного хуже, чем сейчас: ничего бы не делалось, а большинство людей просто *размышляли бы* о работе.

Другими словами, пока Предприниматель мечтает, Менеджер волнуется, Специалист работает. Специалист — это непоколебимый индивидуалист, защищающий свои взгляды и живущий только настоящим. Он — основа любой культуры, и если работу не сделает он, то ее не сделает никто другой. Все встают на пути у Специалиста: Предприниматель вставляет палки в колеса, изобретая еще одну «великую, новую идею». Хотя в то же время Предприниматель создает для Специалиста интересную работу, тем самым устанавливая потенциально взаимовыгодные отношения между ними.

К сожалению, такие отношения — это редкость. Большинство идей Предпринимателя осуществимы только в его мечтах, поэтому Специалист испытывает огромное раздражение и разочарование, когда ему приходится отрываться от своей работы, которую *необходимо* сделать, на новое занятие, которое выполнять не обязательно.

Менеджер также представляет собой проблему для Специалиста, так как он вмешивается, наводя свой порядок в чужих делах, и желает сделать Специалиста «частью системы». Но Специалист — это ярый индивидуалист, и поэтому такое отношение он выдержать

не в состоянии. Для него «система» бесчеловечна, холодна, неэмоциональна и обезличена, она нарушает его индивидуальность.

Работа — этим занимается *личность*. И если работа в какой-то степени не соответствует личности человека, то она становится для него чуждой. Однако для Менеджера работа — это система, основанная на результатах, в которой Специалист является не чем иным, как составной частью. Поэтому в глазах Менеджера Специалист лишь часть механизма, которым нужно управлять. Оттого Специалист и избегает Менеджера: он считает, что тот вмешивается во все дела. Но для каждого из них Предприниматель является первопричиной всех несчастий!

По сути дела, внутри каждого из нас сидят Предприниматель, Менеджер и Специалист. Будь эти качества в нас сбалансированы, мы бы являлись чрезвычайно компетентными во всех отношениях людьми. Предприниматель свободно продвигался бы вперед, исследуя новые возможности; Менеджер занимался бы формализацией бизнес-процессов, а Специалист делал бы техническую работу. Каждый получал бы удовлетворение от своего занятия, наилучшим образом делая общее дело. К сожалению, опыт подсказывает, что на свете существует немного людей, которых Бог одарил сочетанием всех трех качеств. Вместо этого типичный представитель малого бизнеса лишь на 10% Предприниматель, на 20% Менеджер и на 70% Специалист.

Предприниматель просыпается с новой идеей. Менеджер стонет: «О нет!». И пока они будут «биться до победного конца», Специалист использует возможность и откроет свой бизнес. Не для того, чтобы осуществить предпринимательскую мечту, но для того, чтобы самому контролировать свою работу и вырваться из-под влияния Предпринимателя и Менеджера. Его мечта осуществилась — Босса больше не существует. Но для самого бизнеса — это беда, ведь «за рулем» совсем не тот человек — Специалист!

Сара выглядела немного ошеломленной.

— Я не понимаю, — сказала она мне. — Как я могла сделать все иначе? Единственной причиной, по которой я начала бизнес, является моя любовь к выпечке пирогов. Если я не права, то почему?

Сара недоверчиво глядела на меня, как будто я пытаюсь еще больше запутать ситуацию.

— Ну, давайте подумаем над этим вместе, — ответил я. — Если правда то, что в каждом человеке живут три разные личности, а не одна, представляете, какая получается неразбериха?

Если одна ваша часть хочет одного, вторая — другого, а третья — чего-то совсем противоположного, представляете какой беспорядок царит в нашей жизни? И запутывают нас не только наши внутренние личности, но и те, с кем мы постоянно общаемся: наши покупатели, сотрудники, дети, партнеры, родители, друзья, супруги, любовники. Чтобы понять, правда это или нет, взгляните на себя со стороны, то есть как бы глазами другого человека, и так изо дня в день. Сделайте это — и вы увидите, как будут проявляться ваши разные личности. Каждая из них будет жить по собственным правилам и законам. Вы увидите, как они сражаются за право главенствовать и вредить друг другу всеми возможными способами.

Вы увидите, как одна ваша ипостась в бизнесе стремится к порядку, тогда как другая только и мечтает о будущем. Еще одна ваша внутренняя личность не может оставаться без дела — она занимается выпечкой, уборкой, ожиданием покупателей и чувствует себя виноватой, если не занята чем-нибудь все время. Короче, вы увидите, как существующий в вас Предприниматель мечтает и строит планы, Менеджер все время пытается сохранить вещи такими, какие они есть, а Специалист сводит двух первых с ума. Вы узнаете, что важно не только уравновесить противоборствующие личности, но что от этого баланса зависит вся ваша жизнь. До тех пор пока не будут уравновешены три этих качества, не прекратится их война друг с другом! И победу одержать не сможет никто.

Вам также откроется, что одна из ваших личностей сильнее двух других (а может, трех, четырех, пяти или шести) и ей всегда удастся взять под свой контроль остальных. В действительности, если вы понаблюдаете за собой долгое время, то поймете, насколько разрушительным для вашей жизни является превосходство сильнейшей личности. И вы увидите, что без баланса, без равных возможностей и свободы, предоставленных всем трем личностям, без должной поддержки, в которой они нуждаются для своего развития, вашему бизнесу ничего не останется, кроме как сражаться с вашей собственной кривобокостью.

Не будь Менеджера с его системным подходом к бизнесу и Специалиста, который мог бы качественно выполнять порученную ему работу, предпринимательский бизнес был бы обречен на скорую смерть. Бизнесу, где господствует Менеджер, необходимы способности Предпринимателя и Специалиста, так как без них он будет продолжать раскладывать вещи по ящикам и слишком поздно поймет, что в этом занятии нет смысла! Такой «аккуратный» бизнес тоже долго не проживет.

Если бизнесом управляет Специалист без руководства со стороны Предпринимателя и надзора со стороны Менеджера, то он будет продолжать работать, пока не выдохнется, а на следующий день встанет и опять пойдет на работу с целью еще более усердно работать, и так день за днем. И до тех пор, пока не будет слишком поздно, Специалист не осознает, что в то время как он был увлечен своей работой, кто-то успел добиться очень многого!

Во взгляде Сары чувствовалась неуверенность.

— Но я не вижу в себе Предпринимателя, — сказала она. — Все, чем я занимаюсь, — это выпечка пирогов. Этим я всегда и хотела заниматься, как Специалист, которого вы описали. Думаю, что во мне нет предпринимательской жилки. Что же мне делать?

Я не мог не улыбнуться. Ведь я знал, что когда Сара поймет меня (а это должно было случиться), она откроет в себе то, о чем до сих пор и не подозревала.

— Сперва давайте рассмотрим более внимательно, что же собой представляет Предприниматель, — ответил я. — Работа Предпринимателя заключается в создании видения, стратегии развития бизнеса, в умении задавать правильные вопросы о том, почему один проект выгоднее, чем другой. Стоит ли открывать бизнес по выпечке пирогов или более выгодно открыть магазин «Для тела и души»? Если вы являетесь специалистом по выпечке пирогов, то для вас это вопрос решенный. Но подумайте еще раз. Может быть, стоит на время оставить в стороне ваши профессиональные предпочтения и попытаться вступить во внутренний диалог, который хорошо знаком всякому, в ком есть склонность к предпринимательству.

Вы начнете говорить себе: «Пришло время и мне начать новую жизнь. Нужно привлечь воображение и начать формирование совершенно новой жизни. И лучшим способом осуществить это в мире,

полном возможностей, является создание интересного нового бизнеса — бизнеса, который будет давать мне все, что я захочу; бизнеса, который позволит мне не находиться все время на работе и который будет в своем роде уникальным; бизнеса, о котором, узнав его, покупатели будут говорить еще долго и куда будут возвращаться снова и снова, так как он особенный. Интересно, что это может быть за бизнес?

— Вопрос о том, что это будет за бизнес, является на самом деле вопросом Предпринимателя, — сказал я Саре. — Это вопрос, который я называю «вопросом мечтателя». Такого рода вопросы и составляют основу работы Предпринимателя. Мне интересно об этом узнать, узнать, узнать...

Итак, в задачу Предпринимателя входит интерес ко всему, — продолжал я, — умение представлять картину будущего и мечтать, способность разглядеть все возможности, которые находятся вокруг, причем не только в прошлом, а в будущем. Это и является той работой, которую каждый предприниматель выполняет в начале создания своего бизнеса, а также по мере его развития. Мне интересно знать, интересно знать, интересно знать... Так же действует любой изобретатель, композитор, артист, ремесленник или же физик. Так же должен поступать и любой пекарь. Я называю это работой на будущее. «Мне интересно все узнать» является настоящей работой, которую выполняет личность Предпринимателя.

Я заметил на лице Сары легкую улыбку, которую она пыталась сдерживать.

— Как я могла построить свой бизнес иным способом? — в конце концов спросила она у меня с нарастающей уверенностью. — Если бы во мне проявились черты Предпринимателя, то каким образом я могла бы полностью изменить свой бизнес?

— Вот теперь вы поняли это! — сказал я. — Это очень правильный вопрос, и чтобы дать на него ответ, давайте оценим, на какой стадии жизненного цикла находится ваш бизнес в настоящее время.

Детство: стадия Специалиста

...У моего дяди Сола на ферме жили скунсы, однако скунсы простудились и умерли. С горя дядя Сол стал ловко подражать им...

*Эдвард Эстлин Каммингс,
Сборник поэм*

Очевидно, бизнес, как и человек, развивается и по мере развития претерпевает изменения. К сожалению, не любой бизнес соответствует данному принципу. Напротив, часто бизнес развивается в соответствии с желаниями *владельца*, а не в соответствии с потребностями самого *бизнеса*.

И желания Специалиста, который ведет бизнес, приводят не к росту и изменению предприятия, а к совершенно противоположному. Специалист мечтает об определенном месте работы, о возможности делать то, что хочется и когда хочется, о свободе от заданий босса, на которого работает.

К несчастью, желания Специалиста обрекают на гибель еще даже не зародившийся бизнес.

Чтобы понять, почему это происходит, давайте взглянем на три фазы развития бизнеса: детство, взросление, зрелость.

Понимание каждой стадии и того, что происходит в голове владельца на каждой из них, является ключевым моментом, который откроет нам, почему в большинстве случаев малый бизнес не процветает и как сделать, чтобы ваш бизнес преуспевал.

Босса больше нет, и наконец-то вы — Специалист — свободны. Теперь вы можете воплотить собственные идеи в своем бизнесе. Надежды крепнут. Воздух наэлектризован возможностями. Вы чувствуете себя школьником, который покинул школу на летние каникулы. Вас пьянит вновь обретенная свобода.

Вначале вам все по плечу. Как Специалист вы привыкли усердно трудиться. Поэтому в фазе детства вы с энтузиазмом посвящаете свое время бизнесу. Есть работа, которую нужно сделать, а вам больше ничего и не надо. Ведь в конце концов ваша характерная черта — трудолюбие. «К тому же, я стараюсь для себя», — думаете вы.

И вы работаете — 10, 12, 14 часов в день, семь дней в неделю. Даже возвращаясь домой, вы все равно продолжаете трудиться. Все мысли и чувства вращаются вокруг нового бизнеса, и с этим ничего нельзя поделать. Вы поглощены одной только работой и полностью выкладываетесь, делая все, что необходимо для поддержания своего бизнеса на плаву.

Правда, теперь приходится выполнять не только те функции, которые знаете, но и те, о которых и понятия не имеете. Вы не только создаете свой товар, но и покупаете, продаете, занимаетесь доставкой. В стадии детства вы — Виртуозный Жонглер, который не роняет ни одного шара.

Определить особенности бизнеса на стадии детства легко: *владелец и его дело — одно целое*. Если бы на стадии детства можно было разделить их, то бизнеса не осталось бы. Он бы исчез!

В стадии детства вы — *это и есть* ваш бизнес. Он даже носит ваше имя — «Уголок Джо», «Компания Томми», «Высококачественные продукты Марии», чтобы покупатель никогда не забывал, что вы — Босс.

И вскоре, если повезет, все вложенные усилия, волнения, тяжкий труд начнут окупаться. Вы молодец. Вы упорно работаете. Покупатели вас не забывают и возвращаются вновь, они рекомендуют вас своим знакомым. У тех тоже есть знакомые. И они обсуждают Джо, Томми или Марию. Они все говорят о вас.

Если верить тому, что говорят ваши покупатели, то еще не было никого подобного Джо, Томми или Марии. Все они — просто как старые друзья. Они упорно трудятся, зарабатывая на жизнь.

Они замечательно выполняют свою работу: Джо — лучший парикмахер, который когда-либо стриг меня; Томми — лучший типограф, к которому я обращался; Мария готовит лучшие сэндвичи с солониной из всех, которые я когда-либо пробовал. Ваши покупатели восхищаются вами. Они приходят к вам толпами. И вам это нравится!

Но в какой-то момент все меняется. Сначала незаметно, а потом постепенно становится более очевидным. Вы не успеваете. Заказов больше, чем вы можете выполнить. Поток клиентов не сокращается. Они хотят именно вас, им необходимы именно вы. Вы спешите обслужить их, как никто другой, работая на предельной скорости.

И тогда происходит неизбежное. Вы, Виртуозный Жонглер, начинаете ронять шары!

Ничего не поделаешь. Как бы вы ни старались, поймать все шары невозможно. Ваш энтузиазм при общении с клиентами улечивается. Если раньше доставка была своевременной, то теперь она запаздывает. Спешка отражается и на результатах вашей деятельности — они совсем не такие, как в самом начале.

Джо стрижет клиентов не так, как они к этому привыкли. «Я же говорил, стричь коротко сзади, а не по бокам»; «Меня зовут не Фред, это мой брат. Я никогда не носил стрижку „ежик“!»

В типографии Томми тоже появляются сбои: опечатки, пятна типографской краски, не те цвета, не та бумага. «Я не заказывал визитки, я заказывал обложки для каталога»; «Розовый? Я же просил коричневый!»

У Марии сэндвич с солониной, который был самым вкусным и самым большим в мире, выглядит как сэндвич с копченой говядиной. Да это же и есть копченая говядина! «Разве вы просили не с копченой говядиной?» Раздается недовольный голос: «Где мой сэндвич с копченой говядиной? Здесь же солонина!». С другой стороны слышится: «Что этот горошек делает в моем мясе?».

А что же делаете вы? Вы напрягаетесь, работаете еще усерднее, тратя больше времени и энергии.

Если вы раньше работали 12 часов, то теперь работаете 14; если прежде работа занимала 14 часов, то теперь — 16; если обычно ваш рабочий день длился 16 часов, то теперь он тянется 20.

Но шары все равно падают!

Неожиданно Джо, Томми и Мария уже не стремятся, чтобы их имена были на вывесках, а, напротив, хотят скрыться от всех.

В конце безумно тяжелой и суматошной недели, поздним субботним вечером вы вдруг очнетесь и обнаружите, что сосредоточенно изучаете бухгалтерские документы, пытаетесь привести в порядок царящую в них неразбериху. Вы думаете обо всем, что не успели на этой неделе, и о тех делах, которые предстоят на следующей. И вас внезапно озаряет, что *они просто не будут никогда выполнены*, потому что не существует такого способа в мире, с помощью которого вы смогли бы сделать это самостоятельно!

В мгновение ока вы понимаете, что ваш собственный бизнес стал вашим Боссом, хотя вы считали, что все начальники остались в прошлом. *От Босса нет избавления!*

Фаза детства заканчивается, когда человек осознает, что продолжать вести бизнес по-прежнему больше нельзя. Надо что-то менять, если владелец хочет сохранить свое дело. Когда это происходит и данная идея действительно доходит до владельца, часто бывает поздно и бизнес уже не способен выжить. Тогда большинство Специалистов порывают с прошлым и уходят из бизнеса. Остальные переходят к стадии взросления.

Сара стала снова выглядеть, как обреченная на неудачу. Я и раньше замечал этот взгляд на лица бесчисленного множества клиентов. Когда Специалист — владелец бизнеса внезапно сталкивается с реальной ситуацией, его может посетить ощущение безнадежности. Проблема может показаться непреодолимой. Но я чувствовал, что Сара выстоит в борьбе с проблемой и с самой собой.

— Кажется, я не до конца понимаю, — произнесла она. — Что, Специалистом быть плохо? Я любила работу, которую делала. И если бы не другие дела, то я и до сих пор любила бы ее!

— Конечно, любила бы, — ответил я. — Вот в этом-то и дело! Ничего плохого нет в том, чтобы быть Специалистом. Но плохо

быть Специалистом, который одновременно владеет бизнесом! Потому что Специалист — владелец бизнеса смотрит на вещи не так, как следует. Вы судите об окружающем мире от частного к общему, а не наоборот. У вас скорее расчетливый, чем стратегический подход. Вы видите ту работу, которую нужно сделать, и в силу своей натуры немедленно бросаетесь выполнять ее! Вы считаете, что бизнес — это сумма разных операций, которые нужно провести, а ведь на самом деле бизнес — это гораздо большее.

Если вы хотите участвовать в предпринимательстве, наймитесь на работу к кому-нибудь! Но не начинайте работать самостоятельно, потому что пока вы работаете — отвечаете по телефону, печете пироги, моете окна и полы, делаете то или другое, — какая-то другая очень и очень важная работа стоит на месте. То, что вы не успеваете, — формирование стратегии бизнеса — и является собственно функцией Предпринимателя. Именно она будет вести ваш бизнес в будущее и приведет к той жизни, которую вы еще не знали.

Нет, — добавил я, смакуя фразу, — нет ничего плохого в работе Специалиста, она может быть истинным наслаждением. Проблема возникает только в том случае, когда Специалист подавляет собой все другие внутренние личности. Он заполняет весь свой день работой; убегает от вопроса о том, как научиться развивать бизнес; уходит от роли Предпринимателя, которая должна вдохнуть жизненную силу, дать толчок для развития по-настоящему успешного малого предприятия. Он уходит и от функции Менеджера, столь важной для поддержания равновесия в текущей деятельности компании, или основывает свой бизнес на мелких повседневных операциях.

Быть отличным Специалистом вовсе не достаточно для того, чтобы построить великолепный малый бизнес. Любой Специалист, переживающий предпринимательский приступ, поглощен только тактической работой, что приводит к одному — запутанной, вызывающей разочарование и в итоге теряющей свой смысл деятельности! Я думаю, вы знаете, на что это похоже, Сара. Понимаете ли вы, что, продолжая смотреть на свой бизнес с точки зрения Специалиста, вы обречены на продолжение страданий?

Я задал этот вопрос насколько мог мягко.

Видно было, что Сара внутренне все еще отвергала идею делать свою работу не так, как раньше. Я добивался ее реакции, и она не заставила себя долго ждать.

— Но я даже *не представляю*, на что будет похож мой бизнес, если я не буду работать по-прежнему, — произнесла она, — он полностью зависит от меня. Если бы не я, мои покупатели ушли бы к другим. Мне кажется, я не совсем понимаю, что плохого в моем подходе.

— Хорошо, давайте порассуждаем об этом, — ответил я. — Ваш бизнес зависит от вас, вашего стиля работы, вашей личности, вашего внешнего вида, таланта и желания хорошо выполнять свою задачу. Поэтому вполне естественно, что ваши клиенты без вас уйдут к другим. Разве не так? В этом бизнесе покупатели покупают не способность вашего *бизнеса* предоставить им желаемое, а *вашу* способность дать им то, что они хотят. Вот что плохо!

А что если вы не хотите находиться здесь? Что если вы стремитесь оказаться в другом месте: на отдыхе, или дома, читая книгу, работая в саду, или в творческом отпуске, не дай бог? Разве не существует места, где вы предпочли бы иногда находиться, кроме магазина, полного клиентов, которые нуждаются в вас так сильно только потому, что вы одна можете делать то, что делаете? Что если вы больны, ужасно себя чувствуете или вам просто лень?

Понимаете? Если существование вашего дела зависит от вас, то вы не его владелец, вы просто выполняете работу. А это самая ужасная работа в мире, потому что приходится крутиться, как сумасшедшему! И кроме того, это не та цель, ради которой вы организуете бизнес.

Цель создания своего предприятия — освободиться от технической работы, а значит, создавать рабочие места для других специалистов. Цель создания предприятия — расширить пределы существующих возможностей. Вы можете открыть что-то, что будет востребовано рынком, что-то, чего до сих пор не существовало. Вы можете жить разнообразной, полной сюрпризов жизнью.

Сара сказала:

— Я ненавижу заниматься бесполезным делом, но что если я хочу заниматься технической работой? Что если я не хочу делать ничего, кроме этого?

— Тогда, ради бога, — я ответил так твердо, как только мог, — избавляйтесь от своего бизнеса! И избавляйтесь как можно быстрее. Потому что невозможно идти одновременно двумя путями — «один пирог два раза не съешь». Вы не можете игнорировать свои обязанности в области финансов, маркетинга, продаж, а также административную отчетность. Вы не можете не учитывать потребности своих будущих работников в лидерстве, поставленной цели, ответственном управлении, эффективном общении, в чем-либо большем, чем просто место работы, основная цель которого обеспечить вам возможность выполнять ваши функции. Не говоря уже о том, что вашему бизнесу необходимо что-то получить от вас, для того чтобы он преуспевал. А именно: чтобы вы понимали, как бизнес функционирует, чтобы вы понимали, как выглядит динамика развития бизнеса, которая проявляется в потоке денежных средств, в экономическом росте, в эластичности покупательского спроса, в ответной реакции ваших конкурентов и т.д.

— Дело вот в чем, — сказал я Саре, наблюдая как ее лицо омрачилось и на нем начинает проявляться невысказанный вопрос. — Если все, чего вы хотите от собственного бизнеса, — это возможность заниматься тем же, чем до создания предприятия, но получать за это больше денег, приходить и уходить, когда вздумается, ваша алчность, я знаю, это звучит грубо, но это так, потакание своим желаниям в конце концов погубит и вас, и ваш бизнес.

Я помолчал и затем продолжил, заметив, что Сара еще не убеждена окончательно.

— Вы не можете находиться и здесь и там! Вы не можете играть роль Специалиста, игнорируя функции Предпринимателя и Менеджера просто потому, что не готовы их исполнять. Дело в том, что в момент решения создать свой бизнес вы, не осознавая того, вступили в игру, несравненно более сложную, чем та, в которую играли раньше.

Для того чтобы играть в эту новую игру под названием «Построение малого бизнеса, который действительно работает», Предпринимателю, который живет в вас, необходимо появиться на свет, его нужно вскормить и дать свободу действий — и тогда он расправит крылья. Менеджеру, находящемуся внутри вас, также требуется поддержка для развития способности обеспечивать порядок

в бизнесе и преобразовывать видение Предпринимателя в действия, которые могут быть эффективно воплощены в реальность.

Если этого не будет, то вы в итоге придете к крушению и в конце концов останетесь за бортом. Потому что малый бизнес попросту требует, чтобы мы так действовали, иначе он засохнет на корню.

Таким образом, хотим мы того или нет, приходится учиться малому бизнесу. Самое замечательное, что как только вы решитесь на это, как только Специалист начнет уступать место другим личностям и вы освободите место для их развития, игра станет для вас гораздо более полезной. Более полезной, чем вы могли себе представить на данном этапе развития предприятия.

— Расскажите поподробнее, — попросила Сара. — Я очень хочу узнать об этом.

— Расскажу, — ответил я. — Хотя чувствую, что вы уже поняли чуть больше, чем сами думаете. Но для начала давайте перейдем в фазу взросления, вторую стадию развития малого бизнеса.

Стадия взросления: требуется помощь.

Выступая в роли правительств, мы, спотыкаясь, движемся от кризиса до краха и, шатаясь, входим в будущее без ясного плана, без надежды, без какого-либо видения.

Элвин Тоффлер,
«The Third Wave» («Третья волна»)

Стадия взросления начинается в тот момент развития бизнеса, когда вы осознаете, что вам необходима помощь. Нельзя сказать, когда именно это случится. Но этот момент *всегда* наступает, провоцируемый кризисом на стадии детства.

Каждый выживший бизнес неминуемо должен перейти в фазу взросления. Любой владелец малого предприятия, которое осталось на плаву, решает прибегнуть к помощи.

За какой же помощью обращается загруженный Специалист?

Ответ так же прост, как и неизбежен: *за технической помощью* к кому-нибудь, имеющему опыт в вашей сфере бизнеса; к кому-нибудь, кто знает, как выполнять специальную техническую работу, которая не получается, — обычно это самая неприятная для вас работа.

Предприниматель, предпочитающий работать с продажами, ищет человека, который разбирается в производственном процессе. Собственник, свободно ориентирующийся в производстве, ищет хорошего продавца. И практически все пытаются найти человека, который сможет вести бухгалтерию! Потому что больше всего

владельцы малого бизнеса ненавидят и, соответственно, игнорируют бухгалтерскую отчетность.

Итак, первым вашим работником становится Гарри, 68-летний бухгалтер, который занимается этой деятельностью с 12 лет. Гарри отлично знает бухгалтерию. Он умеет вести книги и отчетность на восьми различных языках.

Но самое важное — Гарри имеет 22-летний опыт бухгалтерской работы в компании, подобной вашей. Нет ничего, что он не знал бы о вашем бизнесе. И теперь он работает на вас. Кажется, что мир снова стал светлее. Теперь не только вам придется жонглировать шарами!

Наступает утро понедельника. Приходит Гарри. Вы его тепло встречаете и взволнованно предлагаете приступить к делу. Вы все выходные провели, готовясь к этому моменту. Вы великодушно подготовили для него хорошее место, привели в порядок всю бухгалтерскую документацию и положили стопку не вскрытых писем на его стол, купили кофейную кружку с надписью «Гарри». Вы даже были настолько заботливы, что нашли подушку на стул (ему придется долго сидеть на нем).

Важным моментом в любом бизнесе является тот, когда владелец нанимает своего первого сотрудника, чтобы выполнять ту работу, которую он сам не умеет или не хочет делать. В вашем бизнесе Гарри стал таким человеком. И этот понедельник для вас — важное событие.

Подумайте об этом. Вы сделали значительный шаг. Теперь бухгалтерская отчетность становится скорее достоянием Гарри, чем вашим. Более того, Гарри на пороге того, чтобы стать единственным в мире человеком, кроме вас, который знает реальное состояние ваших дел. Гарри только взглянет в документы — и вот он уже все про вас знает. Гарри — ваш первый и самый важный работник — близок к тому, чтобы раскрыть тайну, скрытую от всех: *вы сами не знаете, что делаете!*

Вопрос в том, что Гарри будет делать, когда узнает это? Смеяться? Плакать? Уйдет? Или начнет усердно работать? И если Гарри не будет вести бухгалтерию, то кто же будет этим заниматься?

Но вскоре вы слышите спокойное равномерное постукивание клавиш калькулятора на столе Гарри. Он работает! Гарри собирается остаться!

Вы не можете поверить своему счастью — вам больше не придется заниматься бухгалтерией.

И вдруг вы понимаете, что означает заниматься бизнесом таким ранее незнакомым способом: «Мне больше не надо этого делать!».

Наконец-то вы свободны. Внутренний Менеджер начинает просыпаться, а Специалист временно отступает. Вашим страхам конец, кто-то другой теперь будет выполнять эту работу.

Но в то же время вам непривычно быть Менеджером, и вновь приобретенная свобода принимает больше общую форму, которую можно обозначить как *управление путем отказа от своих обязанностей, а не путем передачи обязанностей*.

Короче, как и любой владелец малого бизнеса, вы вручаете бухгалтерскую документацию Гарри... и убегаете. И какое-то время *наслаждаетесь* свободой. По крайней мере, относительной. Как-никак, у вас все еще имеется куча другой работы, которую надо выполнять.

Но теперь, когда у вас есть Гарри, что-то начинает меняться, потому что, когда он не загружен полностью своими обязанностями, можно попросить его отвечать на телефонные звонки.

А если телефонных звонков нет, он отправит или примет товары. А когда Гарри не занят приемом или отправкой товара, он может обслужить несколько покупателей. А когда нет покупателей, кто знает, что вы еще придумаете.

Жизнь становится легче. Жизнь становится похожей на мечту: ваш обеденный перерыв чуть-чуть увеличивается — 30 минут вместо 15; вы уходите немного раньше домой — в восемь, а не в девять, как раньше. Гарри иногда подсаживается к вам рассказать о своих проблемах, а вы, как всегда, заняты и просто говорите ему, чтобы он сам их решил. Как это будет сделано, не имеет значения до тех пор, пока он не посвящает вас в детали. У вас более важные дела.

Гарри нужны помощники. Бизнес начинает разрастаться. Занятый как всегда, вы поручаете ему подобрать их. Он находит. Это здорово, когда у вас работает такой парень, как Гарри: не надо думать о том, что он делает; не надо беспокоиться о том, что ему делать дальше. Он никогда не жалуется, а просто работает и выполняет все функции, которые вы терпеть не можете. Лучше не бывает! Вы стали боссом, делая то, что вам нравится, поручив

Гарри заботиться обо всем остальном. Вот она жизнь Предпринимателя!

Но неожиданно что-то происходит. Звонит клиентка, чтобы пожаловаться на ужасное обслуживание со стороны одного из ваших работников. «Кто это был?» — спрашиваете вы, скрывая свой гнев. Клиентка не знает, но предупреждает: «Если вы будете приглашать на работу подобных людей, я перестану обращаться к вам». Вы обещаете все выяснить.

Звонят из банка и сообщают, что вы превысили свой кредит. «Как это произошло?» — спрашиваете вы, сердце уходит в пятки. Ответ: «Не знаю, но если не будете впредь более осторожны, придется принять меры». Вы обещаете все выяснить.

Звонит поставщик, с которым вы сотрудничаете длительное время, и говорит, что заказ, присланный на прошлой неделе, оформлен неправильно, поэтому доставка будет осуществлена только через 10 недель. Более того, вам придется самому разбираться с излишком заказанного товара. «Как такое могло случиться?» — спрашиваете вы его, одновременно пытаясь достать успокоительные таблетки «Rolaid». Он не знает, но если вы не способны уследить за тем, чтобы заказы осуществлялись по всем правилам, то он будет рассматривать другие варианты сотрудничества. Вы обещаете все выяснить.

Зайдя на пункт отгрузки, вы натываетесь на парня, которого нанял Гарри. Он упаковывает товар. Вы смотрите на упаковку и взрываетесь. «Кто научил тебя так паковать? — кричите вы удивленному парню. — Неужели никто тебе не показал, как это надо делать? Ну-ка, дай сюда. Я упакую сам». И вы упаковываете.

Уже разгар дня, и так получилось, что вы зашли на производственную линию. Вы останавливаетесь, как вкопанный. «Кто сказал тебе делать так? — заикаясь, обращаетесь вы к остолбеневшему рабочему. — Неужели никто не научил тебя, как правильно делать это? Дай сюда. Я сделаю все сам». И вы делаете.

На следующее утро вы беседуете с новым продавцом, которого тоже нанял Гарри.

«Что произошло с клиентом N?» — задаете вы вопрос. Ответ приводит вас в бешенство. «Когда я обслуживал его сам, подобных проблем не было! — издаете вы скорбный вопль. — Предоставь это мне. Я сам все сделаю». И вы делаете.

Парень, занимающийся отгрузкой, смотрит на рабочего, они оба переглядываются с продавцом, и все вместе глядят на своего босса — Гарри и спрашивают: «Кто, черт возьми, это был?!». Гарри лишь пожимает плечами и отвечает (как может ответить только человек, более 50 лет проработавший на хозяев): «О, это был босс».

Но послушайте меня: *вы вскоре научитесь всему, что уже знает Гарри*. Это только начало процесса, который охватывает любой бизнес на стадии взросления, как только управление путем отказа от своих обязанностей приводит к негативным результатам. Это лишь начало процесса спада, когда число шаров в воздухе превышает не только то количество, которым вы способны эффективно жонглировать, но и то, которым способны жонглировать ваши сотрудники.

То, что знает Гарри, и то, чему вскоре научитесь вы, является лишь началом процесса, во время которого шары начинают падать быстрее и чаще, чем раньше, когда вы делали все самостоятельно. И когда звук падающих шаров станет нестерпимым, вы начнете осознавать, что не следовало слишком доверять Гарри. Вам никогда никому не следовало доверять! Вот бы знать об этом раньше!

Шары продолжают падать с немыслимой скоростью, и вы понимаете, что никому ваш бизнес не важен настолько, насколько он важен вам. Никто не хочет работать на износ, как это делаете вы. Никто не обладает вашей проницательностью или способностями, вашим энтузиазмом или заинтересованностью в бизнесе. И если что-то должно быть сделано хорошо, то вам это надо делать самому.

Итак, вы вновь возвращаетесь в свой бизнес в роли Жонглера-Виртуоза. Та же история. Если вы в любой точке мира посетите любое предприятие малого бизнеса, находящееся на стадии взросления, то везде обнаружите владельца бизнеса, который делает все подряд, он постоянно занят, выполняя все, что должно быть выполнено в его компании другими. И это несмотря на имеющийся штат наемных работников, которые, вроде бы, предназначены для осуществления этих функций, людей, которым платят за это!

И что хуже всего, чем больше владелец делает сам, тем меньше — его работники. И чем меньше они утруждаются, тем больше вы приходите к мысли, что если что-то нужно сделать, то прихо-

дится рассчитывать только на себя. А это, в свою очередь, приводит к тому, что работники даже не пытаются делать больше.

Но Гарри знал это еще тогда, когда пришел к вам работать. Он мог бы сказать вам, своему новому боссу, что в конце концов сам босс становится помехой. Он мог бы объяснить, что работа никогда не будет выполнена настолько хорошо, чтобы доставить удовольствие начальнику. А причина состоит в том, что босс постоянно меняет свое мнение о том, что необходимо сделать и как.

Единственное, чего не знает Гарри, — это почему вы такой сумасброд.

Ни при чем здесь ваши работники, это не они сводят вас с ума. Ни при чем здесь жалобы клиентов, это не они доводят вас до бешенства. Ни при чем здесь банк, или поставщик, или плохо упакованный товар, это не они заставляют вас лезть на стену. Ни при чем здесь то, что «никого ничто не волнует» или то, что «ничто не выполняется вовремя». Нет, мир не виноват в вашей проблеме. Просто вы не представляете, как же вести бизнес другим способом. Вы безнадежны, беспомощны, в недоумении. Чтобы изменить ситуацию, вам надо бы разбудить тех, кто спит в вас уже долгое время, — Предпринимателя и Менеджера, — а затем помочь им развить те навыки, которые так необходимы вашей компании.

Но Специалист будет оттягивать этот момент пробуждения. Это Специалист должен ходить на работу! Это Специалист в вас должен ловить шары! Это Специалист в вас должен оставаться загруженным работой. Специалист пока лишь достиг пределов своей зоны комфорта.

Я взглянул на Сару и понял, что достиг своей цели. Сара открыла для себя что-то за время нашей беседы, что-то очень важное для нее, касающееся ее зоны комфорта. Я интуитивно чувствовал, что нам осталось только зафиксировать это ее открытие.

По ту сторону зоны комфорта

Резкие перемены порождают отчуждение от своего «я» и вызывают необходимость рождения новой личности. И способ, с помощью которого эта необходимость осуществляется, определяет то, пойдет ли процесс перемен гладко или будет сопровождаться судорогами и взрывами.

Эрик Хоффер,
«The Temper of Our Time»
(«Настроение нашего времени»)

Любой бизнес, находящийся на стадии взросления, достигает момента, когда владелец оказывается за пределами своей зоны комфорта, в границах которой он чувствует уверенность в своей способности контролировать ситуацию и за границами которой начинает терять этот контроль. Границы зоны комфорта для Специалиста зависят от того, сколько он может сделать самостоятельно. Границы для Менеджера определяются тем, сколькими специалистами он может эффективно управлять, или тем, сколько подчиненных менеджеров он может сплотить для продуктивной деятельности. Границы для Предпринимателя создаются тем количеством менеджеров, которых он способен объединить для реализации своего видения.

Разрастаясь, бизнес неизбежно превышает способность владельца контролировать его: быть причастным, чувствовать и видеть работу, которую надо выполнять, а также лично проверять выполненное, что является потребностью каждого специалиста.

От безысходности владелец предпочитает делать то, что он умеет, а не то, что не знает, следовательно, он отрекается от своей роли Менеджера и передает свою ответственность какому-либо «Гарри». После этого его отчаяние сменяется надеждой, что Гарри будет работать хорошо и ему не придется ни о чем беспокоиться.

Но у Гарри свои цели. Гарри — тоже Специалист. Ему требуется больше указаний, чем Специалист владельца может ему дать. Ему нужно понимать, что делать и для чего, за что он несет ответственность и в соответствии с какими стандартами его работа будет оцениваться. Также ему необходима информация о направлении развития бизнеса и о том, как подотчетный участок работы включается в общую стратегию развития.

Чтобы работать эффективно, Гарри недостаточно того, что ему может предложить владелец бизнеса, в котором живет Специалист, ему нужен Менеджер! А если Менеджера не хватает, то бизнес идет на спад.

Существуют только три возможных направления процесса, только три пути, по которым может разворачиваться бизнес, если он выходит за пределы зоны комфорта владельца и приближается спад: можно вернуться к стадии детства; можно инициировать процедуру банкротства или же собраться с силами и остаться на плаву.

Давайте рассмотрим каждый из этих путей.

Возвращение к стадии детства

Одной из наиболее последовательных и предсказуемых реакций Специалиста, который стал владельцем бизнеса, на хаос стадии взросления является решение вернуться к стадии детства снова. Если вы не можете контролировать хаос, нужно избавиться от него.

Вернитесь назад ко времени, когда вы делали все самостоятельно, еще не имели сотрудников, за которых нужно беспокоиться, или слишком много клиентов, или слишком много неоплаченных счетов, или слишком большой дебиторской задолженности, или слишком больших складских запасов.

Короче говоря, возвратитесь в то время, когда заниматься бизнесом было несложно, — в фазу детства.

Тысячи и тысячи специалистов делают следующее: они увольняют сотрудников, избавляются от запасов товара, откладывают на неопределенное время оплату по своим счетам, арендуют более скромное помещение, устанавливают посередине оборудование, рядом ставят телефон и опять начинают делать все самостоятельно.

И снова они возвращаются к бытию: владельца, одинокого предпринимателя, шеф-повара или мойщика бутылок. Они выполняют все, что должно быть сделано, в одиночку, но наслаждаясь чувством обретенного контроля.

«Что может пойти не так?» — задают они себе вопрос, забывая, что уже это проходили, что такой путь заведомо приведет к неудаче.

Однажды утром (может, спустя шесть недель или шесть лет с того дня, когда бизнес возвратился к стадии детства) неминуемое вновь настигнет вас.

Вы проснетесь, и ваш(а) супруг(а) повернется к вам и произнесет:

- Что случилось? Ты не очень хорошо выглядишь.
- Я плохо себя чувствую, — ответите вы.
- Может, расскажешь, что же произошло? — спросит он(а).
- Очень просто, — скажете вы, — я не хочу идти на работу! И тогда ваш(а) супруг(а) задаст очевидный вопрос:
- Но если ты не пойдешь, то кто же пойдет?

И внезапно вы сталкиваетесь с реальностью. Вы осознаете то, от чего убегали все эти годы, и оказываетесь перед неизбежной истиной: вы владеете не бизнесом, а работой! Более того, самой ужасной работой на свете! Вы не можете прикрыть свое дело, когда захотите, потому что если вы сделаете это, то останетесь без средств к существованию. Вы не можете просто уйти с работы, потому что тогда некому будет ее выполнять. Вы не можете продать свое предприятие, когда захотите, потому что кому же захочется его покупать?

От этого вы чувствуете отчаяние и сомнения, которые знакомы почти каждому обладателю малого бизнеса. Если и оставалась

надежда, хотя бы небольшая, то и она исчезает. А с ней пропадает и ваше желание быть все время чем-то занятым. Вы больше не моете витрины и не подметааете полы. Ваши клиенты становятся вашей проблемой, потому что раз кто-то что-то покупает, вам приходится выходить на работу и работать. Вы не обращаете внимания на свою внешность. Табличка с вашим именем на входной двери тускнеет и теряет свой вид.

Но вас это мало волнует. Когда уходит надежда, остается только работа. Тяжелая рутина. Ежедневная, однообразная, бесцельная деятельность. В конце концов вы закрываете бизнес. Ничто уже не может удержать вас в нем.

В соответствии с данными Управления малого бизнеса (Small Business Administration) в США более 400 тыс. таких предприятий закрываются ежегодно. И это легко объяснить. Ваш бизнес, когда-то светлая мечта вашей жизни, становится могильной плитой для похороненных надежд.

Инициирование банкротства

Бизнес на стадии взросления имеет еще одну альтернативу, определенно менее тягостную, но более драматичную, чем возврат к стадии детства. Он просто разрастается все быстрее и быстрее до тех пор, пока не дойдет до саморазрушения.

Список таких организаций можно продолжать до бесконечности: Itel, Osbourne Computer, Coleco и множество других компаний. Все пошедшие по такому пути компании основывались специалистами, которых охватил предпринимательский приступ, специалистами, которые концентрировались не на том аспекте ведения бизнеса: на товаре, который производился, а не на развитии самого дела.

Бизнес, «обратившийся к банкротству», — символ нашего времени. Это феномен эпохи высоких технологий. С открытием новых технологий и ростом числа тех, кто их создает, появилась новая плеяда специалистов, которые пришли в деловую сферу. При появлении этих чародеев с их кажущимися безграничными возможностями лавина новых товаров обрушилась через распа-

нутые двери на рынок, который оказался в их власти. К сожалению, большинство компаний едва успели войти в эти двери, как неподвластная им сила вытолкнула их наружу.

Трудности, которые встречаются на стадии взросления, могут поставить в тупик и заставить усомниться в собственных силах владельцев нормально развивающихся компаний. Эти трудности становятся губительными и для компаний, обратившихся к банкротству.

Хаос разрастается быстрее, чем можно себе представить. Если говорить о связи с технологическим прогрессом, Специалист и его работники редко находят время для того, чтобы выяснить перспективы развития их сферы бизнеса. Спрос на товар, которым они так гордятся, очень скоро начинает превышать их способность производить его на протяжении фазы взросления.

Результат в большинстве случаев ужасен. Предприятие разваливается, оставляя вне дел людей, которые часто объясняют развал неминуемым следствием ведения бизнеса впопыхах, когда удача, скорость и блестящее владение технологиями — необходимые компоненты для создания крупной компании.

В реальности все обстоит иначе. Удачи, скорости и блестящих технологий никогда не было достаточно, потому что кто-то всегда окажется счастливее, быстрее и технологичнее. К сожалению, когда делаешь все второпях, не хватает драгоценного времени, чтобы оглядеться. В гонке побеждает либо автоматизм, либо дар гения, либо удача.

«Обращение к банкротству» — аналог «русской рулетки» эпохи высоких технологий, в которую часто играют люди, которые даже не догадываются, что револьвер заряжен!

Выживание бизнеса на стадии взросления

Самой трагической возможностью для взрослеющего бизнеса является его выживание!

Вы — невероятно волевой, стойкий, преданный своему делу человек, которого нельзя сломить. Вы неизменно каждое утро от-

правляетесь на работу, абсолютно уверенный, что кроме вашего бизнеса ничто не существует, и выкладываетесь на всю катушку, чтобы он продолжал жить.

И вы существуете — хромающий, исцарапанный, избитый работниками и клиентами, окруженный напыщенными и восторженными фразами в кругу вашей семьи и друзей, потому что после всего происшедшего вы все же сохранили свой бизнес. И вы понимаете, что для того, чтобы бизнес продолжал существовать, есть только один способ: *вы должны быть все время на работе.*

На стадии взросления вы поглощены своим предприятием и страхом потерять его. Вы все вкладываете в свой бизнес. По какой-то причине он держится на плаву. День за днем вы бьетесь над теми же проблемами, что и вчера. Ничего не меняется.

Каждый вечер, возвращаясь домой, вы с еще большим напряжением ожидаете завтрашнего дня.

В конце концов, не ваш бизнес разрушился — это произошло с вами!

Вы, как 12-цилиндровый двигатель, работающий на одном цилиндре, выжимаете все возможности, пытаясь с помощью своей работы получить результат, достойный всех 12 цилиндров.

Но все-таки в конце концов у вас ничего не выйдет. Вы просто-напросто ничего не сможете больше сделать, кроме как смириться с фактом, что один цилиндр не в состоянии обеспечить работу всего двигателя, сколько не пытайся. Чем-то нужно пожертвовать, и это что-то — вы. Вам это знакомо? Если вы давно в бизнесе, то должно быть знакомо. А если вы вернулись в бизнес после длительного перерыва, то это однажды покажется знакомым, потому что ситуация усугубляется тем, что в американском малом бизнесе преобладают компании, находящиеся на стадиях детства и взросления.

Полная неразбериха и дух истощения царят в большинстве предприятий малого бизнеса, с которыми мы в компании E-Myth Worldwide работали на протяжении последних 24 лет.

Это должно измениться. Есть выход.

После моего монолога времени прошло достаточно, чтобы Сара привела мысли в порядок.

— Откуда вы все знаете? — спросила она меня тихо. — Вы с кем-то говорили обо мне?

Она произнесла эти слова, желая отчасти удостовериться, что я знаю о ней больше, чем показываю, и отчасти понимая, что ее история повторяет тысячи других.

Сара знала ответ. Еще до того, как я его произнес, она сказала:

— Я возвратила свой бизнес на стадию детства. И я до сих пор не понимаю, что же произошло?

Она окинула взглядом свой маленький магазинчик, как будто видела кого-то или что-то, чего я не мог разглядеть.

— Элизабет была моим «Гарри», — добавила она. — Я пригласила ее на работу через шесть месяцев после того, как начала свой бизнес. Элизабет делала для меня все. Она была абсолютно незаменима. Не представляю, что бы я делала без нее — она вела бухгалтерию, помогала мне печь, убиралась до открытия и после закрытия магазина; она наняла трех первых работников и научила их выполнять свои обязанности; она была всегда под рукой. В последующие два года бизнес разворачивался все шире и шире, ответственность Элизабет все увеличивалась. Она хорошо работала, наравне со мной. Казалось, что она любит наше дело. Она, похоже, полюбила и меня, и бог знает, как я хорошо относилась к ней.

И вот однажды в среду, 10 июня, в семь утра она позвонила и сказала, что больше не будет работать у меня, что нашла другую работу, что она больше не желает работать за ту сумму, которую плачу ей я. Что-то типа этого! Я не могла поверить своим ушам, не могла понять, что это значит. Я решила, что это шутка, засмеялась и сказала: «Хватит, Элизабет» или что-то вроде этого. А она ответила, что сожалеет, и повесила трубку! Повесила трубку! Просто повесила трубку!

Я стояла и рыдала. Вот тогда-то я и почувствовала страх, страх, какого еще никогда не испытывала. Я ощутила внутренний холод. «Как же это могло случиться? — спрашивала я себя. — Как могло произойти, что та, кого я так хорошо знала и кому полностью доверяла, внезапно превратилась в незнакомку? Что же все обо

мне подумают? Что мне не хватает способности правильно судить о человеке? Что я могла чем-то удержать Элизабет, но не сделала этого?»

Но пироги надо было доставать из печи, полы — мыть, а магазин приготовить к открытию, поэтому я, не обращая внимания на свои проблемы и преодолевая состояние дурноты, стала работать. Работать без остановки. Остальные сотрудники вскоре тоже покинули меня. Честно говоря, я никогда особенно с ними не общалась. Это были люди Элизабет.

Оглядываясь на прошлое, я вижу, что работа была для меня важнее, чем люди. Думаю, они догадывались об этом, потому что после ухода Элизабет смотрели на меня с подозрением. Как будто это я позволила Элизабет уйти, даже не сказав им об этом. Если уж такая женщина, как Элизабет, ушла, то что же говорить о них? По крайней мере, мне казалось, что так они и думали. Но кто знает? Я была слишком подавлена, чтобы задавать такие вопросы. После того как все ушли, у меня уже не было сил искать им замену. Меня ужасала сама мысль об этом. Опять приводить новых людей было слишком большим риском, на который идти больше не хотелось. С тех пор приходится все делать самой. И я знаю, что дальше так продолжаться не может. А кроме того, какой в этом смысл?

Сара глубоко вздохнула и посмотрела на меня.

— Это моя зона комфорта, — сказала она. — Что мне делать?

— Начните все заново, но теперь по-другому, — ответил я. — Есть только один способ выбраться из тупика.

Большинство из нас разочаровывались в ком-то, на кого возлагали свои надежды, вследствие собственного безразличия, непонимания, неумения или невнимания.

И большинство из нас постепенно начинают снова полагаться на других людей, не в последнюю очередь и потому, что каждый осознает, что себя одного на все не хватит. Но надежда хороша лишь до определенного момента. Надеясь на посторонних, мы рискуем опять повторить свой горький опыт, так как настоящее до-

верие основывается на знании, а не на слепой вере. А для того чтобы знать, надо сначала научиться понимать. В свою очередь, научиться понимать может тот, кто обладает глубокой осведомленностью о сложившейся ситуации: что люди знают, а чего нет; что они выполняют, а чего не хотят выполнять; чего они желают или не желают; как люди делают свою работу и как не делают; кем эти люди являются, а кем нет.

Вкратце, Сара слепо доверяла Элизабет. Сара очень хотела ей верить. Так было удобнее, поскольку если слепо доверять, то есть просто оставить все на волю случая, не нужно заниматься тем, чем не хочется. А не хочется думать о разделении полномочий и ответственности; разграничении функций; думать о том, что значит для Сары роль владельца, а для Элизабет — наемного работника; как Сара должна задавать правила игры, в соответствии с которыми будет играть Элизабет.

Сара же оставила все на волю случая, потому что не чувствовала себя уверенно в новой для себя роли Владельца, Предпринимателя, делового человека. Она сняла с себя ответственность Владельца и просто стала еще одной сотрудницей. Сара не развила отношения с Элизабет, не попыталась создать открытые динамичные отношения со своими работниками. Эти упущения и привели Элизабет к неизбежному уходу, а Сару — к неотвратимому горю.

Конечно, не было никакой необходимости говорить Саре, что ей некого винить в случившемся, кроме себя самой. Моя цель состояла в том, чтобы показать ей правильный способ, с помощью которого она могла бы в дальнейшем действовать по-другому.

— В следующий раз, — сказал я, — вы будете знать, что ваш бизнес призван развиваться, и уже одно это сделает вашу работу совсем иной. Пока это все, что требуется.

Малый, меньше, самый малый. Малый бизнес — это сколько? Один человек? Десять? Шестьдесят человек? Сто пятьдесят? Для компании из бизнес-рейтинга «Fortune 500» фирма, входящая в рейтинг «Fortune 1000», — маленькая. Для компании из бизнес-рейтинга «Fortune 1000» компания, входящая в рейтинг «Fortune 3000», — маленькая. Для компании из 10 человек компания из двух человек — маленькая.

Правильным вопросом будет, не насколько малым может быть бизнес, а насколько большим он может стать. Насколько естественным образом может вырасти ваш бизнес? Важные слова здесь — *естественным образом*. Потому что независимо от размера предприятия любые рамки, которые вы задаете, будут неестественными, если они определяются не рынком сбыта или размером капитала (даже когда это и оказывает свое влияние), а вашими личностными пределами, нехваткой навыков, знаний, опыта или чаще всего желания развивать нормальный, динамично функционирующий, выдающийся бизнес.

В этом отношении возврат к стадии детства — скорее, реакция на неудачу и страх быть вовлеченным в неуправляемый и не поддающийся контролю рост бизнеса, хотя подготовленный и предвидевший это владелец мог бы направить развитие по нужному, гармоничному и активному пути.

Но чтобы выполнить это, требуется изначальная цель бизнеса, предпринимательская цель, равно как и желание, энтузиазм, для того чтобы изменить себя изнутри: овладеть новыми навыками, новым видением, новыми знаниями, чувствами и свободой.

У владельца бизнеса, оказавшегося посреди хаоса стадии взросления, есть один или два выхода. Для истинно одержимого бизнесом «воина» это может быть предоставленная ему возможность обменять свою «синицу» на «журавля». Если же «пожар» окажется пугающим, то он предпочтет более безопасную и скромную жизнь, которую вел совсем недавно: «лучше синица в руках, чем журавль в небе». Лучше безопасность, чем сожаление!

В этом смысле бизнес, который возвращается к стадии детства, отражает личную сопротивляемость владельца изменениям, пределы зоны его комфорта, в которой он ждет и работает, работает и ждет, надеясь, что случится что-то хорошее.

Ситуация напоминает мне реплику из пьесы Сэмюэла Беккета «В ожидании Годо» («Waiting for Godot»)*, в которой Эстрагон, ожидавший в течение многих дней прибытия мифического Годо,

* Сэмюэл Беккет (1906–1989) — ирландский драматург, лауреат Нобелевской премии, один из основоположников драмы абсурда. — *Примеч. ред.*

который избавит его от невзгод, обращается к своему товарищу Владимиру: «Я больше не вынесу этого». На что Владимир отвечает: «Это ты так думаешь».

Итак, если у любого бизнеса лишь два естественных пути развития — рост или сокращение, то нельзя отрицать, что возвращение к стадии детства — естественное желание Специалиста, ставшего владельцем бизнеса, желание укрыться от неизвестности, уйти от созданного им самим предприятия, сузить его, поскольку оно предъявляет такие требования, на которые владелец не может адекватно реагировать.

Короче говоря, бизнес, который вернулся к стадии детства, просто умирает. Образно выражаясь, он самоуничтожается. Возможно, это происходит не сразу, но через какое-то время предприятие слабеет и гибнет, так как больше ни на что не способно.

В результате — большое разочарование, потерянные средства, поломанные судьбы, причем не только предпринимателя, но и его работников, их семей, клиентов, поставщиков, кредиторов, то есть тех людей, жизнь которых была каким-то образом связана с существованием и крахом этого малого бизнеса.

Трагедия состоит в том, что все это можно было бы предотвратить, если с самого начала пойти по другому пути, если бы Специалист, переживая предпринимательский приступ, взглянул на свой бизнес шире, более творчески.

— Конечно, невозможно предугадать заранее все, что произойдет с вашим бизнесом через длительное время, — сказал я Саре, — но вы могли бы предусмотреть многое. Так, можно было предсказать, что произойдет с Элизабет и теми людьми, которых она наняла на работу; предвидеть, что людям понравится ваша выпечка и это приведет к расширению бизнеса; прогнозировать, что расширение дела потребует большей ответственности, новых навыков, дополнительного капитала для возросшей потребности в людях и помещениях.

Короче, даже не зная всего, вы могли предусмотреть довольно многое. И в этом состоит ваша работа, Сара! Работа владельца. Если вы не будете ее выполнять, то никто не будет. Проще говоря, ваша обязанность — подготовить себя и свой бизнес к росту,

а это значит — получить достаточные знания для того, чтобы основы бизнеса и его структура могли вынести дополнительную нагрузку по мере роста. И как ни велика кажется ответственность, у вас просто нет другого выбора, если ваш бизнес должен расширяться.

Вам решать, какой задавать темп роста, исходя из собственного понимания важнейших процессов, которые нужно осуществить; главных целей, которые должны быть достигнуты; места на рынке, которое вы отводите для своего бизнеса.

Надо задать соответствующие вопросы: «Где бы я хотел оказаться? Когда я хочу достичь намеченной цели? Какой капитал потребуется для осуществления желаемого? Сколько людей надо нанять и какую работу они будут выполнять? Какая технология потребуется? Какого размера помещения понадобятся на разных стадиях достижения намеченного?».

Будете ли вы временами не правы? Будете ли делать ошибки? Менять свое мнение? Конечно, будете! И часто. Но, действуя верно, вы будете иметь план, что делать в той или иной непредвиденной ситуации, в лучшем случае или в худшем случае. А иногда придется просто плыть по течению, следуя своей интуиции.

Как вы догадываетесь, главное — это представить и спланировать ясное будущее для себя и своих работников. Дело в том, что если у вас нет понятной для окружающих формулировки будущего, то вы не властны над ним! Представьте, что за все годы, которые я работаю с владельцами малого бизнеса — с тысячами людей, только некоторые из них имели хоть какой-то план! Почти никто из предпринимателей не дал себе труда зафиксировать на бумаге, конкретизировать свою стратегию.

Запомните, Сара, любой план лучше, чем его отсутствие. Потому что в процессе определения будущего план начинает превращаться в реальность — реальность внешнюю и реальность, которую вы способны создать здесь, на своем предприятии. И объединяясь, эти две реальности порождают новую действительность — воплощение вашей собственной уникальной идеи. Реальность вашего разума и чувств объединяется со всеми элементами бизнеса, а бизнес — с внешним окружением, формируя, изобретая, сотруду-

ничая, для того чтобы создать что-то никогда прежде в таком виде не существовавшее.

И это характеризует зрелую компанию, которая пошла по иному пути, чем все остальные; зрелую компанию, которая основывается на более широком предпринимательском подходе, на более разумной точке зрения; бизнес, который работает не благодаря вам, а *без* вас. Скорее всего, все будет продолжаться так, как и начиналось.

В этом и заключается основное различие бизнеса, находящегося на стадии взросления, где все отдано на волю случаю, и зрелой компании, в которой существует образ будущего, в соответствии с которым создается настоящее.

Но я забегаю вперед. Самое важное, что ваш опыт мог быть совершенно другим. Данный путь отличается от того, по которому идете вы и большинство Специалистов, ставших владельцами бизнеса. И важно то, что каждый способен на это!

Я посмотрел на Сару и заметил блеск в ее глазах.

— Вы убедили меня, — проговорила она тихо, — вы как будто показали мне свет в конце туннеля.

Но прежде чем она позволила себе увлечься идеей построения успешного бизнеса, другая мрачная проблема напомнила о себе.

— Но как же быть с Элизабет? — спросила она.

«Как же быть с Элизабет?» — вопрос, волнующий любого Специалиста, который стал владельцем бизнеса. Как будто ответ на этот вопрос прояснит все! Как будто причина всех неудач владельцев малых предприятий каким-то образом связана с определенными людьми. Как будто в сложных отношениях Сары с Элизабет (и во всех аналогичных отношениях) заключено решение всех проблем малого бизнеса.

Я, конечно, не гений, но точно знаю, что это не так.

Как же часто мы удивляемся своим собственным поступкам и поведению других людей, когда, рассказывая о своих неверных действиях, поражаемся, как ужасно мы поступали, как принимали решение, не подозревая о своих чувствах и чувствах других людей.

Я спокойно посмотрел Саре в глаза и сказал:

— Сара, под вопросом об Элизабет вы подразумеваете вопрос, что делать со всеми Элизабет, которые будут появляться у вас в будущем? Вы сделали все, что могли. То же самое сделала и Элизабет. Сейчас стоит вопрос о вашей судьбе, о том, как построить более жизнеспособный бизнес. Вы готовы?

Сара улыбнулась мне, ее глаза радостно сверкали.

— Я готова, если вы готовы, — ответила она.

— Тогда позвольте рассказать вам немного о зрелой компании, — произнес я, — потому что это и есть ваше будущее.

Стадия зрелости и подход Предпринимателя

Они видят структуру, понимают последовательность, чувствуют, что будет дальше.

Питер Дракер,
«The New Society of Organizations»
(«Новое общество организаций»)

Стадию зрелости, третий этап развития предприятия, можно наблюдать на примере лучших мировых компаний, таких как McDonald's, Federal Express, Disney.

Зрелый бизнес четко знает, как были получены нынешние результаты и что нужно делать, чтобы достичь поставленных целей. Более того, зрелость — это не закономерное следствие первых двух стадий развития бизнеса, это не конечный результат последовательного процесса, начинающегося с периода детства и проходящего через фазу взросления. Вовсе нет! Компании McDonald's, Federal Express и Disney не закончили свое развитие на этапе зрелости. Они стартовали с него! Люди, которые создали эти компании, абсолютно по-разному смотрели на то, что такое бизнес и каким образом он развивается.

Предприниматель, запустивший свой бизнес со стадии зрелости, также должен пройти через фазы детства и взросления, но на совершенно ином уровне. В основе этого различия лежит его *подход* — подход Предпринимателя.

Подход Предпринимателя

Однажды я услышал историю Тома Уотсона, основателя IBM. Вот его ответ на вопрос о том, как он может объяснить феноменальный успех своей компании:

Компания IBM стала всемирно известной благодаря трем важным факторам. Во-первых, с самого начала я имел ясное представление о том, как будет выглядеть компания в своем окончательном варианте. Можно сказать, у меня в голове была модель IBM еще на стадии создания видения компании.

Во-вторых, в тот момент, когда у меня созрело представление о будущей компании, я задал себе вопрос, каким образом будет функционировать такого рода компания. Затем я нарисовал себе картину того, как будет действовать успешная IBM.

Третья причина, по которой IBM достигла своего успеха, — это то, что еще в самом начале, когда образ компании существовал лишь в моих мечтах и я только представлял, как она будет работать, еще тогда я осознал, что если мы не будем действовать сразу по строго намеченному плану, то никогда не достигнем желаемого результата.

Другими словами, я понял: чтобы стать известной компанией, IBM с момента рождения должна действовать как знаменитая и успешная фирма задолго до того, как станет таковой.

Изначально IBM создавалась в соответствии с моим видением. И ежедневно мы пытались сделать так, чтобы будущая компания максимально соответствовала этому видению.

В конце каждого рабочего дня мы задавались вопросом, насколько хорошо все было сделано, выявляя несоответствие между тем, в каком положении находится компания, и тем, где она должна быть, если бы к этому было

приложено больше старания. На следующее утро все приходили, чтобы устранить найденный разрыв.

Каждый день в IBM был посвящен развитию бизнеса, а не просто его ведению. Мы не делали бизнес в IBM, а создавали компанию.

Прошло уже более 30 лет с того момента, как Том Уотсон рассказал о факторах успеха IBM, и я представляю, что можно подумать об этой компании, стоимость которой составляет 88,4 млрд дол., — что компания переживает не лучшие времена; что она запуталась; что она вряд ли является образцом для подражания для предпринимателей. Но я уверен, что будь Уотсон сегодня жив, все было бы по-другому. Если бы сейчас в IBM существовал тот предпринимательский гений, который дал толчок к ее созданию и развитию (может, он и сейчас в компании существует, но все признаки указывают на противоположное), то он изобрел бы компанию заново, придумал ей новое видение, предугадал запросы будущего.

Может, мой собеседник не совсем дословно привел слова Уотсона, но смысл этой истории очень важен. Она раскрывает секрет того, что делает великую компанию действительно великой. Она также повествует о причинах выживания одних предприятий и краха других. Из нее становится ясно, что самые лучшие компании создаются в соответствии с действующей моделью бизнеса. История IBM дает понять, что именно подход Предпринимателя определяет, что нет товара или работы, которые важны сами по себе. Важен именно бизнес: как он выглядит, как функционирует, каким образом достигает намеченных целей. Эта история подчеркивает, что у Тома Уотсона была страсть к предпринимательству, то есть качество, которым не обладают большинство людей, начинающих свое дело. Почти никто из них не имеет перед собой работающей модели бизнеса и принимается за дело, хорошо зная лишь технологию. Это свойственно подходу Специалиста, который отличается от подхода Предпринимателя несколькими чертами.

- Подход Предпринимателя отличает постановка вопроса «Каким образом должен функционировать бизнес?», в то время

как подходу Специалиста больше соответствует вопрос «Какую работу нужно выполнить?».

- Предприниматель воспринимает свой бизнес как систему создания внешних результатов, ориентированных на потребителя, следствием которой является прибыльность бизнеса. Специалист же рассматривает бизнес как место, где люди работают для получения внутренних результатов, производя доход лично для него.
- Предприниматель начинает с создания ясного образа будущего и затем стремится изменить настоящее в соответствии с этим образом. Специалист же начинает с настоящего, а затем смотрит в неопределенное будущее в надежде, что все будет идти как раньше.
- У Предпринимателя целостный взгляд на бизнес, от которого он затем переходит к частностям. Специалист воспринимает бизнес по частям, на основе которых строит целое.
- Подход Предпринимателя — это интегрированное видение мира. Подход Специалиста — фрагментарное представление об окружающем.
- Предприниматель моделирует настоящее в соответствии со своим видением будущего. Специалист моделирует будущее, основываясь на сегодняшнем дне.

Кого удивит, что подход Предпринимателя абсолютно необходим для создания крупной компании, тогда как подход Специалиста полностью ему противоположен? Подход Предпринимателя значительно масштабнее. Бизнес — это цепь тесно связанных звеньев, каждое из которых есть часть целого и которые объединены определенным образом для создания четко спланированного результата. Это систематический способ ведения бизнеса.

Каждый шаг в развитии такого предприятия поддается оценке, если не количественной, то, по крайней мере, качественной. Существуют определенный стандарт, форма, способ ведения бизнеса, наиболее полно проявляющиеся в том, что могут быть преобразованы в конкретные вещи, которые следует делать сегодня. Бизнес функционирует в соответствии с четкими правилами и принципами и имеет ясную и обоснованную структуру.

Масштаб подхода Специалиста более узок и ограничен главным образом работой, которая должна быть выполнена. В результате бизнес Специалиста становится все более тягостным, безрадостным, закрытым от внешнего мира. Его подход сводится к действиям, которые подталкивают к следующей ступеньке, представляющей собой лишь копию предыдущей. Рабочий день Специалиста превращается в рутину.

Работа выполняется только ради самой работы, происходит отказ от более важных целей, от осмысления того, что необходимо сделать, — просто выполняется то, что требуется. Специалист не прослеживает связи между тем, куда движется бизнес, и тем, где он находится на данный момент. Специалисту не хватает кругозора мышления и ясного направляющего видения, которые являются неотъемлемой частью подхода Предпринимателя. Специалисту приходится моделировать бизнес на ходу. При планировании он основывается только на своем прошлом опыте, а это противоречит тому, что ему нужно, если он хочет, чтобы бизнес освободил его от привычного технического труда.

Модель Предпринимателя

Каково будущее, которое так хорошо представляется Предпринимателю и которое с таким трудом различает Специалист? Что на самом деле представляет собой модель Предпринимателя? Это модель бизнеса, которая основывается на удовлетворении потребностей определенного сегмента потребительского рынка новым способом.

Модель Предпринимателя воспринимает бизнес как продукт, который лежит на прилавке среди других продуктов (компаний) и пытается привлечь внимание покупателя.

Другими словами, модель Предпринимателя меньше касается непосредственных процессов, происходящих в компании, а больше ориентируется на то, как эти процессы выполняются. Важен не сам товар, а то, каким образом он представлен рынку.

Предприниматель, создавая модель бизнеса, проводит исследования, задаваясь вопросом: «В какой области для меня сущест-

вует благоприятная возможность?». Определившись, он опять принимается за работу, придумывая способы решения проблемы неудовлетворенных потребностей, выявленные у некой группы потребителей.

Эти способы воплощаются в форме бизнеса, который выглядит и функционирует определенным способом, зависящим от потребностей клиента, а не Предпринимателя. «Как мой бизнес будут воспринимать покупатели? — интересуется Предприниматель. — Как его выделить среди остальных?»

Таким образом, модель Предпринимателя начинается не с образа будущего бизнеса, а с потребителя, для которого он создается. Модель учитывает, что *без ясного представления о клиенте никакое предприятие не может быть успешным.*

Специалист, напротив, оценивает себя, свои способности и лишь после этого оглядывается вокруг, задавая вопрос: «Каким образом я смогу продать то, что у меня есть?». Созданное им дело практически неизбежно фокусируется на произведенном продукте, а не на способе ведения бизнеса или на потребителях. Такой бизнес планируется для удовлетворения потребностей самого Специалиста, который создает его, а не клиента.

Для Предпринимателя бизнес — это товар. Для Специалиста товар — это то, что он продает покупателям.

Для Специалиста покупатель — это постоянная проблема, потому что всегда складывается ощущение, что клиента не удовлетворяет ни предлагаемый производителем товар, ни цена этого товара. Напротив, для Предпринимателя покупатель — это всегда возможность, потому что запросы клиента постоянно меняются и их надо удовлетворять. Все, что требуется от Предпринимателя, — это выявить возникшие потребности и проследить тенденцию их изменения.

В результате для Предпринимателя окружающее — мир постоянных неожиданностей, приключение, сравнимое с поисками спрятанного клада, а для Специалиста — это место, где, кажется, он никогда не сможет делать то, о чем мечтает, где его надежды редко оправдываются, где его труд недооценивается, где редко (а порой и никогда!) понимают его самого. Как кажется Специа-

листу, потребители всегда хотят чего-то, что он не способен им дать.

Вопрос состоит в том, как познакомить Специалиста с моделью Предпринимателя, чтобы он мог понять и использовать ее? К сожалению, сделать это не представляется возможным. Специалист не заинтересован. У него другие заботы.

Если же мы собираемся преуспеть в этом, то взамен следует предоставить «спящему» внутри каждого из нас Предпринимателю информацию, которая требуется ему для преодоления преград, налагаемых зоной комфорта Специалиста, чтобы увидеть образ успешного жизнеспособного бизнеса.

Нам также нужно предоставить «спящему» Предпринимателю работоспособную модель бизнеса, модель интересную и эффективную, которая будет способствовать пробуждению в нас деловой жилки, новаторских способностей, чтобы раз и навсегда избавиться от оков Специалиста.

Мы должны найти модель бизнеса, которая зажжет воображение Предпринимателя в каждом настолько, что когда Специалист очнется от «спячки» и обнаружит это, будет слишком поздно: Предприниматель твердо встанет на свой путь.

Но в то же время, чтобы модель была работоспособной и сумела пробудить Предпринимателя в каждом из нас, чтобы начать перестройку бизнеса, который в соответствии с подходом Предпринимателя так сильно нуждается в развитии, Менеджер и Специалист тоже потребуют свои персональные модели.

Раз Предприниматель ведет бизнес, Менеджер должен следить, чтобы дело не осталось без необходимого «топлива», чтобы «двигатель» и «шасси» были в исправном состоянии.

В то же время нельзя забывать и о Специалисте, поэтому требуется создать модель, обеспечивающую его работой, которая соответствует потребности непосредственно взаимодействовать с каждым винтиком и гайкой.

Короче говоря, чтобы наша модель бизнеса работала, она должна быть гармоничной и учитывать интересы и Предпринимателя, и Менеджера, и Специалиста. Каждый должен занять в ней свое место, каждому должны быть найдены соответствующие функции.

Чтобы найти такую модель, давайте взглянем на революционное явление, которое привело к удивительным изменениям в американском малом бизнесе.

Я называю это событие Революцией готовых решений.

Магазин Сары вот-вот откроется, а у нас еще было много работы.

— Я зайду сегодня вечером, — сказал я. — Перед тем как уйти, могу ли я ответить на какие-нибудь ваши вопросы?

— Да, — улыбнулась Сара. — Когда же мы сможем приступить?

Посетите наш сайт www.e-myth.com, если хотите получить дополнительную информацию.

Часть II

Революция готовых решений: взгляд со стороны бизнеса



Революция готовых решений

Теория систем рассматривает мир как структуру, где все явления взаимосвязаны. И в этой структуре единое целое, чье состояние нельзя уменьшить до состояния его частей, называется системой.

Фритьоф Капра,
«The Turning Point» («Поворот»)

Промышленная революция, Технологическая революция, Информационный взрыв — всем знакомые явления в сегодняшнем мире. Их влияние на наши жизни несомненно.

Однако стоит задать вопрос о Революции готовых решений — и большинство людей просто непонимающе посмотрят на вас. Тем не менее влияние Революции готовых решений на американский малый бизнес, а также выводы, которые могут быть сделаны на ее основе, весомы в той же мере, что и любые вышеперечисленные события. Дело в том, что в основе Революции готовых решений лежит способ ведения бизнеса, который в силах разительно изменить любое малое предприятие, неважно какого размера, от состояния полного беспорядка и неполадок до упорядоченности и обеспечения непрерывного роста. Революция готовых решений и есть то явление, которое дает нам иллюзорный ключ к развитию выдающегося бизнеса и в конечном счете сбалансированную рабочую модель бизнеса.

Система франчайзинга

Все началось в 1952 г. в Сан-Бернардино, штат Калифорния, когда 52-летний продавец зашел в палатку, где продавались гамбургеры, для того чтобы продать двум братьям, ее владельцам, аппарат для приготовления молочных коктейлей. Там он увидел удивительную вещь.

По крайней мере, так Рэй Крок, тот самый продавец аппаратов для приготовления молочных коктейлей, мог бы описать это. Он в жизни не встречал ничего похожего на тот самый первый гамбургер «MacDonald's» (который позднее так и был назван). Система работала как швейцарские часы! Гамбургеры делались так, как он никогда и не видел, — быстро, эффективно, дешево и все они были одинаковы. Самым приятным было то, что их мог производить каждый. Рэй наблюдал, как дети из средней школы аккуратно работают под надзором владельцев палатки, как они с улыбкой принимают заказы длинной очереди, которая выстроилась у входа.

Кроку стало ясно, что братьям МакДоналдам удалось создать не просто еще одну палатку по продаже гамбургеров, а машину, способную делать деньги!

Вскоре после того первого визита одержимый энтузиазмом, который он никогда еще не испытывал, Рэй Крок убедил Мака и Джима МакДоналдов заключить с ним договор франчайзинга.

По прошествии 12 лет, за которые было приготовлено несколько миллионов гамбургеров, он выкупил лицензию и продолжил создание крупнейшей в мире розничной сети быстрого питания.

«Самый успешный малый бизнес в мире»

Так называет себя компания McDonald's в настоящее время. И на то есть причины. Ведь успех McDonald's по истине ошеломляющий. Подумайте вот о чем. Компания McDonald's приносит выручку 40 млрд дол. в год, имеет сеть из 28 707 ресторанов по все-

му миру, открывает новые рестораны практически каждую минуту, она ежедневно обслуживает более 43 млн человек в 120 странах, имеет более 10% совокупной выручки ресторанов в Соединенных Штатах — и все это достигнуто менее чем за 40 лет!

Типичный ресторан сети McDonald's имеет годовую выручку, равную 2 млн дол., и прибыль до налогообложения 340 тыс. дол. Такой ресторан является более прибыльным, нежели практически любой розничный бизнес в мире.

Но то, что создал Рэй Крок, является не просто чрезвычайно удачным бизнесом. Он создал модель, по которой целое поколение бизнесменов развивало свои предприятия, модель, которая была положена в основу системы франчайзинга.

Все начиналось с малого ручейка: несколько бизнесменов стали изучать формулу успеха Рэя Крока, и вот ручеек превратился в Ниагарский водопад!

В 2000 г. насчитывалось уже 320 тыс. предприятий, созданных по технологии франчайзинга и представляющих 75 отраслей промышленности. Компании, работающие на условии франшизы, имеют ежегодный уровень продаж в 1 трлн дол., что составляет практически 50% от каждого истраченного доллара в американской розничной торговле. В этих компаниях трудятся более восьми миллионов человек (на полный и сокращенный рабочий день), они являются крупнейшими работодателями в национальной экономике для выпускников средней школы.

Но гений компании McDonald's заключается не в использовании франчайзинга. Эта технология применялась уже более 100 лет. Многие организации, а среди них Coca-Cola и General Motors, использовали франчайзинг в качестве эффективного метода дистрибуции, который позволяет с меньшими затратами выйти на быстрорастущие рынки. Настоящий гений Рэя Крока и компании McDonald's заключается во франчайзинге бизнес-формата (Business Format Franchise).

Да, революция в американском бизнесе произошла благодаря франчайзингу бизнес-формата. Ежедневно каждые восемь минут подписывается новый франчайзинговый договор. За последние 40 лет успех данной системы во многом основывался именно на успехе франчайзинга бизнес-формата.

По данным исследований Министерства торговли США, проводимых с 1971 по 1987 г., были прекращены в пересчете на год менее 5% франшиз, то есть менее 25% за пять лет.

Сравните эти данные с более чем 80-процентным уровнем неудач, которые постигают владельцев независимых предприятий, — и вы сразу же поймете влияние Революции готовых решений и франчайзинга бизнес-формата, которое они оказали на нашу экономику и еще окажут на успех вашего бизнеса.

Поворачивая ключ: франчайзинг бизнес-формата

Ранние формы франчайзинга носили преимущественно форму лицензии на использование «торгового имени». По данной системе франчайзер выдает малым компаниям лицензию на право ведения торговли под своей известной фирменной маркой на ограниченной территории.

Однако франчайзинг бизнес-формата пошел еще дальше. Он не только дает право малому предприятию работать под именем известной компании, но и *обеспечивает франчайзи единой системой ведения бизнеса*. В этом различии и заключаются действительная значимость, а также феноменальный успех Революции готовых решений.

Революция готовых решений и франчайзинг бизнес-формата появились на свет из убеждения, противоречащего мнению большинства владельцев малых предприятий в Соединенных Штатах, которые думают, что успех бизнеса зависит от объема продаж. Для франчайзера торгового имени стоимость франшизы определяется стоимостью бренда, на который выдается лицензия: «Cadillac», «Mercedes», «Coca-Cola».

Когда-то такое мнение оправдывало себя, но не сейчас. В мире, где бренды множатся, как снежинки в метели, становится все труднее и дороже создавать бизнес, основанный на торговом имени, и ожидать от него успеха. В результате франчайзинг торгового имени становится менее популярным, и данное снижение популярности уже длится столько же, сколько продолжается беспре-

цедентный рост франчайзинга в целом. А данный рост является фактором развития франчайзинга бизнес-формата, потому что он основан на убеждении, что главное не сама продаваемая продукция, а то, каким образом она продается.

Истинной продукцией бизнеса является сам бизнес.

Главная идея, которую осознал Рэй Крок, заключалась в том, что не гамбургер был продукцией. *Ею был McDonald's*. Существует веская причина, которая заставила его поверить в это.

Продажа бизнеса вместо продукта

Рэй Крок был непревзойденным дельцом. Как и все бизнесмены, он не был лишен одного большого недостатка: у него была великая мечта и совсем мало денег.

Займитесь франчайзингом. Превращение во франчайзи стало для Рэя Крока тем средством, которое смогло исполнить его мечту. С этого времени Крок стал смотреть на свой бизнес как на товар, а на франчайзи — как на своего первого и последнего, самого важного покупателя. Ведь франчайзи не интересовали сами гамбургеры, картошка-фри или молочные коктейли. Его интересовал сам бизнес. Влекомого желанием купить дело франчайзи интересовала лишь одна вещь: работает ли бизнес? Поэтому самой важной задачей Рэя Крока стало обеспечение того, чтобы его бизнес работал лучше, чем у конкурентов. Если компании McDonald's удастся реализовать свою мечту, франчайзи должен будет гореть желанием купить его. Единственным способом, которым Рэй Крок мог обеспечить данное преимущество своему бизнесу, заключалось в придании ему уникальности.

Вначале Крок конкурировал даже не с другими производителями гамбургеров — он соперничал с каждой возникающей бизнес-возможностью! Но была еще одна причина, по которой он хотел удостовериться, что McDonald's будет работать. Обдумывая высокий процент неудач у большинства малых предприятий, он наверняка понял решающий факт: для того, чтобы McDonald's стала предсказуемой компанией, она должна быть работоспособ-

ной, так как франчайзи, будучи предоставлен самому себе, скорее всего, не справится с ней!

Как только Рэй Крок осознал это, проблема, стоящая перед ним, превратилась в его шанс. Вынужденный создать работающий бизнес, для того чтобы его затем продать, он сделал так, что его компания, даже проданная другому владельцу, продолжала нормально функционировать.

Вооруженный этими знаниями, он приступил к созданию надежного, предсказуемого бизнеса; бизнеса, который функционирует как система, не зависящая от людей; бизнеса, который будет работать без участия Рэя Крока. Этим и отличается его подход от методов большинства других владельцев малых предприятий как до него, так и после: он принялся за работу *над* своим бизнесом, а не *в нем*.

Он стал думать о своей работе, как инженер над опытным образцом серийного товара. Он занялся *реинжинирингом* бизнеса McDonald's за десятилетия до того, как этот термин да и сам процесс вошли в общепринятое пользование.

Рэй Крок начал думать о McDonald's так же, как Генри Форд, должно быть, думал о своей «Модели Т».

Как сконструировать детали образца, чтобы он мог быть собран с наименьшими затратами, при том что все его части будут полностью взаимозаменяемы? Какими должны быть компоненты предприятия, чтобы получившуюся бизнес-систему можно было копировать снова и снова, а каждый процесс работал бы, как и «Модель Т», так же надежно, как и тысячи моделей до него?

Рэй Крок применил идеи Промышленной революции к процессу развития бизнеса в такой степени, какая никогда еще компаниями не применялась.

Бизнес-в-качестве-товара можно продать лишь в том случае, если он работает. Единственным способом сделать так, чтобы это предприятие работало в руках франчайзи (покупателя бизнеса) повсюду в мире, является построение его на полностью прогнозируемой основе, а также тестирование его задолго до того, как оно получит широкое распространение.

В этом и состоит секрет ошеломляющего успеха франчайзинга бизнес-формата, предвестника Революции готовых решений. Этот секрет — Модель франчайзинга. С помощью этой модели всякий

удачливый франчайзер (продавец бизнеса) строит свое будущее. С помощью Модели франчайзинга каждый выдающийся франчайзер движется к успеху, к тому, чтобы его бизнес был работоспособен.

Мы с Сарой не могли выбрать лучшего времени для нашего разговора. Если она когда-либо и ощущала ту тяжесть, которую на нее взваливает Владелец-бизнеса-с-уклоном-на-Специалиста, уплачивающий чрезмерную цену за то, что делает, то сейчас был тот самый момент.

Было 10 часов вечера. Как всегда, для Сары это был бурный день. На ее лице отражались те усилия, с которыми она мыла полы, паковала и выбрасывала мусор, готовила печи к следующему дню, чистила прилавки до блеска, не говоря о том, что она целый день ждала покупателей, подавала пироги, кофе и чай, мыла, сушила и укладывала тарелки, чашки, блюда, начищала серебро.

Причем вы бы этого не заметили, так как магазин, как обычно, оставался безупречен. И все же, несмотря на цену, которую она платила за поддержание такого порядка, я не мог не заметить то чувство удовлетворения, с каким Сара осматривала свои владения. Но было также заметно, как она устала.

Пододвинув стулья к столу, мы молча потягивали чай, который она приготовила. Большие настенные часы навязчиво тикали, как бы подчеркивая тишину. Машины изредка проезжали мимо магазина. Иногда проходили люди, которые заглядывали внутрь на своем пути дальше, в темноту.

Я ожидал от Сары знака, чтобы начать наш разговор.

В конце концов она задумчиво и тихо сказала:

— Вы рассказали о McDonald's как о компании, с которой надо брать пример. Я не уверена, что могу согласиться с вами. Если бы здесь была моя тетя, она сказала бы, что McDonald's совсем не такой, как вы о нем рассказали. Поговорите со мной об этом. Мне интересно, как вы ответили бы моей тете, что вы скажали бы ей.

— Знаете, Сара, — начал я, — мне кажется, что в вас сегодня что-то изменилось, что-то важное. Я чувствую по интонации

вопроса, что вы действительно заинтересованы в ответе. Я хочу побеседовать о McDonald's особо. Хочу поблагодарить вас за эту возможность.

Действительно, многие владельцы малых предприятий сперва не понимают мою точку зрения относительно McDonald's. В их представлении рестораны быстрого питания ассоциируются с плохим качеством еды. Таким образом, они подразумевают, что, приводя в пример McDonald's, я утверждаю, что каждому может сопутствовать успех в бизнесе, несмотря на вроде бы плохое качество продукции, предлагаемой потребителю. На самом деле верно прямо противоположное. Но давайте вернемся к этому вопросу позднее.

Что касается вашей тети, то, даже не встречав ее, но зная о ней из ваших рассказов, я получил впечатление, что знаком с ней. И вот что я сказал бы тете, если бы она сама задала мне этот вопрос.

Я бы сказал, что Рэй Крок был человеком, имевшим ясную цель. Он жил в обычном мире, как и мы все, где большинство вещей не действуют так, как задумано. В McDonald's он увидел процесс, который неизменно работал по заложенному в него стандарту. Это вдохновило и потрясло Крока. Он был обычным человеком и влюбился в совершенство того, что назвал McDonald's.

Так же, как и вы, безусловно, любите процесс выпекания пирогов, Рэй Крок любил процесс создания гамбургеров McDonald's. Так же, как и вы, безусловно, любите выпекать безупречные по качеству пироги, Рэй Крок любил добиваться выдающегося, но одинакового результата, таким же способом, с тем же эффектом, всегда! Так же, как и вы, безусловно, любите аромат, вид, вкус, царящие на вашей кухне, Рэй Крок любил аромат, вид, вкус, царящие в McDonald's. Он был влюблен в McDonald's.

Теперь я могу понять, отчего вы скептически относитесь к McDonald's. Вы можете сказать, что людям не надо есть мясо. Вы можете сказать, что гамбургерам следует быть пожирнее, или попостнее, или то, или другое. Но вот о чем вы никогда не скажете, так это о том, что McDonald's не сдержал свое обещание. Он его выполнил и сделал это лучше, чем многие компании в мире. И сейчас, спустя годы после смерти Рэя Крока, компания McDonald's

все еще держит свое обещание — она предоставляет потребителям ровно то, что мы привыкли ожидать от него самого.

Вот почему я считаю McDonald's образцовой моделью бизнеса — потому что он с его почти 29000 ресторанов делает то, чего большинство из нас не могут добиться и от крошечного магазина! Для меня это и есть честность — делать то, что ты обещал, и если не можешь, научиться этому. Если такая точка зрения является оценкой потрясающего бизнеса — а я думаю, что это именно так, — то не существует более потрясающего бизнеса, чем McDonald's. Кто из нас, владельцев малых предприятий, похвастается подобными результатами? Однако пример McDonald's важен не только этим, он является для нас, владельцев малых предприятий, образцом создания подобного выдающегося бизнеса. McDonald's придумала модель бизнеса, с которой мы тоже можем работать. И то огромное влияние, которое данная модель оказала на нашу экономику за последние 40 лет, трудно переоценить.

Таким образом, я искренне верю, что если бы тетя знала Рэя Крока, она нашла бы в нем родственную душу, пригласила его к себе на кухню, а он — ее к себе в ресторан. Она с огромным удовольствием рассказала бы ему об искусстве выпечки пирогов с хрустящей корочкой, а он с не меньшим — поделился бы с ней искусством жаренья картошки-фри. Ваша тетя раскрыла бы ему свой секрет приготовления начинки для пирога, а он — тайну гамбургеров. Они похожи, как две капли воды, с одним исключением: у тети лишь одна кухня, где она любит печь пироги, в одиночку или с вами; у Рэя Крока — тысячи помещений, где он любит работать, все время совершенствуя способность одаривать своим вниманием множество людей, так же как ваша тетя дарит свое внимание нескольким близким.

Ваша тетя — специалист, которому нравится то, что он делает. Рэй же был предпринимателем, хотя и оставался специалистом, который также любил свою работу. Единственное различие между ним и тетей заключается в масштабах. Итак, давайте я расскажу о том, как он создал бизнес такой величины.

Модель франчайзинга

Точные инструменты предназначены для достижения идеи пространственной точности, а ее совершенства достичь невозможно. Не существует детали мотоцикла раз и навсегда установленной формы и никогда не будет существовать, но если приблизишься к совершенству настолько, насколько позволят точные инструменты, то произойдут замечательные вещи и ты полетишь по земле с силой, которую можно было бы назвать волшебством, если бы она не была столь абсолютно и всесторонне рациональной.

Роберт М. Пёрсиг,
«Zen and the Art of Motorcycle Maintenance»
(«Дзен и искусство ухода за мотоциклом»)

Успех концепции франчайзинга бизнес-формата, несомненно, является наиболее важным событием в мире бизнеса.

В течение года 95% всех компаний, применяющих франчайзинг бизнес-формата, добились значительных успехов, тогда как 51% независимых предприятий постигла неудача. Одновременно с 80% компаний, разорившихся в течение первых пяти лет, существуют и процветают 75% компаний, созданных по технологии франчайзинга бизнес-формата! Причина такого успеха заключается в создании прототипа франчайзинга. Для франчайзера опытный образец бизнеса становится воплощением его мечты, мечты в его микромире.

Прототип будущего предприятия становится инкубатором — местом, где подрастают все творческие идеи, которые после проверки практикой воплощаются в реальные нововведения. Опытный

образец франчайзинга является также способом тестирования всех предпринимательских идей, которые в этом нуждаются, перед воплощением их в жизнь. Без такого обследования франчайзинг остался бы неосуществимой мечтой, такой же непредсказуемой, как и любая другая форма ведения бизнеса.

Прототип является амортизатором между теорией и практикой. С его помощью идеи проверяются *реальной* жизнью, а не гипотезами конкурентов. Единственным способом определить ценность нового прототипа является ответ на вопрос, насколько он работоспособен. После окончания работы над опытной моделью бизнеса франчайзер контактирует с франчайзи и предлагает: «Давайте я покажу вам, каким образом это функционирует». И это работает. Система движет бизнесом, а люди управляют системой.

Именно в прототипе франчайзинга система становится той панацеей от проблем, которые окружают все компании и организации еще с незапамятных времен. Система объединяет все элементы, необходимые для успешной работы предприятия. Она преобразовывает бизнес в машину, точнее, в живой организм, который функционирует за счет единства его составляющих и направлен на достижение поставленных перед ним задач. И так как в основе такого бизнеса находится прототип, он работает лучше некуда.

В компании McDonald's Рэя Крока все возможные концепции и идеи были вначале заложены и проверены в опытной модели, а весь операционный процесс контролировался на таком уровне, который недостижим для предприятия, основанного на человеческом труде.

Картошка-фри разогревалась не более семи минут, чтобы она не размякла. Размякшая картошка-фри не является продуктом компании McDonald's. Гамбургеры снимались с горячего подноса не позже чем через 10 минут, чтобы сохранить в них необходимую влажность. Замороженные кусочки мяса, абсолютно идентичные по размеру и весу, переворачивались на сковороде в одно и то же время. Соленые огурцы выкладывались вручную таким образом, чтобы они потом не выпали и не оказались на брюках покупателя. Обслуживание клиента занимало не более 60 секунд. Паролем были такие слова, как дисциплина, стандартизация и по-

рядок. Чистота обеспечивалась за счет особого внимания к кажущимся незначительными деталям.

Рэй Крок был решителен в своем убеждении, что у покупателя *недорогая* еда не должна ассоциироваться с *невнимательностью* или *плохим* качеством. Никогда еще компании не уделяли столько внимания мелким деталям, системе, которая гарантирует покупателю, что его ожидания будут исполнены каждый раз с одинаково высоким уровнем качества.

В отличие от франчайзинга торгового имени, система Рэя Крока не оставляла франчайзи большой свободы действий по отношению к приобретаемому бизнесу. Это достигалось продуманной программой тренингов для франчайзи еще до того, как ему будет позволено осуществлять операции самостоятельно. В McDonald's такая программа называлась «Университет гамбургероведения» или «Гамбургер У».

В «университете» франчайзи получал навыки не только в приготовлении гамбургеров, но и в управлении системой, которая их делает; системой, посредством которой McDonald's ежеминутно удовлетворяет потребности клиентов по всему миру; системой, которая явилась фундаментом для исключительного успеха McDonald's.

Стоит ли удивляться, когда слышишь, что McDonald's называет себя «самым успешным малым бизнесом в мире»? Да, стоит!

Каждая отдельная необычная деталь, изобретенная и воплощенная в жизнь Кроком более 40 лет назад, в настоящее время приобретает еще более удивительное значение. Будь это «Гамбургер У» или способ раскладки огурцов внутри гамбургера, метод подогрева булочек или толщина пирожка — все это сегодня, спустя долгое время после его смерти, знакомо франчайзи как система ведения бизнеса, лежащая в основе деятельности компании McDonald's.

Эта система работает точно так же, как и 40 лет назад. В тот момент, когда франчайзи изучит ее до конца, у него появляется ключ к собственному бизнесу. Отсюда и название — готовое решение.

Франчайзи получает лицензию на использование системы, учится, как ею управлять, и затем «поворачивает ключ». Все осталь-

ное делает сам бизнес. И множество франчайзи в восторге от такой системы!

Если франчайзер хорошо разработал систему, то каждый ее элемент хорошо продуман. Все, что остается сделать франчайзи, — это научиться управлять системой.

Вот что значит прототип франчайзинга. В нем создается и совершенствуется система, с помощью которой вы узнаете, что в действительности функционирует, потому что это вы изобрели ее.

Система не является тем, что можно внедрить в бизнес. Она — производная от процесса создания самого бизнеса.

Опытная модель франчайзинга дает ответ на вечный вопрос: «Как предложить потребителю то, что он желает, не потеряв контроля над бизнесом, когда он перейдет в его руки?».

Для Предпринимателя прототип франчайзинга является средством осуществления его планов. Для Менеджера опытный образец франчайзинга обеспечивает порядок, предсказуемость, систему, в которой он так нуждается. Для Специалиста прототип бизнеса — это способ заниматься любимым техническим трудом. А для владельца малого бизнеса опытная модель франчайзинга служит средством уравнивания собственных внутренних личностей и создания жизнеспособного предприятия.

Прототип франчайзинга и есть то, что вы искали. Это образец бизнеса, который работает. С его помощью вы удовлетворяете потребности как Предпринимателя и Менеджера, так и Специалиста.

И все это время опытная модель франчайзинга была на виду! Она применяется в компаниях McDonald's, Federal Express, Disney World, Mrs. Fields Cookies, так же как и в Subway Sandwiches, Domino's Pizza, Kentucky Fried Chicken и Pizza Hut. Примеров сотни: это Taco Bell, UPS, Universal Studios и другие.

Модель была все время перед вами и дожидалась, когда ее заметят! В том числе и в форме запатентованной (частной) системы производственной деятельности, которая составляет основу ведения операций любого выдающегося бизнеса как с применением технологий франчайзинга, так и без них.

В конце концов франчайзинг бизнес-формата и является такой системой.

Это запатентованный способ ведения бизнеса, который с успехом выделяет любое успешное предприятие из числа конкурентов. В таком свете любой существующий великий мировой бизнес представляет собой ту или иную форму франчайзинга.

Вопрос заключается в том, каким образом вы можете построить свой собственный бизнес. Как воплотить в жизнь изложенные выше действенные идеи ведения бизнеса? Как создать собственный прототип франчайзинга? Как и вам, следуя примеру Рэя Крока, придумать предсказуемый, не требующий усилий владельца, стабильно прибыльный, работоспособный бизнес? Как создать предприятие, которое не будет нуждаться в вашем присутствии? Как можно освободиться от своего бизнеса и вести свободную жизнь?

Вы понимаете, почему это настолько важно для вас? Потому что вы останетесь рабом своего бизнеса до того времени, пока этого не сделаете! Но если начнете применять эти идеи на практике, то в момент, когда они начнут работать на вас, вы ступите на путь освобождения!

Мне стало ясно, что Сара поняла меня. Я видел, что румянец, выступивший на ее щеках, уже не был вызван той работой, которую она выполняла в магазине. Я видел, что ее темные умные глаза были прикованы к моим, и чувствовал, как вопросы рвутся наружу. Она была радостно возбуждена, созерцая создание предпринимательского бизнеса. И она понимала, что у нее все получится.

Она могла применить в своем бизнесе идеи, которые использовал Рэй Крок. Все что ей теперь требовалось, это только научиться!

Работа над бизнесом, а не на него

...Форма — это только начало. Именно сочетание чувств и действия, контуров и предметов, превращающихся в единое целое, одновременно с открытиями, которые вы делаете, воплощая все это в дереве, наполнит форму смыслом.

Джеймс Кренов,
«A Cabinetmaker's Notebook»
(«Записки мебельных дел мастера»)

Важно, чтобы вы поняли то, что я сейчас скажу. Если это произойдет, ваш бизнес и ваша жизнь никогда больше не будут такими, какими они были раньше. Дело в том, что бизнес — не то же самое, что жизнь. Это две совершенно разные вещи. В лучшем случае ваш бизнес является чем-то обособленным от вас, он играет по своим правилам и действует в соответствии со своими целями. Можно сказать, что бизнес — это живой организм, жизнь или смерть которого зависит от того, насколько хорошо он выполняет свое единственное назначение — привлекать и удерживать клиентов.

С того момента, когда вы поймете, что цель вашей жизни — это не служба бизнесу, а, наоборот, основная цель бизнеса — быть полезным вашей жизни, можете с полным пониманием существа вопроса отправляться работать над своим бизнесом, а не на него.

Вот где пригодится прототип франчайзинга — там, где работа над бизнесом, а не на него станет вашей основной повседневной обязанностью, катализатором деловой активности с этого самого момента.

Представьте, что ваш нынешний или будущий бизнес является или послужит прототипом для 5000 аналогичных предприятий, что он будет для них точным образцом, что эти компании станут не *приблизительными* моделями, а *точными*, совершенными копиями, клонами.

Другими словами, представьте себе, что вы собираетесь стать франчайзером. (Заметьте, я сказал: *представьте себе*. Вы не обязаны этого делать, в том случае, конечно, если не хотите им стать.)

Теперь, когда вы знаете, в какую игру мы будем играть — игру во франчайзинг, необходимо уяснить правила, которым надо следовать, если вы хотите выиграть.

1. Модель будет обеспечивать постоянную ценность для ваших потребителей, сотрудников, поставщиков, кредиторов, которая превысит все их ожидания.
2. Модель будет управляться сотрудниками, обладающими минимальной квалификацией.
3. Модель будет образцом безупречного порядка.
4. Вся выполняемая работа будет задокументирована в руководствах по эксплуатации.
5. Модель будет постоянно предоставлять потребителю ожидаемые результаты.
6. В модели будут использованы унифицированные цвета, одежда, а также система кодирования оборудования.

Давайте теперь рассмотрим каждое из этих правил в отдельности.

***1. Модель будет обеспечивать
постоянную ценность
для ваших потребителей, сотрудников,
поставщиков, кредиторов,
которая превысит все их ожидания***

Что является ценностью? Как мы ее понимаем? Я бы предложил принимать за *ценность* то, что понимают под ней сами люди, и ничего более. Итак, что же нужно сделать для реализации дан-

ного правила? Этим вопросом должен задаться каждый Предприниматель, потому что это смысл существования его бизнеса.

Любое незаурядное предприятие основано на понимании значения создаваемой им ценности, которая отражается на каждом, кто связан с ним какими-либо отношениями.

Ценность может быть тем словом, которое звучит в дверях магазина в момент ухода покупателя. Ценность может быть неожиданным подарком, приходящим по почте. Ценность может быть словом благодарности новому сотруднику за хорошо выполненную работу или же бывалому продавцу, который многого добился за годы работы. Ценность может стать справедливой ценой ваших товаров или проявиться в том, как вы отвечаете на вопросы клиента, который нуждается в дополнительной помощи, о продукции предприятия. Ценность может стать обычным выражением признательности вашему банкиру за его добросовестность. Ценность важна для вашего бизнеса и для чувства удовлетворенности, которое вы получаете от его расширения.

2. Модель будет управляться сотрудниками, обладающими минимальной квалификацией

Да, именно обладающими *минимальной* квалификацией. Так как в противном случае создать точную копию вашего бизнеса никому не удастся. Хорошо обученные сотрудники ценятся на рынке труда. Они повышают издержки работодателя, соответственно увеличивая себестоимость ваших товаров или услуг.

Минимальная квалификация — это тот наименьший набор знаний и навыков, который необходим для обеспечения функционирования конкретного участка работы. Если вы владелец юридической фирмы, вам необходимы адвокаты. Если у вас компания, предоставляющая медицинские услуги, понадобятся терапевты. Но это не обязательно должны быть блестящие адвокаты или известнейшие терапевты. Вы должны создать лучшую бизнес-систему, при которой хорошим адвокатам и терапевтам будут созданы условия для получения наилучших результатов.

Вот вопрос, который вы должны постоянно задавать самому себе: «Каким образом можно обеспечить покупателю тот резуль-

тат, в получении которого он заинтересован систематически?» или другими словами: «Как я могу организовать бизнес, результаты которого в большей степени зависят от системы выполняемых процессов, а не от людей, которые в нем работают?», «Как мне создать бизнес, основанный на экспертной системе, а не нанимать квалифицированных специалистов?».

Это не значит, что в системно ориентированном бизнесе люди не играют важную роль. Напротив, именно они оживляют системы и процессы.

Благодаря людям достигается выполнение намеченных результатов. И на предприятии, где системным процессам отводится основная роль, люди совершенствуют свои знания, учатся, как наиболее эффективными способами создавать продукт, нужный потребителю и бизнесу, путем совершенствования этих систем.

Об этом уже говорилось, и я поддерживаю мнение, что великие компании создаются не гениями, а совершенно обычными людьми, которые делают выдающиеся вещи.

Однако, чтобы сгладить разрыв между навыками, которыми обладают ваши сотрудники, и квалификацией, которая нужна бизнесу для получения устойчивых и неизменно хороших результатов, крайне необходимо существование системы — «способа выполнения работы».

В этом контексте система превращается в инструмент, с помощью которого сотрудники повышают производительность своего труда, выполняя работу таким образом, что ваш бизнес выгодно отличается от конкурентов.

Это ваша задача, а конкретнее задача вашего бизнеса — создать данные инструменты и обучить сотрудников пользоваться ими. Задачей сотрудников является применение разработанных вами инструментов ведения бизнеса и поиск путей их совершенствования на основе личного опыта.

Есть еще одна причина существования данного правила — я его называю Правилom обыкновенных людей, — в соответствии с которым неприятное, но полезное качество таких людей заключается в том, что они делают вашу работу *более трудной*. Типичный владелец малого бизнеса предпочитает нанимать хорошо обученных специалистов, так как полагает, что они облегчат ему работу, то есть возьмут все сложные функции на себя. Таким

образом, типичный владелец малого бизнеса предпочитает управление путем отказа от своих обязанностей, а не управление путем делегирования полномочий.

К сожалению, такой тип менеджмента приводит к неизбежному результату: бизнес начинает зависеть также и от настроения и прихотей сотрудников. Если у них хорошее настроение, они делают свою работу. Если нет, работа зависает.

В бизнесе, где все оставлено на усмотрение наемных работников, вопрос их мотивации становится проблемой № 1 и сводится к следующему: «Как сделать, чтобы мои сотрудники всегда были в настроении?».

В бизнесе, всецело зависящем от неординарных людей, практически невозможно добиться устойчивых высоких результатов деятельности. Ни одно предприятие и не выдержит такого режима в течение продолжительного времени. Да и ни одна выдающаяся компания не пытается этого делать! Потому что каждый незаурядный предприниматель понимает, что если намеренно построить свой бизнес на обыкновенных людях, то сразу появится сложная проблема получения блестящих результатов без выдающихся специалистов.

Вы будете вынуждены придумать такую бизнес-систему, которая создаст для работников условия, способствующие стабильной результативной деятельности. Вы будете вынуждены изобрести инновационную систему принятия решений по тем проблемам, которые преследуют малый бизнес (да и крупный тоже!) с давних времен. Вы будете вынуждены построить работоспособный бизнес.

Вы будете вынуждены работать над процессом развития бизнеса, рассматривая его не как замену людей с обычными возможностями на экспертов, а как необходимую корреляцию деятельности своих сотрудников.

3. Модель будет образцом безупречного порядка

В основе правила № 3 лежит неопровержимый факт, что в сегодняшнем мире хаоса большинство людей стремятся к порядку. И не надо быть гением, чтобы понять, что теперешний мир — это

настоящий бедлам. Войны, голод, преступность, насилие, инфляция, экономические спады, изменение традиционных способов общественного взаимодействия, угроза распространения ядерного оружия, инфекция ВИЧ, геноцид во всех своих устрашающих проявлениях — все это непрерывно обрушивается на загипнотизированного потребителя с экрана телевизора.

Как говорит Элвин Тоффлер в своей революционной книге «The Third Wave» («Третья Волна»), «большинство людей, обозревая мир вокруг себя, теперь видят только хаос. Они страдают от ощущения собственной беспомощности и никчемности». И продолжает: «Людам нужна структура жизни. Жизнь, в которой нет четкой структуры, — это крах. Без структуры начинается распад. Структура обеспечивает относительно фиксированные точки отсчета, которые нам необходимы»¹.

Это как раз и есть те «относительно фиксированные точки отсчета», которыми упорядоченный бизнес обеспечивает своих клиентов и сотрудников в хаотичном мире.

Бизнес, в котором царит порядок, дает вашим клиентам уверенность в том, что ваши сотрудники знают свое дело. Бизнес, в котором царит порядок, является для ваших сотрудников признаком, что вы знаете, что творите. Бизнес, в котором царит порядок, является образцом того, что в беспорядочном мире некоторые вещи могут работать. Бизнес, в котором царит порядок, говорит клиентам о том, что они могут доверять его деятельности, а вашим сотрудникам — о том, что они могут не волноваться за свое будущее в этой компании. Бизнес, в котором царит порядок, свидетельствует о том, что в нем присутствует структура.

4. Вся выполняемая работа будет задокументирована в руководствах по эксплуатации

Бизнес, где существует документирование процессов, говорит о себе: «Вот так мы здесь делаем свою работу». Без документации вся обычная рутинная работа превращается в споры и возраже-

¹ Alvin Toffler. The Third Wave. New York: William Morrow and Company Inc., 1980, p. 389—390.

ния. Документирование обеспечивает сотрудникам структуру, в которой они нуждаются, а также предоставляет им письменную инструкцию о том, «как необходимо выполнять работу» наиболее эффективным способом. С помощью документации новым и старым сотрудникам передается идея того, что ваша компания действует последовательно, согласно технологии, посредством которой обеспечивается достижение результатов. Документация является подтверждением порядка в вашем бизнесе.

И снова процитирую Тоффлера: «...для многих работа гораздо более важна психологически, чем как способ зарабатывать средства к существованию. Работа, предъявляя четкие требования к их времени и энергии, вносит элемент структурированности, вокруг которого может быть организована остальная жизнь»².

Важным словом здесь является *четкость*. Документирование обеспечивает структуру четкостью, которая необходима для ее понимания сотрудниками вашей компании.

Посредством документирования структура превращается в конкретные методы и приемы получения результата, а не в обобщенные цели; в точное простое задание, которое каждый Специалист, сидящий в нас, стремится понять, чтобы эффективно выполнить свою работу.

Руководство по эксплуатации является для компании хранилищем знаний, путеводителем по выполнению работы. Оно обозначает ее цель, уточняет шаги, которые необходимо предпринять сотруднику во время своей деятельности, а также дает целостную картину стандартных требований к выполняемым процессам и результатам.

Созданный вами прототип бизнеса не превратится в модель без такого руководства по эксплуатации.

5. Модель будет постоянно предоставлять потребителю ожидаемые результаты

Бизнесу недостаточно просто выглядеть упорядоченным. В его действиях также должна царить структура — они должны быть предсказуемыми и унифицированными.

² Alvin Toffler. The Third Wave, p. 389.

Пояснить это можно, обратившись к моему недавнему опыту. Я был у парикмахера, который в первую нашу встречу отлично подстриг меня. Он был мастером, который виртуозно пользовался ножницами, не прибегая к машинке для стрижки. Перед тем как начать меня стричь, он настоял на том, чтобы я вымыл голову, объяснив, что мокрые волосы легче обрабатывать. Во время процесса у меня всегда был под рукой горячий кофе. Мне все очень понравилось, и поэтому я договорился о повторной встрече.

Однако ко времени моего следующего визита все изменилось. Меня наполовину остригли машинкой, а не ножницами. Парикмахер даже не предложил вымыть голову. Меня угостили только одной чашкой кофе. Однако стрижка вновь оказалась безупречна.

Несколькими неделями позже я в третий раз пришел в эту парикмахерскую. В этот раз парикмахер вымыл мне голову, но это было сделано уже после стрижки, непосредственно перед сушкой волос. Мастер пользовался только ножницами, но в отличие от предыдущих случаев мне не предложили кофе, хотя и спросили, не желаю ли я бокал вина. Сперва меня посетила мысль, что, наверное, ассистент парикмахера, которая до этого подносила кофе, решила отдохнуть или ее нет на работе, однако спустя некоторое время я увидел, как она усердно раскладывала какие-то товары возле входа в парикмахерскую.

Когда я вышел, то решил, что больше туда я не вернусь. Конечно, дело было не в стрижке — мастер сделал отличную работу. В моем ощущении не было вины парикмахера. Это был приятный вежливый человек, отличный специалист. Было что-то важнее этого. *В его работе абсолютно отсутствовало постоянство.*

Мои ожидания, возникшие после первого визита, все время нарушались. Я уже и не знал, на что рассчитывать дальше. А что-то внутри меня нуждалось в постоянстве. Принимая решение снова пойти в ту же парикмахерскую, я хотел, чтобы мой первый положительный опыт повторился.

Та непредсказуемость, которую я испытал, говорила только об одном: парикмахер постоянно и *без достаточных оснований* изменял мое впечатление, мой опыт от одного прихода в его парикмахерскую к другому. И он даже не обратил внимания на то, как

его поведение повлияло на меня. Он вел бизнес в угоду себе, а не мне. И поступая таким образом, он лишал себя постоянного клиента. Никому не было дела до того, что я хотел. Никому не было дела до того, что мне нравился звук ножниц, которые в моем сознании служили образцом профессиональной стрижки. Никому не было дела до того, что мне нравилось, когда его ассистентка предлагала кофе. Никому не было дела до того, что я получал удовольствие, когда мне сначала мыли голову, и считал, что это улучшит качество моей стрижки. Мне было бы неудобно самому попросить об этом, не говоря уже о том, чтобы давать какие-нибудь обоснования моей просьбы. Эти обоснования были бы столь эмоциональны, столь необъяснимы. Как бы я мог доказать свою позицию, не поставив себя в дурацкое положение? Парикмахер предоставил мне приятный опыт и *затем отнял его у меня*.

Эта ситуация напомнила мне о моем первом курсе лекций по психологии в колледже. Профессор рассказывал нам о синдроме «замученного ребенка», который возникал в тех случаях, когда поочередно то наказывают, то поощряют за одно и то же поведение. Это может пагубно отразиться на ребенке: он никогда не знает, что ожидать и как поступать. Такой же синдром может быть разрушительным и для потребителя.

«Замученный ребенок», конечно, никуда от родителей не денется. Но «замученный потребитель» уйдет от вас к кому-нибудь еще.

То, что вы делаете в своем бизнесе, совсем не так важно, как то, что вы должны делать свою работу каждый раз одинаково.

6. В модели будут использованы унифицированные цвета, одежда, а также система кодирования оборудования

Маркетинговые исследования свидетельствуют о том, что потребителями движет восприятие цвета и окружающих форм. Разные люди по-разному реагируют на определенные цвета и формы.

Верьте или нет, но цвета и формы, используемые в вашем бизнесе, могут пойти ему на пользу или погубить его!

Луис Ческин, основатель Института изучения цвета (Colour Research Institute), описал влияние цвета и формы в своей книге «Why People Buy» («Почему люди покупают»):

Маленькие вещи, бесполезные с практической точки зрения, могут иметь огромное эмоциональное воздействие, проявляемое через свое символическое значение. Цвета и образы обычно играют большую мотивационную роль.

Некоторое время назад мы проводили исследование того, как женщины покупают себе одежду. Молодая девушка хотела приобрести блузку и выбирала цвет. Она приложила к себе голубую блузку и посмотрелась в зеркало. Девушка была блондинкой и знала, что этот цвет ей к лицу. Затем она взяла красную блузку. Цвет ей понравился, но оказалось, что он слишком бросается в глаза. Продащица обратила ее внимание на модный в то время желтый цвет. Девушке было очень сложно сделать выбор между тем цветом, в котором она хорошо выглядела, цветом, который ей больше всего нравился, и цветом, который был в моде. Поэтому она остановилась на серой блузке. Несколькоми неделями позже мне сообщили, что ей серая блузка не понравилась. «Она тускло смотрится, — сказала девушка. — Я надела ее лишь пару раз».

Некоторые покупательницы совершали выбор под воздействием внутренних мотивов. Кто-то делал покупку, потому что цвет блузки был к лицу, кто-то руководствовался соображениями моды, а кто-то брал то, что было по вкусу. Каждая выбирала тот товар, который максимально точно удовлетворял внутренние потребности. задумайтесь! Обычный процесс выбора одежды несет в себе множество глубоко психологичных аспектов³.

Ваш бизнес похож на блузку из рассказанной истории. Есть цвета, которые способствуют принятию клиентом решения о покупке и которые отталкивают его. Те цвета, которые вы показываете

³ Louis Cheskin. Why People Buy. New York: Liveright Publishing Corporation, 1959, p. 119.

своим покупателям, должны быть научно отобраны и затем повсеместно использованы: на стенах, полу, потолке, машинах, инвойсах, в одежде сотрудников, витринах, вывесках.

Ваша модель должна замышляться как упаковка для одного и только одного товара — вашего бизнеса.

Так же, как и цвета, существуют формы, которые способствуют продажам и которые не имеют эффекта на покупателя: формат вашей визитки, вывески, логотипа компании, витрин.

Ческин показал, что эмблема в форме треугольника менее способствовала продажам, чем окружность, а гребень волны или горный пик превосходили обе первых!

Только представьте себе: продажи взлетают или падают в зависимости от такой незначительной вещи, как форма.

Форма вашей вывески, вашего логотипа, рисунок шрифта на вашей визитке будут неизменно влиять на продажи вашей компании, думаете вы об этом или нет!

Ваш прототип бизнеса должен быть «упакован» с такой же тщательностью, как и коробка с крупой.

Перед тем как продолжить, давайте подведем итоги.

Работайте *над* своим бизнесом, а не *на* него.

Работайте над своим бизнесом так, как будто он является опытным образцом товара массового производства.

Думайте о своей компании как о чем-то не зависящем от вас, как об отдельном мире, как о результате ваших усилий, как об оживляющем механизме. Ваш бизнес — это система взаимосвязанных деталей; «упаковывайте» его так же тщательно, как и коробки с крупой, рассматривайте его как что-то созданное для удовлетворения потребностей покупателей, как место, которое отличается от всех других, как решение чьих-то проблем.

Думайте о своем бизнесе как о чем угодно, только не как о работе!

Работайте *над* своим бизнесом, а не *на* него, и в процессе задавайте себе следующие вопросы:

- Как сделать, чтобы мой бизнес работал, не нуждаясь во мне?
- Как добиться, чтобы мои сотрудники выполняли свою работу без моего постоянного вмешательства?

- Каким образом структурировать свой бизнес, чтобы его можно было воспроизвести еще пять тысяч раз и пяти тысячная копия работала бы так же бесперебойно, как и оригинал?
- Как быть владельцем своей компании и в то же время свободным от нее?
- Как устроить, чтобы я занимался работой, которая мне нравится, а не той, которую я обязан делать?

Если вы будете задавать себе эти вопросы, то в конце концов окажетесь в тупике: *вы не знаете на них ответов!* И эта проблема существовала всегда!

Но теперь другой случай, потому что вы уже знаете свои минусы и можете посмотреть проблеме прямо в глаза.

Проблема никогда не исходила от вашего бизнеса.

Проблема заключается в вас! Причиной ее всегда были вы сами. И так будет, пока вы не изменитесь; пока не взглянете по-иному на то, что собой представляет предприятие и как оно должно функционировать; пока не начнете совсем по-новому думать о нем; пока не признаете неоспоримый факт, что каждый малый бизнес является, с одной стороны, произведением искусства, а с другой — достижением научной мысли и что, как в искусстве или науке, для успешного его развития необходима специфическая информация.

Самое важное — для успешного развития серьезного бизнеса нужен процесс или способ получения подобной информации, а также метод, которым вы будете эффективно пользоваться для применения всех этих сведений на практике.

Далее мы рассмотрим как раз такой метод — подход к пониманию того, что необходимо знать о своем бизнесе, чтобы взойти по лестнице к успеху; испытанный способ достижения вершины ваших возможностей, который с успехом был внедрен в практику тысяч малых предприятий, таких же, как и ваше.

Мы называем его «E-Myth Mastery Program».

И этот процесс в состоянии изменить всю вашу жизнь!

Сара какое-то время задумчиво смотрела на меня и потом промолвила:

— Я хочу своими словами пересказать то, что только что от вас услышала. — Она скрестила на столе руки и наклонилась ко мне, как будто пытаясь придать своим словам больший вес.

— Вы говорите, что я слишком привязана к своему бизнесу. Мне нужно отделить себя от него — в мыслях, чувствах и в манере работать на него. Я вдруг поняла, что моя привязанность к магазину, моя потребность Специалиста делать все самой и являются причиной той боли, которую я испытываю, того разочарования, которое преследует меня каждый день. Я верю в то, что, если, являясь экспертом своего дела, буду упорно работать и за всем следить лично, то мой бизнес будет успешным. А вы говорите, что действительно добиться возможности влиять на свой бизнес и избавиться от всех разочарований можно, только дистанцировавшись от своего дела! Я должна приучить себя думать о своем бизнесе совсем в ином свете, чем привыкла.

Следует рассматривать свое дело как товар. Вы сказали, что в той же мере, в какой мои пироги являются товаром, бизнес — это тоже товар. И если я пойду по этому пути, то найду ответ на возникающий вопрос: «Как должен быть устроен мой бизнес, чтобы он привлекал не только покупателей, но и моих сотрудников, чтобы им нравилось в нем работать?». И как только я задам себе этот вопрос, все сразу станет иным!

Сара на мгновение остановилась, как будто для того, чтобы осознать значение только что сказанного.

— Знаете, — произнесла она, — я по-настоящему до этого момента не думала о своем бизнесе как о замысле, идее. Для меня он был только работой, местом, куда нужно приходить и уходить. Мне даже в голову не приходило рассуждать иначе. Но *теперь* — теперь это звучит захватывающе, открываются совершенно новые возможности. Думая так, я вспоминаю свой первый урок литературы в школе. Моего учителя звали г-н Рутке, и у него был удивительный талант оживлять все, о чем он рассказывал. В то время я готовила первое задание по книге «Приключения Гекльберри Финна» — я не могла оторваться от нее. Там рассказывалось о реальных людях, живущих своими заботами в реальных городах, которые преодолевали препятствия, справлялись со страхом, испытывали любовь. Герои книги на том самом первом уроке ожили на моих глазах.

Для меня ваши слова — как открытие новой книги, когда еще не знаешь, что найдешь в ней, но предвкушаешь, как перед новым приключением, что потом все уже будет не таким, как раньше. Вот как я себя сейчас чувствую. Мой бизнес с этого момента уже никогда не будет прежним. Я сама уже никогда не буду прежней!

Она сложила руки и откинулась на спинку стула, как будто переводя дыхание.

— Если я правильно поняла, вот что вы называете моделью франчайзинга, — это название для моего бизнеса, о котором я думаю как о товаре. Это способ представить свой бизнес как нечто целостное, которое выглядит, функционирует, чувствует четко определенным образом и существует отдельно от меня. И если бы я изначально действовала правильно, мой бизнес мог быть задуман и создан таким образом, чтобы он функционировал предсказуемо и покупатели точно знали, что от него ожидать. А зная это, они приходили бы ко мне снова и снова. Значит, моя работа заключается в том, чтобы спланировать и довести свое предприятие до такого состояния, когда оно будет идеально функционировать без моего участия.

И хотя я должна признаться, что данный подход переворачивает все мои представления о бизнесе, это самая многообещающая возможность, которую я имела за эти годы! Важно то, что у меня уже есть мое производство и мой магазин. Теперь я должна только научиться работать над ними!

— Сара, — сказал я. — Давайте вместе перейдем на следующую ступень и приступим к процессу развития бизнеса, поскольку то, чему надо научиться, будет даже легче, чем вы себе представляете.

Посетите наш сайт www.e-myth.com, если хотите получить дополнительную информацию.

Часть III

Создание
работоспособного
малого бизнеса



Процесс развития бизнеса

Спокойное отношение к неудачам — самая характерная особенность компании с высоким уровнем корпоративной культуры, и такое отношение напрямую исходит от топ-менеджмента. Победители должны предпринимать множество попыток, которые иногда приводят к неудачам, иначе организация ничему не научится.

Томас Дж. Питерс и Роберт Г. Уотерман-младший,
*«In Search of Excellence:
Lessons from America's Best-Run Companies»*
(«В поисках совершенства:
уроки самых успешных компаний Америки»)

Построение прототипа вашего бизнеса — это непрерывный процесс, процесс развития бизнеса. В его основе лежат три отдельных, хотя и взаимосвязанных процесса, благодаря которым компания будет естественно эволюционировать, а именно: инновации, количественная оценка и порядок.

Инновации

Под инновациями часто понимают созидание. Но профессор Гарварда Теодор Левитт высказывает следующую точку зрения: различие между творчеством и инновационной деятельностью — это различие между размышлением о том, как осуществить какие-то замыслы, и претворением их в жизнь. Как говорит профессор

Левитт, «творчество придумывает новые вещи. Инновации воплощают их»¹.

С приходом франчайзинговой революции начался рост числа инноваций, которые почти всегда оставались без внимания американскими компаниями. Осознавая, что не *товар* требует новшеств, а процесс его продажи, франчайзер направляет свою энергию новатора на бизнес-процессы компании.

Для франчайзера весь процесс, с помощью которого компания осуществляет свою деятельность, — это маркетинговое средство, механизм поиска и удерживания потребителей. Все без исключения составляющие бизнес-системы являются средствами, которыми франчайзер может дифференцировать в сознании покупателя свою компанию из аналогичных организаций.

Там, где *бизнес* — товар, гораздо важнее, как компания взаимодействует с потребителем, а не то, что она продает. Чтобы эффективно организовать такое взаимодействие, не обязательно тратить большие деньги. На самом деле наиболее впечатляющие инновации требовали немногим больше, чем простое изменение нескольких слов, жестов или цвета одежды сотрудников.

Например, какими словами продавец розничного магазина встречает входящего покупателя? Он говорит: «Могу ли я вам помочь?». Вы слышали это когда-либо раньше? А как неизменно реагирует покупатель? Он отвечает: «Нет, спасибо, я просто смотрю». Приходилось ли вам когда-либо произносить такие слова? Конечно. На самом деле это распространено повсеместно.

Как вы думаете, почему же продавец задает этот вопрос, заранее зная, что ему ответит покупатель? Чтобы услышать именно этот ответ! Ведь если покупатель просто смотрит, то продавцу не нужно работать!

Можете вообразить, сколько теряют розничные магазины из-за этих нескольких слов? Перед вами отличная возможность осуществить простую и не требующую затрат инновацию.

Инновация. Вместо вопроса: «Здравствуйте, могу я вам помочь?» — попробуйте спросить: «Здравствуйте, вы у нас были

¹ Theodore Levitt. Marketing for Business Growth. New York: McGraw-Hill, 1974, p. 71.

раньше?». Покупатель ответит либо «да» либо «нет». В любом случае у вас есть основание продолжить разговор.

Если вам ответят «да», ваша реплика может быть: «Замечательно. Мы создали новую программу специально для тех, кто уже делал у нас покупки. Позвольте рассказать о ней, это не займет много времени».

Если вы услышите «нет», то продолжить беседу можно так: «Замечательно. Мы создали новую программу специально для тех, кто еще не делал покупок в нашем магазине. Позвольте рассказать о ней, это не займет много времени».

Конечно, придется создать эти специальные новые программы. Но это не самое сложное.

Только подумайте! Всего несколько слов. Никаких изобретений. Но в результате в ваш карман обязательно потекут деньги. Сколько? Это зависит от того, как активно вы к этому подойдете. Опыт наших клиентов, которые занимаются розничной торговлей, показывает, что введение только одной этой инновации приводит к росту продаж на 10—16% немедленно!

Вы можете поверить этому? Всего несколько простых слов — и продажи тотчас возрастают. Причем не просто немного возрастают, а существенно! Что бы вы сделали ради того, чтобы продажи выросли на 10—16%?

Инновация. А теперь давайте проведем тест продолжительностью шесть недель среди продавцов. Первые три недели приходите на работу в коричневом костюме, накрахмаленной желто-коричневой рубашке, коричневом галстуке (это для мужчин) и блестящих коричневых туфлях. Сделайте так, чтобы все детали вашего костюма были тщательно выглажены и чисты. Следующие три недели надевайте темно-синий костюм, хорошую, накрахмаленную белую рубашку, галстук в красных тонах (для женщин подойдет заковка или шарф с красным оттенком) и блестящие черные туфли.

Результат вас впечатлит: продажи возрастут в течение второго трехнедельного периода! Вы спросите, почему? Потому что, как следует из постоянных свидетельств наших клиентов, темно-синие костюмы более способствуют продажам, чем коричневые! *И не важно, кто эти костюмы носит!*

Стоит ли удивляться, что такие компании, как McDonald's, Federal Express, Disney, Mrs. Field's Cookies и многие другие выдающиеся фирмы, затрачивают столько времени и денег на определение того, как нужно выглядеть. Это окупается! И окупается постоянно, раз за разом.

Инновация. В следующий раз, когда вы захотите, чтобы кто-то сделал для вас что-нибудь, мягко прикоснитесь к его руке, высказывая свою просьбу. Вы будете поражены, когда узнаете, что большинство людей будут отвечать положительно именно при таких прикосновениях.

Опять же, чтобы применить это к вашему бизнесу, возьмите себе за правило во время процесса продажи слегка касаться локтя, руки или спины каждого покупателя. Вы обнаружите, как обнаружили и другие наши клиенты, что продажи существенно возрастут.

Инновации — мотор каждой незаурядной компании. Инновационный процесс все время поднимает вопрос: «Что препятствует моим клиентам получить то, что они хотят от моего бизнеса?».

Для того чтобы инновации были значимыми, нужно всегда придерживаться точки зрения потребителей. В то же время они упрощают вашу деятельность до самой сути и облегчают вам и вашим сотрудникам многие бизнес-процессы — иначе это не инновации, а осложнения.

Таким образом, инновации — это механизм, с помощью которого ваша компания идентифицирует себя в сознании потребителей и создает свою индивидуальность. Инновации — это результат научно сформированного и количественно проверенного профиля потребностей и неосознанных ожиданий ваших клиентов.

Инновация — способность, развитая в вашей компании и в ваших сотрудниках, постоянно задаваться вопросом: «Как лучше всего сделать это?», понимая, что на данный вопрос мы никогда не найдем идеального ответа, но все же, несомненно, откроем метод, который будет лучше, чем тот, которым мы пользуемся сейчас.

В этом отношении под инновацией я подразумеваю умение «находить лучший способ». Оно генерирует высокий уровень энер-

гии в каждой компании, где этому обучают, культивируют и стимулируют. Эта энергия, в свою очередь, подпитывает каждого, с кем соприкасается компания: сотрудников, потребителей, поставщиков, кредиторов. Там, где инновации приветствуются, каждый сотрудник развивается и растет.

Без сомнения, *инновации — характерная черта смелого, творческого подхода.*

Количественная оценка

Однако сами по себе инновации никуда не приведут. Чтобы добиться эффективности во всем, каждое новшество должно быть количественно проверено. Разве можно без количественной оценки узнать, будут ли инновации работать?

Под количественной оценкой я имею в виду выраженный в цифровом значении результат от внедрения того или иного нововведения.

Например, спросите любую группу владельцев малых предприятий о том, сколько раз вчера они имели возможность продать свой товар (такого рода вопросы мы в E-Myth Worldwide задаем ежедневно), и я гарантирую, что 99% из них не смогут дать вам ответ.

Печально, но количественная оценка не используется в большинстве компаний. И это им очень дорого обходится!

Приведу пример: как бы вы узнали, что с помощью изменения слов, которыми ваши сотрудники приветствуют приходящих покупателей, можно получить 16-процентный рост продаж, если бы не подсчитали это с помощью:

- 1) определения числа покупателей до того, как инновация была претворена в жизнь;
- 2) определения числа покупателей и стоимости покупок до того, как вы изменили свой подход;
- 3) учета числа покупателей после того, как вы изменили слова приветствия;
- 4) учета числа покупателей, которые что-то приобрели;
- 5) определения средней стоимости одной покупки;

6) определения улучшения, которое стало результатом вашей инновации?

Похожими способами удастся оценить точный эффект всех внедряемых вами инноваций.

Как бы вы узнали, что, когда ваши продавцы наденут синие костюмы, это отразится на выручке, если не проделали бы количественную оценку и не выбрали ориентир для сравнения? Ответ очевиден — вы не узнали бы об этом.

Как я уже отметил, немногие владельцы малого бизнеса действительно проводят такую оценку, даже те, которые знают, что она необходима. Потому что немногие из них верят в то, что такие на первый взгляд несущественные инновации в действительности настолько важны!

Но подумайте, если бы вы смогли увеличить продажи на 10% с помощью такой мелочи, как синий костюм, ввели бы вы для продавцов такую униформу? Ответ на этот нелепый вопрос очевиден. Конечно, ввели бы!

Количественная оценка таких очевидных явлений должна быть проделана еще в самом начале процесса развития бизнеса. Начните количественно измерять все, что связано с бизнес-процессами. Я имею в виду совершенно все.

Сколько людей у вас ежедневно совершают покупки?

Сколько утром?

Днем?

Сколько человек ежедневно звонят в вашу компанию?

Сколько из тех, кто звонит, спрашивают о цене?

Сколько человек хотят приобрести у вас что-нибудь?

Какое количество товара X продается каждый день?

В какое время дня продается этот товар?

Какое количество товара продается каждую неделю?

Какие дни самые загруженные? Насколько они загружены?

И так далее.

Не может быть слишком много вопросов, касающихся чисел. В конце концов вы и ваши сотрудники будете воспринимать свой бизнес в количественном выражении.

Вы будете оценивать все.

Вы сможете судить о состоянии своего бизнеса по набору цифр.

Вы поймете, какие числа важны, а какие не очень.

Вы станете так же хорошо понимать цифры, характеризующие состояние вашего бизнеса, как доктор — кровяное давление и сердечный пульс.

Потому что без чисел вы не сможете узнать о своем сегодняшнем положении, не говоря о том, что вас ожидает в будущем. С появлением цифр ваш бизнес приобретет совершенно новый смысл. Он наполнится возможностями.

Порядок

После того как однажды вы внедрились нововведение в свой бизнес и просчитали его результат, выявили то, что заработало эффективнее, чем раньше, открыли новые способы увеличить количество ответов «да» от потребителей, сотрудников, поставщиков, кредиторов, наступает время навести в вашем бизнесе порядок.

Порядок — это наложение на операционном уровне ограничений на свободу выбора или свободу действий.

Без порядка нельзя ничего спланировать. Вы ничего не ждете от своих покупателей, а они от вас. Если каждый раз вы все делаете по-разному, если каждый сотрудник вашей компании поступает, скорее, по своему усмотрению и в соответствии со своим выбором, а не в соответствии с заведенным порядком, то рождается хаос.

Теодор Левитт в своей великолепной книге «Marketing for Business Growth» («Маркетинг для развития бизнеса») пишет: «Свобода действий — враг порядка, стандартизации и качества»².

«Если идея с синим костюмом работает, надевайте его каждый раз, когда вы общаетесь с покупателем», — так говорят сторонники порядка.

«Если фраза „Здравствуйте, вы были у нас раньше?“ действует на покупателей лучше, чем любая другая испробованная вами, произносите ее каждый раз, когда приветствуете клиента», — правило дня от сторонников порядка.

² Theodore Levitt. Marketing for Business Growth, p. 56.

Сторонниками порядка я называю всех, кто всерьез решил достичь определенного, предсказуемого результата в бизнесе, неважно, в какой именно сфере.

Это может быть Фред Смит из Federal Express или Том Уотсон из IBM, Рэй Крок из McDonald's или Уолт Дисней из Disney, Дебби и Рэнди Филдсы из Mrs. Fields' Cookies или любой другой. Потому что каждый основатель любой известной компании, созданной как франчайзинг бизнес-формата, лицензированной или нет, понимает одну истину: *если вы не установили в компании порядок, то она вам не принадлежит!*

Если она вам не принадлежит, то вы не можете быть в ней уверены. Если вы не можете быть в ней уверены, то у вас нет франчайзинга. А без франчайзинга ни одно предприятие не может рассчитывать на успех, если под франчайзингом вы понимаете то, о чем я говорю, а именно запатентованный способ ведения бизнеса, который выделяет вашу компанию из всех остальных.

Вкратце, франчайзинг — это просто *ваш уникальный способ ведения бизнеса*. И если ваш уникальный способ ведения бизнеса нельзя точно копировать раз за разом, то вы не владеете своим предприятием. Вы уже потеряли его, а однажды потеряв, оказались вне предпринимательства!

Необходимость порядка основывается на неоспоримом факте, который легко поддается количественному измерению: люди будут предсказуемы только в одном — непредсказуемости.

Но чтобы ваш бизнес был предсказуемым, ваши сотрудники также должны быть предсказуемы.

Что же тогда?

Тогда система ведения бизнеса должна обеспечивать средство поддержания предсказуемости.

Для чего?

Чтобы предоставить вашим потребителям то, что они хотят в каждый конкретный момент времени.

Зачем?

Если ваш клиент не получит все, что хочет в данный момент, он пойдет куда-нибудь еще, чтобы получить это!

Порядок — это связующий элемент, который поможет вам понять потребности покупателей.

Порядок — это полная уверенность, которая отсутствует во всех других сферах человеческой жизни. Это четкое устройство и логика, к которым так сильно стремится человек.

Порядок — это так же просто, как делать то, что вы делаете, говорить то, что вы говорите, выглядеть, как вы выглядите, быть тем, кто вы есть, на протяжении того времени, пока он действует, пока это приводит к желаемому результату.

Но как только ваш порядок перестает действовать, меняйте его!

Процесс развития бизнеса не стоит на месте.

Это не то, что вы, сделав раз, тут же забыли.

Это то, что вы делаете постоянно.

Другими словами, вы не должны останавливаться на достигнутом, после того как внедрили инновации, количественную оценку и порядок в вашей компании.

Процесс развития бизнеса динамичен просто потому, что окружающий мир, который постоянно меняется, не допустит неподвижных предметов и, вступив в противоречие со всем, что вы создали, рано или поздно разрушит ваше дело.

Процесс развития бизнеса дает вам возможность предугадывать изменения окружающего мира, предвосхищая, ожидая их или, в крайнем случае, гибко реагируя на эти изменения.

В двух словах, инновации, количественная оценка и порядок — это те слоны, на которых стоит любой успешный бизнес.

Эти явления представляют сущность процесса развития вашего бизнеса.

— Мне нужно, чтобы вы помогли мне кое в чем, — взволнованно сказала Сара. — Помогите мне понять смысл порядка. Звучит, как что-то механическое, что-то ужасное! Думая об этом, я представляю магазин, заполненный людьми, которые работают без энтузиазма, каждый из них выполняет определенные действия, строго определенным способом, как роботы. Конечно, вы не так говорили. Но я не знаю, как еще это представить.

Она замаялась, но потом, как будто решив, что высказала свою точку зрения до конца, успокоилась и стала ждать моего ответа.

— Сара, — начал я мягко, — если бы процесс развития бизнеса представлял только порядок, я бы согласился с вами: это ужасно. Без высокой цели нет и заведенного порядка. Потому что на самом деле порядок — это привычка, способ выполнения чего-либо автоматически.

Проблема в том, что нельзя понять ценность процесса в целом, изолировав его от частей или части — от процесса. Как только вы это сделаете, как только разберете процесс на составные части, он исчезнет. Не будет никакого движения. Есть только либо одно, либо другое. Нет ни начала, ни середины, ни конца. Отсутствует предыстория, есть лишь событие, фиксированное во времени. Можно сказать, что часть, взятая отдельно от процесса, мертва. Итак, думая о порядке и забывая об инновациях и количественной оценке, вы описываете действие без его цели, значения, смысла.

Нет, для полного понимания роли каждого действия или каждого этапа работы в целом в вашем бизнесе вы должны посмотреть на него как на часть целого, а не как на вещь саму по себе. Вот что я имею в виду.

Представьте снова кухню вашей тетушки и процесс выпечки пирогов. Конечно, думая об этом, вы представите себе больше, чем отдельные части процесса, не правда ли?

Сара улыбалась, припоминая тетушкину кухню.

— Конечно, это так, — ответила она. — Можно сказать, что все сливается в ощущения. Образ, аромат, движения, предметы смешиваются с высказываниями тети, ее смехом, умелыми руками, которые творили тесто на доске. Прямая противоположность тому, что я представила себе как порядок, — сказала она твердо. — Именно это было для меня самым особенным на кухне. Процесс творчества. Неожиданности, которые постоянно происходили.

— Но задумайтесь, Сара. Правда ли это? Не было ли чего-нибудь особенного в способе резать фрукты, которому тетушка научила вас? Особенного способа держать их? Не было ли какого-нибудь необычного приема, который вы узнали от нее? И не были ли творчество и постоянные неожиданности результатом не только той особенной работы, которую вы выполняли, но и постоянного радостного переживания процесса совершенствования?

Ведь вы учились печь пироги все лучше и лучше, пока не смогли это делать так же хорошо, как и ваша тетушка.

Не это ли доставляло вам удовольствие? Ведь если бы вы бездумно и покорно делали все этап за этапом, всегда одним и тем же способом, без усовершенствования, тогда не было бы радости, была бы та же самая ужасная рутина. И разве не творчеству учила вас тетя, когда давала уроки по выпечке, загадкам, которые приносит ветер перемен?

Таким образом, Сара, конечно, есть необходимость в порядке. Есть необходимость в способе, которым мы выполняем работу. Есть необходимость и в определенной рутине, потому что без нее не было бы объекта совершенствования. А без совершенствования нет смысла в существовании. Тогда мы были бы машинами. Или, как вы сказали, «роботами». Осталась бы бесконечная рутина, монотонная и скучная, которую вы так красноречиво описали.

Но при наличии процесса, состоящего из постоянных инноваций и количественной оценки, которые предшествуют порядку, при постоянном изучении способов выполнения должностных обязанностей работа сама по себе становится ключом к нашему собственному личностному изменению. Работа превращается в больше чем простую привычку; она трансформируется в некое исследование самих себя, своего места в бизнесе и того, каким образом мы выражаем себя в отношении чего-то гораздо большего. Во-первых, это должность, которую мы занимаем; затем функция, соответствующая должности, которую выполняем; далее бизнес, в котором эта функция выполняется и поддерживает бизнес, без которого она бы не существовала; потом окружающий мир, в котором бизнес преследует свою цель так же, как и цель людей, с которыми и для которых он входит в контакт, и так далее и тому подобное.

Я только что описал то волнение ученика, его обучение и развитие, которое и вы испытали на кухне под опекой своей тетушки.

Это первый уровень. Но есть и следующий.

Вторая разновидность опыта проявляется, когда вы начинаете развивать определенный уровень мастерства в тех навыках, которым тетя научила вас. Это искусство, которое приходит после практики, — профессиональное мастерство.

Специалист расширяет свои знания о выполняемой работе, что приносит свои плоды: он всегда внимателен, всегда в курсе событий. Он понимает, что в работе, которую он делает, скрыто что-то очень ценное, сокровище. И он поглощен поиском этого сокровища. Существует только один способ найти его: не раздумывая практиковать свое искусство, стать одним целым со своим делом, оттачивать и оттачивать свое мастерство, отдаваясь ему всем сердцем. Нельзя понять, насколько вы близки к цели. Остается только верить всей душой, что однажды, когда этого меньше всего ждешь, ваше сокровище предстанет перед вами!

Итак, мастером своего дела является тот, кто достиг той стадии своего развития, когда он доволен работой и только работой, понимая, что только неустанно работая, можно найти свое сокровище. Только работа, возведенная на уровень совершенства, является мостом между мастером и его сердцем. И он оттачивает свое искусство день ото дня, довольный этим, без волнения, зная в глубине души, что ему больше некуда идти, нечем заняться.

В отличие от стадии ученичества, стадия мастерства продолжительна и относительно спокойна до того дня, пока не появится сокровище: его ослепительное сияние приводит умельца в восторг, а вместе с ним приходит и совершенство.

Вы уже видели истинное мастерство, Сара. Вы видели его на лице своей тетушки, в ее глазах, в том, как она говорила с вами. Для мастера остается только один путь — передать свое умение, свою квалификацию. Мастер через своего ученика как бы связывается со своим прошлым, когда он сам учился профессии. Как и вы, когда возвращаетесь в свое детство. Мастер понимает, что процесс роста, изменения, превращения постоянно движется, никогда не стоит на месте. В своем ученике мастер видит себя самого. Вместе с учеником мастер вновь проходит свой жизненный путь и переживает прекрасное ощущение, когда он полностью отдавал себя работе. В своем труде мастер заново открывает источник своей радости и передает свой восторг ученику, чтобы пережить все снова.

Аналогично, порядок основывается на том, что было раньше, и становится базой для того, что последует затем, отдавая должное и прошлому, и настоящему, и будущему.

Для меня, Сара, именно в этом состоит процесс развития бизнеса — в поиске, в котором наши самые обыкновенные, повседневные обязанности являются неотъемлемой частью всего процесса.

Если оставить теорию, то в ходе нашей работы с владельцами малых предприятий мы испытали, как процесс развития бизнеса становится неотъемлемой составляющей деятельности предприятия и объединяет его участников. Процесс развития бизнеса становится не только способом мышления, способом действия, но также и способом бытия. Можно сказать так: работая над своим бизнесом, люди начинают понимать, что он является яркой метафорой, и приступают к работе и над своей жизнью.

И это, я считаю, самое важное в процессе развития бизнеса: не результативность, не эффективность, не прибыль, не экономичность, но вливание жизненной энергии в каждого, кто соприкасается с компанией, но больше всех в вас — владельца бизнеса.

Я страстный сторонник процесса развития бизнеса. Как называть этот процесс на самом деле, не имеет значения: называйте его процесс развития бизнеса, или реинжиниринг, всеобщий контроль за качеством, преимущество или Кайзен*, — весь процесс становится бесцельным, если он не обращен к сердцам, умам и душам людей.

Качество — только слово, оно будет пустым, если не наполнить его гармонией, балансом, страстью, активностью и вниманием.

Непрерывное совершенствование ради совершенствования — это трата времени.

Жизнь — это смысл бизнеса и смысл труда, это самообладание перед лицом невероятно сложного мира, который может научить нас многому, если мы захотим учиться.

С этой точки зрения, процесс развития бизнеса может восприниматься как метафора для перерождения личности, для осмысления реального мира, для развития реальных навыков в созданной вами структуре, для понимания динамики изменений, целей, общения и мышления.

* Kaizen — японская стратегия непрерывного совершенствования. — *Примеч. переводчика.*

Это наша идея, которую мы в компании E-Myth Worldwide научились претворять в действительность. Это философия. Это космология. Это все, что вы захотите себе представить.

И в конце концов это возможность осуществить все, что можно там, где вы сейчас находитесь, и везде, где вы окажетесь в будущем.

Внезапно я осознал, что ушел от темы, забыв про Сару. Со мной такое бывает временами.

— Простите, Сара. Я слишком увлекся идеей и заговорился. У вас есть вопросы? Может, мне надо быть поконкретнее?

Коснувшись моей руки, Сара сказала:

— У меня слишком много вопросов, но, думаю, как-нибудь вы ответите на них. Я просто хотела поблагодарить вас за то, что вы уже сделали. Если не возражаете, давайте продолжим и обсудим то, как все, о чем мы говорили, работает в реальности.

Я сделал глоток чая и продолжил.

Программа развития вашего бизнеса

И скажу я всем вам, дорогие мои друзья, что, находясь на пути совершенствования своей игры в гольф, вы увидите проявление приобретенных вами навыков во всех других сферах жизни. Изящество, присущее игре в гольф, особая чувствительность ваших рук, чрезвычайно сильные удары и сноровка — все ваши особые способности, которые открывались вам время от времени, начнут наполнять вашу жизнь.

*Майкл Мерфи,
«Golf in Kingdom» («Гольф в королевстве»)*

Теперь вы поняли стоящую перед вами задачу: думать о своем бизнесе как об опытном образце для еще пяти тысяч подобных предприятий; представлять, что однажды дверь вашей компании откроется и кто-то войдет и предложит купить у вас дело, но только при условии, что оно работоспособно. Только при условии, что ваш бизнес не работает на износ и не нуждается, чтобы вы — его владелец — работали на него.

Представьте себя в такой ситуации. Представьте, как на ваших губах играет улыбка, когда вы говорите: «Давайте я расскажу, как работает наше предприятие», зная, что оно не только работоспособно, но и находится в лучшем состоянии, чем любой бизнес, какой клиент видел ранее.

Представьте, как вы показываете потенциальному покупателю ваш бизнес, рассказывая, как работает каждый его компонент и как все компоненты взаимодействуют между собой; как вы

внедрили инновации в свой бизнес, чтобы он решал проблемы покупателей, внедрили количественную оценку результатов своих новшеств, а также организовали инновационные решения таким образом, чтобы ваш бизнес постоянно оправдывал ожидания клиентов.

Представьте, как вы знакомите потенциального покупателя со своими сотрудниками и, стоя в сторонке, слушаете, что они с гордостью рассказывают о своих обязанностях и как при этом потенциальный покупатель приходит в восторг.

Представьте себе впечатление потенциального покупателя от порядка, предсказуемости и безупречного контроля, созданных вами.

Представьте себе результаты программы развития вашего бизнеса.

Программа развития вашего бизнеса — это пошаговый процесс, посредством которого вы превращаете существующий бизнес (или тот, который вы хотите создать) в безупречно спроектированную модель, которая будет образцом для тысяч подобных компаний.

Программа развития вашего бизнеса — это инструмент, с помощью которого вы создаете свой прототип франчайзинга. Вот этапы ее выполнения:

- 1) первоочередная задача;
- 2) стратегическая цель;
- 3) организационная стратегия;
- 4) стратегия менеджмента;
- 5) стратегия человеческих ресурсов;
- 6) маркетинговая стратегия;
- 7) системная стратегия.

Давайте приступим к делу.

Ваша первоочередная задача

Основная черта волевого поступка — наличие цели, которой надо достичь; ясное видение этой цели.

Роберт Ассаджиоли,
«*The Act of Will*» («Проявление воли»)

Сомневаюсь, что вы удивитесь, когда я скажу, что ваш бизнес не является первоочередным пунктом повестки дня.

Мы будем говорить *о вас*.

Для вас также не будет неожиданностью услышать, что я не верю, что бизнес — это ваша жизнь, даже если это правда и он играет наиважнейшую роль в вашей судьбе.

Но перед тем, как вы решите, какова будет эта роль, нужно спросить у себя: «Что я ценю больше всего на свете?», «Какую жизнь я хочу прожить?», «Что я хочу ощущать, чувствовать?», «Кем я хочу стать?».

Вашей первоочередной задачей является поиск ответов на поставленные вопросы.

Взгляните на это с другой точки зрения.

Я бы хотел, чтобы вы представили одно из важнейших событий в своей жизни. Действие будет происходить в довольно большой комнате, где смогут разместиться все ваши друзья, семья, коллеги по бизнесу — все, кому вы дороги и кто дорог вам.

Представляете?

Стены украшены золотыми гобеленами, приглушенный мягкий свет ложится на лица гостей. Стулья обиты золотой тканью —

под цвет гобеленов. На полу — золотое ковровое покрытие с длинным ворсом. В передней части комнаты — возвышение, а на нем — большой, красиво украшенный стол, по краям которого зажжены свечи. В середине стола находится предмет всеобщего внимания — большой, сверкающий, богато украшенный ящик. И в нем находится вы! Мертвый, как бревно.

Представляете, как вы лежите в гробу, а все вокруг рыдают? Теперь слушайте.

Из четырех колонок, развешанных по углам комнаты, раздается звукозапись вашего голоса. Слышите? Вы обращаетесь к своим гостям и рассказываете им историю своей жизни.

Какой будет эта история?

Это и есть ваша первоочередная задача.

Что вы могли бы рассказать окружающим о своей судьбе, когда уже ничего нельзя будет изменить?

Это и есть ваша первоочередная задача.

И как только вам удастся записать пленку со своей историей, останется лишь претворить ее в жизнь. Нужно начать воспринимать свою жизнь как нечто очень важное и серьезно относиться к ней.

В жизни должна быть цель, и вы должны стремиться сделать свою жизнь такой, о какой мечтаете.

Просто ли это? Да.

Легко? Нет.

Но это очень важно, если вы хотите, чтобы ваш бизнес был для вас чем-то большим, чем просто труд. Потому что для того, чтобы бизнес внес основной вклад в достижение вашей жизненной цели, чтобы он стал неотъемлемой частью вашей первоочередной задачи, нужно поведать своему бизнесу об этой задаче!

А как это сделать, если вы сами не знаете, какова она?

Вы понимаете, почему первоочередная задача так важна для успеха?

Как вы начнете осуществлять свою мечту, если нет четкого представления о том, как вы хотите прожить свою жизнь?

Как узнать, что нужно сделать в первую очередь?

Как оценить свои достижения?

Откуда вы узнаете, насколько далеко зашли в достижении своей мечты?

Откуда вы узнаете, сколько еще предстоит пройти?

Без первоочередной задачи у вас нет ответов на эти вопросы.

Как и в случае с компаниями, находящимися на стадии зрелости, я думаю, что великие люди — это те из нас, кто знает, как они достигли того, что у них уже есть, а также что нужно сделать для того, чтобы сдвинуться с места и достичь еще лучших результатов.

Великие люди день за днем стараются соответствовать сформированному ими видению своей жизни. Они постоянно работают над ней, а не терпеливо ждут развития событий. Они в настоящем воплощают в жизнь свое видение будущего, сравнивая достигнутое с тем, что намеревались сделать. И если находится расхождение, его тут же компенсируют. Эти люди постоянно совершенствуют свою жизнь, а не просто плывут по течению.

Я полагаю, что различие между великими людьми и всеми остальными заключается в том, что великие сами создают себе жизнь, а обычные следуют за превратностями судьбы. Первые живут полноценной жизнью в соответствии со своими ожиданиями, а вторые просто существуют и полагаются на случай.

Позвольте мне привести великие слова Дона Хуана из произведения Карлоса Кастанеды «A Separate Peace» («Отдельная реальность»)*: «Основное различие между обычным человеком и воином заключается в том, что воин всему бросает вызов, а обычный человек каждое событие воспринимает либо как благословение, либо как проклятие».

Поэтому перед тем как основать собственный бизнес или перед тем как вы завтра вновь отправитесь в свою компанию, задайте себе следующие вопросы:

- Какой я хочу видеть свою жизнь?
- Какой я желаю видеть свою жизнь изо дня в день?
- Что я мог бы сказать о том, что я действительно знаю о своей жизни?
- Какие взаимоотношения я хотел бы иметь с другими людьми — моей семьей, друзьями, деловыми партнерами, клиентами, сотрудниками, обществом?

* Насколько мне известно, такого произведения нет. Цитата наверняка из книги «Сказки о силе». Есть книга «Отдельная реальность» («Separate Reality»), но не «Отдельный мир». — *Примеч. переводчика.*

- Какое мнение о себе я хотел бы услышать от окружающих?
- Чем я хотел бы заниматься через два года? 10 лет? 20 лет? Когда моя карьера подойдет к концу?
- Чему в особенности мне хотелось бы научиться во время своей жизни — в духовном плане, интеллектуально? Какие знания я хотел бы приобрести по своей специальности? Каким я хотел бы видеть свое будущее физическое, финансовое состояние?
- Какие финансовые средства мне потребуются для осуществления желаемых вещей и когда?

Это лишь часть тех вопросов, которые вы можете задавать себе в процессе разработки своей первоочередной задачи.

Ответы на них станут критериями, по которым вы будете измерять свой прогресс. Без таких критериев жизнь будет прожита бессмысленно и бесцельно.

В этом отношении ваша первоочередная задача является тем видением, которое необходимо для достижения успеха как в бизнесе, так и в жизни.

Ваша первоочередная задача снабжает вас целью, энергией, каждодневной работой.

— Этого и не хватает моему бизнесу! — почти прокричала Сара. — Боже мой! Как же я могла не обратить внимания на такой очевидный факт?

— Не принимайте это так близко к сердцу, — ответил я. — Нельзя за всем поспеть. Давайте-ка лучше я расскажу вам одну историю.

Жил на свете некогда человек, которому недавно исполнилось 40 лет. Жизнь его катилась в никуда, да и с карьерой не заладилось. В его существовании не было никакого смысла. После колледжа он поступил было в Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе, но бросил учебу еще на первом курсе, когда потерял интерес ко всем предметам. Многие говорили, что в детстве у него был музыкальный талант, но когда он повзрослел, у него не хватило силы воли продолжать заниматься музыкой.

Многое притягивало его — музыка, религия, мистицизм, написание стихов, наркотики, бульварные романы, но это были лишь временные увлечения. Он брался за любую попадавшуюся работу (а из-за своих разнообразных природных способностей он делал все очень хорошо), но ни одно из занятий не переросло в работу его жизни, во всяком случае в такую работу, которая привлекала бы его. После того как в середине семестра молодой человек ушел из университета, он поехал в Нью-Йорк, решив изучать искусство, но быстро изменил свое мнение и, записавшись в армию, отправился в Корею. Неожиданно умер отец нашего героя, и он возвратился домой ухаживать за матерью и младшими братом и сестрой.

Некоторое время спустя он встретил удивительную женщину и отправился с ней в Европу, где они путешествовали на моторолере по разным странам. Там он играл на саксофоне и изображал религиозного деятеля возле кафедральных соборов, чтобы как-то заработать деньги на пропитание. В конце концов, уставшие от этих игр, без гроша в кармане, они были репатриированы американским правительством и вернулись в Нью-Йорк, где заключили контракт на перегон нью-йоркского желтого такси в Лос-Анжелес к новому владельцу.

Когда ему стукнуло 25, они поженились и уехали в Сан-Франциско, где этот молодой человек продавал энциклопедии, чтобы заработать на жизнь, иногда играл на саксофоне и постепенно старел. Жизнь была наполнена ссорами. И вот однажды, после очередного приступа ярости по поводу алкоголизма жены, ее неверности и никчемности собственной жизни, ситуация докатилась до развода.

Почти сразу он повстречал более молодую женщину, сияние глаз которой затмило образ первой жены. Она читала его стихи и восхищалась ими. Она слушала его музыку, которая казалась ей великолепной. Она была рада просто находиться с ним рядом, не задавая никаких вопросов. И несмотря на то, что он так и продолжал продавать энциклопедии, а искренняя нереализованная потребность внести в свою жизнь смысл болезненно отзывалась в его душе, жизнь начала приобретать позитивный оттенок и в конце концов он повторно женился.

Он снова поступил в университет, расстался с книжным бизнесом, стал изучать коммерческое дело и строительство, чтобы уметь работать не только своим языком. Затем наш герой переехал со своей женой в Калифорнию, устроился строителем и после серии увольнений научился наконец справляться со своей работой.

К этому времени ему уже было под 40, а он делал работу, которую умели выполнять ребята на 20 лет младше его. На работе его принимали за ненормального: борода доходила ему до груди, волосы свисали с плеч. По ночам он писал стихи, по выходным давал джазовые концерты, на работе уплетал с мексиканцами бурритос, по вечерам курил травку и все время увлеченно мечтал о прекрасном будущем для себя и своей жены где-нибудь в графстве Мендосино на 20 акрах земли, где у них будет свой дом и куда он затем перевезет двух своих дочерей от первого брака.

У них был крошечный домик с одной спальней в Санта-Ане, Калифорния, автомобиль «Chevrolet Pickup» 1952 г. выпуска, датский дог Дэн и маленький черный пудель по кличке Мюррей. Они находились в состоянии чувственного забвения, которое в то время, казалось, было наиболее приближено к представлению о совершенной жизни.

Но все когда-либо заканчивается, и наша история — не исключение. Годы летят незаметно, и наш молодой человек, ведомый только ему известной музой, решил переехать обратно на север. Теперь они действовали сообща: накопили достаточно сбережений, ведя правильную жизнь; их руки загрибели от «честной» работы. Тело нашего героя стало стройным и загорелым; голова была заполнена стихами, которые он написал, музыкой, которую он сочинил, настроение поддерживалось травкой, которую он курил. Он хотел устроиться подрядчиком на строительные работы, как и три года назад, и считал, что для этого было нужно только значимое событие, которое заставило бы их двинуться навстречу удачному завершению его извечного поиска.

Они с женой погрузили в машину собак и все, что им удалось накопить за годы тяжелого труда, и поехали обратно в Сан-Франциско.

Именно тогда в их жизни произошли большие перемены и случились непредсказуемые события. Наш 38-летний герой с женой были

приглашены погостить в семье его сестры на время переговоров о покупке участка в Мендосино. Зять предложил взять нашего героя к себе на работу, высказав идею, что тот сможет проявить себя в роли консультанта по продажам в рекламном агентстве, оказывающем услуги клиентам малых предприятий в области высоких технологий, до тех пор, конечно, пока дела не уладятся и он не сможет последовать своему истинному предназначению.

Поймите, никто и не сомневался, что это произойдет. Наш герой, полный оптимизма, горел желанием осуществить свою мечту: 20 акров земли были практически в его руках — нужно было только действовать. Конечно, сначала надо было получить лицензию подрядчика и найти необходимые деньги, но никто не сомневался, что он с этим справится. Как-никак он был человеком, жизнь которого очень запутана. Он с успехом выполнял все дела, за которые брался. И не важно, что, сделав что-то, он уставал от этого занятия. Это также был его выбор. Друзья и родственники относились к нему как к человеку-загадке или, по крайней мере, человеку, выделяющемуся из толпы, которому порой удивлялись, порой сочувствовали. Но его всегда глубоко уважали и даже побаивались, так как никто не знал, что такой человек предпримет дальше. И почему-то все в той или иной мере завидовали ему! Вы можете в это поверить? Они завидовали, так как жизнь этого парня, казалось, была настолько свободной! Несмотря на постоянные трудности, которые преследовали его, на отсутствие жизненной цели, на его причудливый и порой опасный взгляд на жизнь, не было сомнения, что этот человек, старея, каким-то стремительным образом проживал наполненную романтическими приключениями жизнь, о которой создаются фильмы, или же, с другой точки зрения, жизнь, похожую на печальную трагедию.

По любым стандартам его жизнь была наполнена крайностями. Это человек, который уже практически прожил половину жизни и обзавелся длинной бородой, второй женой, двумя собаками и автомобилем-пикапом, но не имел собственного дома, жил у родных и хотел купить имущество, которое ему не по карману. При этом он нисколько не сомневался в собственной правоте и был готов ступить на путь, который неизвестно куда его приведет, путь, к которому он совсем не готов.

Попробуйте представить себя на его месте. Это было потрясюще! Благодаря своему зятю он оказался один на один с миром, о котором совершенно ничего не знал.

В Силиконовой Долине ему пришлось общаться с владельцами компаний, названия которых он даже не мог произнести с первой попытки. Он выполнял работу, о существовании которой до этого и не догадывался. Он сам был потрясен своим невежеством. И все же что-то удерживало его там. Потенциальные клиенты спрашивали: «Чем вы можете нам помочь?». Он отвечал: «Я не знаю». Клиенты задавали вопрос: «Что вы знаете о моем бизнесе?». Его ответ: «Ничего». Люди долгое время смотрели на него, а он сидел, не глядя в их сторону, и думал. Они говорили ему: «Может, вам стоит прийти к нам после того, как все обдумаете?». Он отвечал, что так и поступит, и думал, думал... Что-то удерживало его на этом пути.

Понимаете, этот человек продавал людям энциклопедии по ночам, стоя у их телевизоров или же сидя за обеденным столом. Он видел, как они смотрели на него с подозрением, как на всякого, кто появился ниоткуда. Это длилось до того момента, пока он не раскладывал энциклопедии и красочные снимки книг, которые как бы оживали на глазах: карты, издания по физиологии; нескончаемый перечень книг — чудес, о которых они и не догадывались и которые должны были принести их детям образование, знания, информацию задолго до наступления информационного века.

И вот их глаза загораются от осознания такого количества возможностей. Остается только решиться. Все это он рассказывал Фрэнку и Маргарет, пока наконец муж, вздохнув, не обратится с туманным вопросом к жене: «Ну что, Мардж, что ты скажешь?». А наш герой в свои 30 с лишним лет будет сидеть напротив них без движения, без слов, подталкивающих Маргарет к действию, оставив все на волю случая и положившись на Фрэнка в ожидании неизбежного «да» или «нет». Неважно, что они решат, ему все равно придется уйти и, если повезет, зайти в гости уже к Бену и Мэри и теперь убеждать их сделать покупку.

Для нашего героя мир Силиконовой Долины был настоящим чудом! «Неужели я буду видеть этих людей, разговаривать с ними?!» И он это делал, каждый раз, чувствуя себя глупо, ничего не зная

об их мире, бизнесе, о тех странных маленьких предметах, которые они производили, о маленьких черных коробочках (процессорах), которые так много значили. Это было настолько далеко от его собственного опыта — кофе, музыки, поэзии, что их мир представлялся ему запутанным и чуждым. И все же интуитивно он догадывался, что обладает теми знаниями, которые будут востребованы. Он знал, что впереди есть что-то, к чему его подготовила такая своеобразная жизнь. Ведь только человек с беспорядочной судьбой, полной катаклизмов и страстей, метавшийся от одного дела к другому, может полностью это осознать.

И вдруг занавес приподнялся — занавес, отделявший его жизнь от мира, который был ему незнаком. Но в большей степени этот занавес разделял его самого на две части, отсекал его от жизни.

И в тот момент он вдруг осознал, что бизнес не понимает никто — ни владельцы, ни он сам! В этот знаменательный момент наш герой стал другим. Он открыл для себя совершенно новую жизнь.

И с этого момента впервые у него появилась цель: никогда не позволять занавесу снова опуститься, не позволять ему спрятать то, что находится за ним. Скрыть то, что мир не таков, каким он его себе представлял; что никто не знает того, что, как он думал, все должны знать; что все окутано тайной и не он один не знает, что происходит. В Силиконовой Долине он понял, что никто не понимает происходящего! Все зависит от интерпретации. И его догадки были так же хороши, как и мысли любого другого, а может даже и лучше.

Как-никак он лицом к лицу встречался с Фрэнками и Маргарет. Он выдержал самые ужасные противостояния. На него даже нападала немецкая овчарка в то время, как он завершал свою коммивояжерскую речь. Прыгнула на него прямо через обеденный стол! Кто еще такое испытал в Силиконовой Долине? И кто сможет о таком рассказать? И несмотря ни на что, он заключил контракт! Вышел на улицу с прогрызенным контрактом и чеком в руке. Кто говорил, что маленькие черные коробочки опасны? Кто сказал, что стоит бояться всего, что вам непонятно?

Я сделал длинную паузу, чтобы посмотреть на реакцию Сары, увидеть на ее лице желание задать очевидный вопрос, однако мне нужно было закончить свой рассказ, поэтому я продолжил.

— Итак, эта глава жизни нашего героя закончилась и началась новая. Ему уже 40 с небольшим, и его второй брак подошел к концу, принесся ему третья, любимую, дочку, которая, как любой ребенок, была не в состоянии наладить испорченные отношения. В дальнейшем он стал практически лучшим в своей профессии. Ему открылись тайны, скрытые до того момента. Он вновь женился, у него появились еще двое детей, он боролся как мог со своей порой колоссальной невежественностью, преодолевая одно препятствие за другим, писал книги, выступал по всему миру, создал выдающийся бизнес и был свидетелем, как он чуть не разрушился, настоял на его повторном создании. Он боролся с трудностями и смеялся, пел песни и любил и из всего этого вынес одну простую истину, которая значила для него несравнимо большее, чем все остальное: *любой ценой не допустить, чтобы занавес опустился*. Потому что этот занавес держал его в неведении, в темноте. Темнота скрывает свет. И этот свет, открытость, устранение всех барьеров, препятствующих знанию, стали его целью. Будь открытым, не зевай, будь готов к любому повороту событий, откажись от ложных убеждений. И все по той единственной причине, что его жизнь была поставлена на карту!

В этом-то все дело, Сара. Вы не бизнес боитесь потерять, а нечто значительно большее. Вы боитесь потерять саму Себя. В этом и заключается смысл. В том, что от вас скрывает занавес, в том, что ошибочные представления удерживают вас в прошлом, в темноте, вдали от света по другую сторону занавеса.

До тех пор, пока завеса не спадет с ваших глаз, пока вы не осмелитесь снять маску, пока не выйдете за пределы своей зоны комфорта, вы никогда не узнаете, что теряете.

Это вы, Сара, находясь по другую сторону занавеса, ждете, пока сами же не слернете его.

Я это знаю точно, потому что тот человек, о котором я рассказывал, был я сам. После того, как занавес был поднят, ко мне пришло озарение: *там, за занавесом, нет никого, кроме вас!*

Ваша стратегическая цель

«Стрелы твои не достигают цели, — сказал Учитель, — потому что им не хватает духовной силы».

Юджин Херригел,
«Zen and the Art of Archery»
(«Дзен и искусство стрельбы из лука»)

После того как вы поняли, чего хотите от жизни, и осознали, что жизнь — это нечто большее, чем возможность обладать чем-то и делать что-то; когда вы поняли, что для роста и развития требуются пространство и открытость новым идеям, что надо не изменять себе, что бы это ни означало (а понять, что же это значит, нам важнее всего), — только тогда можете заняться бизнесом, который поможет достичь всего этого; тогда вы можете заняться формированием вашей стратегической цели.

Ваша стратегическая цель — это очень ясная формулировка того, что ваша компания должна в итоге сделать для вас, чтобы осуществить вашу первоочередную задачу. Это образ конечного продукта, которым является и будет являться ваш бизнес.

В этом контексте ваше предприятие — скорее, средство для достижения цели, способ наполнить, а не обеднить вашу жизнь.

Ваша стратегическая цель — это *не* бизнес-план. Это итог проекта вашей жизни и одновременно стратегия и план вашего бизнеса. Программа жизни формулирует ваше будущее, а бизнес должен ее обслуживать. Стратегия и план бизнеса обеспечивают структуру, внутри которой он будет действовать в течение времени, необходимого, чтобы выполнить намеченную программу жиз-

ни. Стратегия и план бизнеса являются способом коммуникации со всеми, с кем вы будете сталкиваться по мере развития вашего предприятия, способом сообщить о направлении вашего движения, о методах, которыми вы будете пользоваться, чтобы достичь цели своего существования, о конкретных ориентирах, сигнализирующих, что разработанные стратегия и бизнес-план работают надлежащим образом.

Стратегия и план вашего бизнеса также окажутся полезными для представления компании тем, кто важен для вас: банкиру, инвесторам и стратегическим партнерам из делового сообщества. Но до тех пор, пока стратегия и план не будут сведены к нескольким простым и ясным стандартам, они скорее будут мешать вам, чем помогать.

Ваша стратегическая цель — создать именно такой набор стандартов. Это средство для измерения прогресса на пути к определенной цели. Стратегическая цель создана для осуществления, а не для усовершенствования.

Это шаблон вашего бизнеса, разработанный для того, чтобы убедиться, что время, вложенное в бизнес, приносит именно тот результат, которого вы добиваетесь.

Давайте рассмотрим некоторые стандарты, которые должны быть включены в вашу стратегическую цель.

Первый стандарт: деньги

Первый стандарт вашей стратегической цели — деньги. Валовый доход. Насколько крупной должна быть компания, которую вы представляете? Как велика будет ваша компания, когда она будет окончательно создана? Будет ли это компания с выручкой в 300 000 долларов? Миллион долларов? 500 миллионов долларов?

Если вы не знаете ответа, то как же поймете, сможет ли создаваемое предприятие способствовать достижению вашей первоочередной задачи?

Но валовый доход — это еще не все. Вы должны знать, какой будет валовая прибыль, прибыль до вычета налогов, прибыль после вычета налогов.

На этой стадии вы окажетесь лицом к лицу с первой дилеммой, которая встает перед каждым, кто вступает в бизнес. Как можно сейчас предугадать, какие объемы продаж будут у вашей компании в далеком будущем? Конечно, вы не можете этого сделать! Но это не имеет значения. В самом начале наличие любых норм лучше, чем их отсутствие. Создание денежных норм стратегически необходимо не только для вашей компании, но и для вашей жизни, для решения принятой первоочередной задачи.

На самом деле, при создании стандартов для вашей стратегической цели первым вопросом, который вы должны задавать, должен быть: «Что будет служить решению моей первоочередной задачи?».

Тогда первым вопросом, касающимся денег, будет вопрос: «Сколько нужно денег, чтобы жить так, как я хочу? Сколько активов, а не дохода мне необходимо?». Другими словами, сколько денег вам требуется, чтобы не зависеть от работы и стать свободным?

По сути, существует только одна причина, по которой организуют собственный бизнес, и это его продажа!

Создайте бизнес, наладьте его и затем получите за него деньги!

Придумайте свою модель франчайзинга, создайте компанию «под ключ», заставьте бизнес действительно работать и затем продайте его, как это сделал Рэй Крок.

Во сколько вы оцениваете свой бизнес? Десятикратный размер чистой прибыли? Двадцатикратный?

Когда вы хотите осуществить это? Через три года? Пять лет?

Чем вы можете заинтересовать инвесторов?

Только тем, что ваш бизнес работает!

А он работает, потому что вы его таким построили. Вы организовали его так, что он будет работать лучше, чем какой-либо другой бизнес. Вы изобрели решение «под ключ» для присущих вашей отрасли задач, небольшой механизм для получения денег, абсолютно предсказуемое малое предприятие, которое каждый раз выполняет то, что обещает, которое может дать все, что вы хотите.

А так как он может дать вам все, что вы хотите, он может и будущему покупателю дать все, что тот захочет.

На данном этапе сразу же надо обратиться к другому набору стандартов, потому что раз вы разработали набор финансовых норм для своей жизни, раз вы знаете, что нужно вашему бизнесу, чтобы обеспечить рентабельность инвестиций, становится очевидным, что он должен иметь реальный шанс достичь этих показателей.

Как вы можете узнать, получится это или нет? Только определив, является ли ваш бизнес той возможностью, за которую стоит браться.

Второй стандарт: возможность, за которую стоит браться

Возможностью, за которую стоит браться, является такой бизнес, который может действовать по тем финансовым нормам (показателям), которые вы установили для своей первоочередной задачи и стратегической цели. Если есть основания предполагать, что бизнес на это способен, значит, за него стоит браться.

Если же таких оснований нет, тогда неважно, насколько захватывающе, интересен или привлекателен этот бизнес, — забудьте о нем. Не беритесь за него! Он потребует слишком много вашего драгоценного времени, но не позволит найти истинную возможность, за которую стоит ухватиться.

Как узнать, есть ли такая возможность? Посмотрите вокруг. Спросите себя: «Способен ли планируемый бизнес завоевать сердца стольких потребителей, чтобы оправдать мои усилия?».

Данный стандарт выполняет два главных требования вашей стратегической цели. Он дает понять, какого типа предприятие вы будете создавать, и определяет, кто будет вашими потребителями. Он показывает вам, что нужно продавать и кто ваша целевая аудитория.

В каком вы бизнесе?

Спросите любого, к какой сфере бизнеса он принадлежит, и получите в качестве инстинктивного ответа название производимого товара: «Мы — в компьютерном бизнесе» или «Мы занимаемся продажей ванн». Всегда говорят о товаре, а не о продукте.

В чем разница?

Товар — это вещь, с которой ваш покупатель выходит из магазина, а продукция — то, с какими ощущениями ваш клиент выходит из магазина.

Это чувства, которые потребитель испытывает к вашему бизнесу, а не к товару.

Понимание этой разницы делает выдающийся бизнес таковым.

Чарлз Ревсон, основатель компании Revlon и необычайно успешный предприниматель, однажды сказал о своей фирме: «На фабрике „Revlon“ производят косметику, но в магазине „Revlon“ продают надежду».

Товар — косметика, продукт — надежда.

Реклама фирмы Chanel в 1980-х гг.: на экране невероятно привлекательный мужчина и поразительно красивая женщина, звучит завораживающая музыка. Кадр быстро сменяется другими: высокое вытянутое здание, звучит только музыка, которая сопровождает это многозначительное действие, темная тень самолета вертикально скользит по зданию.

Она подходит к нему. Музыка продолжается. Он говорит, и в его голосе чувствуются нотки приглашения познакомиться поближе: «Можно задать тебе вопрос?». Мы не слышим ответа. Мы лишь видим, как она откидывает голову, закрывает глаза и приоткрывает губы.

Неожиданно раздается голос за кадром: «Разделите фантазии. Chanel». Ни слова о духах. Духи — это товар. Реклама направлена на продажу продукта — фантазий. Реклама дает понять: купи «Chanel» — и эти фантазии могут стать твоими.

Что является вашим продуктом? Что будет чувствовать ваш покупатель, выходя из магазина? Умиротворенность? Порядок? Силу? Любовь? Что он в действительности приобретает, делая покупки у вас?

Истина заключается в том, что товар никому не интересен.

Люди покупают ощущения.

И по мере того как мир становится сложнее, а разнообразие товаров увеличивается, мы все больше нуждаемся в чувственном восприятии, которое становится менее рациональным и более неосознанным.

Предугадать эти чувства и удовлетворить их — вот что называется продуктом.

Демографический и психологический профиль ваших потребителей предопределит то, как вы справитесь с этим.

Кто мой покупатель?

Каждая компания имеет основную демографическую модель, которая определяет типичного покупателя. Типичный покупатель обладает целым набором характеристик, по которым вы можете его узнать: возраст, пол, уровень дохода, семейное положение, образование, профессия и так далее.

Демография — наука о рыночной действительности, которая дает представление о том, кто ваш клиент.

В соответствии с вашей основной демографической моделью человек делает покупки по очень специфическим причинам; ни одна из них не является рациональной или хотя бы объяснимой! Тем не менее люди либо делают покупки, либо нет.

Те мотивы, которые побуждают клиента действовать определенным образом, и составляют основную психографическую модель.

Психография — наука о восприятии рыночной действительности, объясняющая, почему ваши потребители делают покупки.

Таким образом, когда вы спрашиваете: «Стоит ли браться за этот бизнес?», единственным способом ответить на этот вопрос является выявление числа возможностей продать то, что у вас есть (демографический портрет вашего потребителя), а также оценка того, насколько полно можно удовлетворить эмоциональные и осознанные нужды, скрывающиеся в этом товаре (психологический портрет вашего потребителя).

А есть ли третий стандарт?

Не существует установленного числа стандартов, которые должны быть включены в вашу стратегическую цель. Есть только конкретные вопросы, требующие ответа.

- Когда будет завершена разработка прототипа вашего бизнеса? Через два года? Три? Десять лет?
- Каким вы представляете свой бизнес? Местного значения? Региональным? Национальным? Международным?
- Как будет организован ваш бизнес? Розница? Оптовая торговля? Комбинация обоих?
- Какие вы собираетесь утвердить стандарты отчетности, внешнего вида, управления, найма, увольнения, обучения сотрудников и так далее?

Вы начинаете понимать, что созданные вами нормы будут определять как форму бизнеса, так и ваш предпринимательский опыт.

На самом деле стандарты вашей стратегической цели создают то напряжение, из которого возникает будущая бизнес-модель, и сближают с тем состоянием, в котором ваше предприятие находится в настоящее время.

Как мы говорили ранее, нормы и стандарты порождают энергию, с помощью которой лучшие компании и наиболее эффективные люди получают результаты.

Понедельник, 11 часов утра, прошла неделя с моей последней встречи с Сарой. Это был выходной, когда магазинчик «Все о пирогах» был закрыт.

Мы решили посвятить день обсуждению бизнеса Сары.

Когда она подошла к столику в ресторане, где мы решили встретиться, я заметил ее волнение. Это была совсем другая Сара. Она выглядела бодрой, ее глаза светились. Она казалась намного моложе. Чувствовалось, что ей о многом надо поговорить.

Владельцем ресторана был мой друг. Мы много работали вместе в те годы, когда он начинал свое дело, поэтому здесь я всегда мог рассчитывать на столик и проводить сколько угодно времени без боязни, что попросят уйти. К тому же это было замечательное место, чтобы наглядно показать новому клиенту, на что способен хорошо организованный бизнес.

Сара села и сразу же завела разговор.

Я налил ей кофе.

— Кажется, первый раз за всю свою жизнь я действительно немного разобралась в том, чего хочу. Мне хочется сказать, как я признательна вам за все, что вы дали мне. Еще в момент, когда вы уходили на прошлой неделе, я осознала, что никогда не позволю себе снова так увязнуть в работе. Для меня стало очевидной, настолько ясной, что даже невозможно описать, цена, которую я заплатила за собственную одержимость работой. Клянусь, я как будто раз и навсегда стала свободной. В тот вечер случилось нечто окончательно освободившее меня.

Не думайте, что я не работала последние шесть дней. Еще как работала! Бизнес все же должен продолжаться. Но последняя неделя прошла совсем не так, как раньше. Пока одна часть меня выполняла свою работу (думаю, это был Специалист), другая часть была где-то далеко, она не участвовала в рутине. И помните, я говорила, что не чувствую себя предпринимателем? Знаете, я вдруг осознала, что я предприниматель! Что часть меня всегда была тем, кого вы называете Предпринимателем, но я всегда ощущала его как свою внутреннюю сущность.

«Мое духовное начало» — так говорила моя тетя. Она говорила мне: «Сара, поддерживай свое внутреннее духовное начало. Именно оно дает тебе жизнь». Я помню, как маленькой девочкой именно моя внутренняя сущность, мой характер всегда подталкивали меня к неприятностям. Именно мой характер учителя так часто обсуждали. Они говорили родителям: «Если бы не нрав Сары, она гораздо лучше успевала бы в школе». Собственно, мое духовное начало и заставляло предаваться мечтам в классе, не обращая внимания на то, что происходит вокруг.

Я постоянно фантазировала, уносилась в мечтах в незнакомые места. Ничто не могло меня от этого отвлечь. И хотя эта часть меня, казалось, сильно раздражала учителей и родителей, тетя всегда поддерживала во мне эту особенность. «Ты должна очень бережно относиться к своему духовному началу, Сара, — говорила она мне. — Ему нужно вырваться на свободу, но вместе с тем ему всегда будет требоваться твое пристальное внимание. Слишком много внимания или, наоборот, недостаток его — и твое внутреннее начало исчезнет, сбежит от тебя, как дикая лошадь. Вот как надо представлять себе свою сущность, Сара, — в виде дикой

лошади. Часть ее служит тебе, а другая часть — самой себе. Чему надо научиться, так это тому, как определить, что это за части. Если ты поместишь лошадь в загон, то погубишь ее. Но если позволишь ей делать все, что заблагорассудится, ты никогда не поймешь ее».

И я вижу, что все, чем я занималась последние три года, — сказала мне Сара, — это поставила изгородь вокруг моей внутренней сущности, вокруг моей предпринимательской натуры, даже не осознавая этого. Но за эту последнюю неделю пришло понимание, что это началось очень давно. Родители приучали меня к этому, учителя приучали меня к этому. И, как послушная маленькая девочка, я хорошо запомнила урок. Но сейчас дикая лошадь вырвалась на свободу! Теперь я снова на кухне моей тетушки. Я наконец-то поняла, чему же она учила меня годы назад. Не пирогам она меня учила, а «выпекала» меня саму! Она рассказывала мне о дикой лошади, о моей сущности. О созидании.

Когда вы говорили о Предпринимателе, это все вдруг вернулось ко мне: моя тетя, кухня, пироги, мечтания в классе, тайные места, в которых я пряталась, когда была маленькой девочкой. И давным-давно перестав прятаться, я поняла, как много потеряла!

Я осознала, что не до конца разобралась в сути уроков моей тети. Я думала, что она говорила о выпечке вкусных пирогов, а ведь не это главное. Это никогда не было и не будет главным.

Итак, вернемся к моему бизнесу, — продолжала она. — Теперь я знаю, что хочу развивать, растить свой бизнес и быть свободной от него, чтобы делать все, что захочется, хотя сразу даже не могу представить, что бы это могло быть.

— Попробуйте, — сказал я. — Попробуйте мне объяснить, как сможете.

Она улыбнулась.

— Вы — как моя тетя. Она тоже никогда не отставала от меня. Хорошо, я попробую. Почему бы и нет? Чем же еще нам заниматься?

Она закрыла глаза на секунду и, казалось, ушла в себя. А потом начала тихо рассказывать, как будто самой себе:

— Я снова маленькая девочка. В те времена я еще играла в прятки. Еще до того, как я утратила свою внутреннюю сущность.

Лето. Я лежу в кровати, смотрю в потолок, ощущаю прохладный летний ветерок,рывающийся через открытое окно. Мне ничего не надо делать, никуда не надо идти. Это самое чудесное ощущение в моей жизни: лежать тут, открывая и закрывая глаза, мечтая, вдыхая великолепные запахи лета, запах подстриженной травы, запах водных брызг на газоне.

И тогда я начинаю представлять. Сначала цвета, ничего особенного, просто цвета, парящие над моей головой в виде ярких кристаллов, цветов, лучей света. И вот цвета принимают другую форму — они становятся мною и одновременно чем-то еще. Я гуляю вдоль ручья, который протекает вдоль нашего участка, иду в низину, где стоят четыре дуба. Эти четыре дуба — огромные, раскидистые деревья — росли небольшой рощицей на краю нашего участка. Тетя и я называли их «Четыре Дуба», как будто они были каким-то государством. Я ходила туда совсем маленькой девочкой и воображала, будто нахожусь в другой стране.

Я лежу в кровати и представляю себя в стране «Четырех Дубов». Именно здесь ждет меня дикая лошадь. Она стоит посреди рощи, ее черное тело поблескивает в тени листвы. Я подхожу к ней и прикасаюсь, а она вздрагивает и отстраняется от меня. Секунду мы смотрит друг на друга без движения, и тут она убегает! Ее грива и хвост развеваются, и вот она уже за деревьями, перескакивает через ручей, бежит по холму на другом берегу и скрывается из виду. Я вдруг снова ощущаю, как легкий летний ветерок нежно касается моего лица. Я полна переживанием такого прекрасного летнего утра, когда ничего не надо делать, кроме как мечтать.

Слезы текли по щекам Сары. Слезы чего-то прежде утерянного, но вновь обретенного. На лице сияла лучезарная улыбка. Мои глаза тоже наполнились слезами при взгляде на нее. Я понимал, как это важно для нее и в то же время для меня.

Обедали мы уже молча, а затем устроились за послеобеденной беседой. Официант принес нам чайник с чаем. Сара налила себе и мне по чашечке, и я начал говорить.

— Скажите, — произнес я, — теперь, когда вы лучше представляете, что ваш бизнес может сделать для вас, почему бы не попытаться обрисовать мне это. Почему бы не заняться описанием вашей стратегической цели?

— Хорошо, — начала Сара. — Я подумала об этом, — улыбнулась она уже застенчиво.

Пока Сара собиралась с мыслями, я вспомнил, что видел десятки, если не сотни, таких улыбок перед тем, как владельцы бизнеса начинали представлять свои компании в виде чего-то большего, чем им представлялось ранее. Как будто они смущались от этого, как будто ощущали себя при этом самонадеянными. Мне кажется, что они чувствовали нечто схожее с тем, что испытываешь в детстве, когда сообщая родителям или учителям о необычной идее, которая у тебя появилась, и то разочарование и досаду, когда в ответ слышишь, что это нереально, что это фантазия. Тебе говорят: «Ты не сможешь это сделать». И ощущаешь себя снова одиноким ребенком со своими мечтами, которые больше не осмелишься доверить никому. Так, даже не задумываясь над этим, наши родители и учителя прогоняют наше «внутреннее начало».

Но, как я и думал, теперь Сара говорила без замешательства, полностью захваченная описываемой картиной. Это были ее бизнес, ее идея, и она очень ясно представляла себе их.

— Я вижу, что будет с моим бизнесом через семь лет, — сказала она. — Будет уже четыре магазинчика: тот, который есть у меня сейчас, и еще три, — она назвала три соседних населенных пункта.

Компания будет называться так же. Нет необходимости менять название. Бизнес связан с пирогами, со всем опытом их выпечки, который передала мне тетушка. Это именно то, чем я делюсь с людьми — не только с покупателями, но и с теми, кто будет у меня работать. Я хочу, чтобы все знали, так или иначе, что «Все о пирогах» — это символ чего-то более возвышенного.

Я представляю, что каждый магазин ежегодно продает товаров на сумму 450 тыс. дол., в итоге на 1,8 млн дол. в год. Я еще не уверена, какой будет чистая прибыль, но уже решила, что она должна составлять около 15%, или 67 тыс. дол. для каждого ма-

газина, в сумме 270 тыс. дол. для четырех. Мне кажется, что это реальная прибыль, которую можно заработать, хотя сейчас я получаю 11% после вычета моего дохода.

Это значит, что если я продам компанию через семь лет с учетом реалистичного коэффициента «цена акции / прибыль на акцию» (так, по-моему, это называется), то выручу за нее более чем миллион долларов. Один миллион долларов через семь лет — вот моя мечта, — сказала она мне, улыбаясь так, как будто уже видит свои деньги на банковском счете. — Это потому, что, во-первых, мне никогда не нужно будет денег больше миллиона, чтобы делать все, что я когда-либо хотела, и во-вторых, потому, что это действительно кругленькая сумма. Кажется, мне удастся осуществить все свои мечты.

Перед тем как я смогу открыть свой второй магазин, думаю, что доведу нынешний до состояния, когда он будет работать без меня. И первое, с чего я собираюсь начать и, собственно, уже начала это делать после нашей прошлой встречи, — записывать все, что на данный момент мне действительно известно. Например, я знаю, как испечь наивкуснейший пирог. Значит, могу записать каждое свое действие. Это один из первых пунктов, с которых я планирую начать. Но я забегаю вперед. Давайте, я расскажу, как будет выглядеть мой бизнес, когда он будет завершен, тогда вы все поймете.

Тетушка часто учила меня, что одна из наших жизненных проблем состоит в том, что мы недостаточно чутки и внимательны. Она приговаривала, когда мы на кухне резали яблоки или делали что-то другое: «Мы выполняем очень важную работу, когда режем яблоки. И Бог дает нам что-то очень важное. Это не только яблоки, которые, конечно, нужны, но и кухня, ножи и компания, которую мы составляем друг другу. Нарезая яблоки, мы должны помнить об этом, должны держать их правильно и делить на кусочки с определенным нажимом, не сильным и не слабым». Она могла сказать: «Подержи мою руку, пока я режу яблоко. Чувствуешь, что я имею в виду? Не сильно и не слабо. Слишком сильно — можно испортить. Слишком слабо — и тебе не удастся его разрезать».

В любом случае, в своем бизнесе я постараюсь выразить именно это «не сильно и не слабо». Я хочу, чтобы бизнес был проявле-

нием нашей заботы. Я хочу, чтобы компания «Все о пирогах» была не о пирогах, а о заботе.

А если бизнес пронизан вниманием и чуткостью, тогда все, что мы делаем в компании, то, как она «выглядит, действует и чувствует», — сказала она мне с улыбкой, вспоминая историю, которую я поведал ей о Томе Уотсоне, — будет не чем иным, как отражением наших внимания и заботы. Забота будет настоящим продуктом моей компании, а не пироги.

Итак, я вижу «Все о пирогах» в виде модели для всех, кто будет обращаться к нам. И что больше всего волнует, я знаю, как смогу осуществить это! Тетушка научила меня. Я знаю, что значит заботиться о кухне, убирая ее до блеска. Я знаю, как нужно заботиться о ножах, затачивая их до остроты. Я знаю, что значит выбирать лучшие фрукты и как понять, насколько они созрели. Тетя выращивала свой собственный фруктовый сад, чтобы иметь для пирогов только лучшие фрукты. Мы применяли только лучшие органические удобрения, и поэтому я знаю, что моя компания должна выращивать свои собственные фрукты. Все это я осознала только на этой неделе!

Теперь я абсолютно уверена в том, что мои сотрудники не просто будут выполнять свою работу в магазине. Они должны выучить все так же, как я, работая девочкой на кухне тетушки. «Все о пирогах» будет для них тем, чем была для меня тетина кухня! Только тогда компания «Все о пирогах» станет такой, какой я ее представляю.

И я знаю, что смогу это сделать! — вновь повторила она мне увлеченно. — Это для меня стало такой же реальностью, какой когда-то была кухня моей тетушки.

Итак, каждый магазин будет выпекать пироги с фруктами из нашего сада. Это значит, что мне нужно купить сад или подыскать участок земли, чтобы посадить его. Сад должен располагаться посередине между магазинами для того, чтобы у них был к нему удобный доступ.

Это также значит, что магазины будут выпекать пироги только из фруктов, которые созрели в нашем саду. Именно так делала тетя. Я не буду использовать никаких фруктов, кроме как из собственного сада. Это то, что сделает «Все о пирогах» уникальной

компаний, что будет выделять ее из массы других пекарен или магазинчиков, выпекающих пироги. Настоящее отечественное производство с домашней нежной заботой.

Но меня будоражит одна мысль, — продолжала Сара. — Я поняла, что многое из того, о чем сейчас рассказала, уже сделано в моем нынешнем магазинчике! Полы из лучшего дуба. Печи самые лучшие, какие можно купить. Замечательные витрины. Тете понравился бы мой магазин.

Пока я все обдумывала, поняла и это. Когда передо мной встанет проблема, как правильно поступить, я должна задать себе вопрос: «Как бы решила моя тетя?» — и ответ готов.

Вы понимаете? — спросила она у меня вкрадчиво. — Смогла ли я объяснить вам свою стратегическую цель? Доходчиво я все изложила?

— Сара, — улыбнулся я, — у меня нет слов!

— Тогда что же дальше? — спросила она, наливая каждому из нас по новой чашечке чая.

Ваша организационная стратегия

Все организации представляют собой иерархию. На каждом уровне люди подчиняются тем, кто находится выше. Организация, следовательно, — это структурированный институт. Если она не структурирована, то это толпа. Толпы не могут создавать вещи, они их разрушают.

Теодор Левитт,
«Management for Business Growth»
(«Менеджмент для развития бизнеса»)

Каждый хочет «стать организованным». Вот и вы предлагаете начать с создания организационной структуры, но в ответ получаете сомневающиеся, а иногда и неприязненные взгляды.

«Это смешно, — возразил однажды мой клиент. — Мы просто маленькая компания. Нам не нужна организационная структура. Нам нужны лучшие люди!»

Несмотря на его протесты, я все же настаивал, потому что знал нечто, чего не знал он.

Я знал, что организационное развитие, которое находит свое отражение в организационной структуре, может оказать более сильное воздействие на небольшую компанию, чем любой другой отдельно взятый этап развития бизнеса.

Построение организационной стратегии на личностях

Большинство компаний созданы по принципу организации вокруг личности, а не на основе функционального распределения. То есть акцент сделан на персоналии, а не на ответственность и обязанности. В результате всегда получается неразбериха.

Чтобы лучше продемонстрировать, что я имею в виду, давайте посмотрим на Widget Makers, новую компанию, созданную Джеком и Мерри Хоупфулами — братьями, а теперь партнерами в проекте, который, как они считают, сделает их богатыми.

Джек и Мерри, как и большинство, начали сотрудничество с разделения полномочий. Когда Джек не занимался производством товара, этим занимался Мерри. Когда Джек не обслуживал покупателей, это делал Мерри. Когда Мерри не вел бухгалтерию, Джек занимался этим.

Сначала все идет, как по маслу: магазин выглядит безупречно; окна сверкают чистотой; полы тщательно вымыты; покупатели улыбаются, а Джек и Мерри суетятся. Они постоянно сменяют друг друга: в понедельник магазин открывает Мерри, во вторник — Джек, в среду — Мерри, в четверг — Джек.

Они все же партнеры, не так ли?

Если они не будут трудиться, то кто будет? Так что данное распределение работы оправдано. Они продолжают в том же духе, и бизнес начинает разрастаться.

Неожиданно работы становится больше. Джек и Мерри уже не успевают ее выполнять. Им требуется помощь.

И вот они нанимают Джерри — классного парня и своего родственника. Уж если приходится кому-то платить, пусть эти деньги останутся в родственных руках.

Теперь Джек, Мерри и Джерри поочередно сменяют друг друга. Когда Джек не ведет бухгалтерию, Мерри ведет. Когда Джек и Мерри не занимаются бухгалтерией, этим занимается Джерри. Теперь, когда Мерри не обслуживает покупателей, этим занимается Джек или Джерри. И если не Джек открывает утром магазин, то это делает Мерри или Джерри.

Все движется. Дела идут еще лучше. Джек, Мерри и Джерри по горло загружены работой. Вскоре к ним присоединяется Херб — брат жены Джека. Классный парень. Работяга. Усердный и энергичный.

Теперь уже меняются Джек, Мерри, Джерри и Херб. Когда Джек не ведет бухгалтерию, этим занимается Мерри, Херб или Джерри. Когда Мерри не обслуживает покупателей, этим занимается Джек, Джерри или Херб. Когда Джерри свободен, работает Мерри, Джек или Херб. Все они по очереди открывают магазин, отвечают по телефону, бегают за сэндвичами, оформляют депозит.

Но вдруг клиенты начинают возвращать купленные у них товары, так как оказывается, что они плохого качества. «У нас раньше никогда не было такой проблемы», — говорит Джек Мерри. Мерри смотрит на Херба. Херб смотрит на Джерри.

Через какое-то время бухгалтерские книги приобретают какой-то неправдоподобный вид. «У нас никогда раньше не было такой проблемы», — говорит Мерри Джеку. Джек смотрит на Джерри. Джерри смотрит на Херба.

И это еще не все!

Дела в магазине начинают идти из рук вон плохо — пропадают инструменты, товар пылится на полках, покоробленный картон разбросан вокруг рабочего стола, гвозди лежат в коробке для винтиков, винтики — в коробке для гвоздей. Джек, Мерри, Джерри и Херб начинают придирааться друг к другу по любому поводу. Они пихаются, чтобы расчистить себе пространство для рабочего места. Окна не вымыты. Пол не начищен. Нарастает раздражительность. Но кто что-нибудь скажет? Что можно сказать? И кому?

Работа выполняется всеми вместе, а ответственность не распределена. Если Джек и Мерри партнеры, то кто из них главный? Если оба, тогда что же будет, когда Джек скажет Джерри сделать что-то, чего не одобряет Мерри? Если Херб хочет пообедать, то кому он доложит об этом — Джеку, Мерри или Джерри? Кто отвечает за привлечение покупателей? Если произошло ухудшение качества производимой продукции, то кто должен с этим разбираться? Если бухгалтерские документы оформляются неправильно, то кто отвечает за их грамотное ведение? Если нужно

вымывать полы или окна, закрыть или открыть магазин, если нужно обслужить посетителей, то кто отвечает за результаты?

Джек и Мерри не понимают, что без организационной структуры их бизнес сильно зависит от личностей, что он держится лишь на удаче, хороших отношениях и совместном рвении выполнять работу.

К сожалению, люди, хорошие отношения, рвение и удача — это еще не все компоненты успешной организации; если к ним ничего не добавить, то они приведут к беспорядку и краху.

Для организации нужно еще что-то.

Структурирование вашего бизнеса

Попытаемся создать компанию Widget Makers еще раз.

Джек и Мерри Хоупфулы сидят на кухне. Они решили открыть компанию Widget Makers. Их будоражат перспективы, но они понимают, что для того, чтобы добиться успеха, нужно найти свой особый способ ведения бизнеса, отличный от того, который выбирают большинство новичков. Первое, что они решают сделать, — организовать свой бизнес в форме корпорации, а не товарищества. Они предпочитают воспринимать друг друга как акционеров, а не как партнеров. Оба имели неудачный опыт работы в товариществах и считают, что распад такой компании — это самое ужасное, что может случиться с бизнесом. Единственное исключение — это семейный бизнес.

Джек и Мерри уже знают, что семейный бизнес даже хуже товарищества. Но товарищество — это тоже семейный бизнес?

Нет. Джек и Мерри решили пойти по другому пути. Сидя за кухонным столом, они взяли по листку бумаги и написали свои имена сверху. Под именем каждый написал «первоочередная задача». В течение следующего часа Джек и Мерри пытались представить, какой они хотят видеть свою жизнь, и записывали основное на бумаге. Еще час они провели, обсуждая то, что написали, узнавая друг о друге, быть может, больше, чем за всю предыдущую жизнь.

На следующем этапе Джек и Мерри начертили на листе бумаги горизонтальную черту на расстоянии 10 см от верхнего края. Над чертой они большими буквами написали — АКЦИОНЕРЫ, согласившись в том, что так они будут называться для клиентов. Внутри компании с этого момента они решили считать друг друга СОТРУДНИКАМИ.

Братья понимали, что это убережет их от многих проблем в будущем.

Следующий шаг потребовал какого-то времени: Джек и Мерри с энтузиазмом подошли к формированию стратегической цели компании Widget Makers, Inc. Мерри согласился провести необходимое исследование, касающееся основной демографической модели, на которой они, нерешительно колеблясь, остановились. Сколько потенциальных потребителей живут на той территории, в пределах которой они решили вести свой бизнес? Есть ли прирост населения? Что с конкуренцией? Как происходит ценообразование на их продукцию, и как она продается? Есть ли перспективы в будущем для продажи данной продукции на этой территории? Будет ли происходить расширение зоны охвата покупателей? Предполагаются ли изменения в географическом охвате?

Мерри также согласился подготовить опросник и разослать его потребителям, представляющим основную демографическую модель Widget Makers, чтобы выяснить их мнение по поводу других компаний, продающих схожие товары. Одновременно Мерри должен был обзвонить 150 клиентов, чтобы после этого провести анализ потребностей и как следует понять, что думают и чувствуют покупатели относительно их продукции. Что она для них значит? Привносят ли их товары изменения в жизнь клиентов? Если бы покупатели могли определять внешний вид продукции, то какой бы они ее создали? Какие чувства они будут испытывать, пользуясь такими вещами? Какую цель призвана выполнять эта продукция в их жизни?

Мерри пообещал выполнить исследование к оговоренной дате.

Тем временем Джек согласился собрать необходимые документы для получения кредита в банке: прогноз отчета о прибылях и убытках и прогноз отчета о движении денежных средств на год вперед.

Когда информация о потребителях, конкурентах и ценообразовании будет собрана, Джек и Мерри встретятся вновь, чтобы окончательно сформулировать стратегическую цель и оформить расчеты, необходимые для получения кредита.

Им сопутствует удача. Информация, которую получил Мерри об основной демографической модели, конкуренции и ценообразовании, более чем обнадеживает.

Они разработали стратегическую цель и приступили к проблеме организационного развития — формированию структуры своей компании.

После того как стратегическая цель внесла ясность в способы ведения бизнеса (одна торговая точка, производство и продажа товара и сопутствующих аксессуаров потребителю, живущему на территории, получившей название Север—Побережье—Запад), Джек и Мерри согласились внести в организационную структуру следующие позиции (см. рис. 1).

- Президент, или главный управляющий директор, отвечает за достижение стратегической цели и подчиняется АКЦИОНЕРАМ, то есть Джеку и Мерри, на равных основаниях.
- Вице-президент по маркетингу ответствен за привлечение покупателей и поиск новых способов удовлетворения их потребностей. Подчиняется главному управляющему директору.
- Вице-президент по производству отвечает за сохранение покупателей, за соответствие доставляемой продукции тем обещаниям, которые были даны, а также за выявление новых способов производства товаров с более низкой себестоимостью и более высокой производительностью, чтобы обеспечить клиентов лучшим сервисом. Подчиняется главному управляющему директору.
- Вице-президент по финансам отвечает за поддержку обоих вице-президентов — по маркетингу и производству — в выполнении их обязанностей за счет обеспечения запланированных показателей рентабельности, а также путем привлечения финансирования по выгодным процентным ставкам. Также подчиняется главному управляющему директору.
- В подчинении у вице-президента по маркетингу находятся два менеджера: по продажам и по рекламе и исследованию рынка.



Рисунок 1.

Организационная структура компании Widget Makers, Inc.

- В подчинении у вице-президента по производству находятся три менеджера: по производству, обслуживанию потребителей и офис-менеджер.
- В подчинении у вице-президента по финансам находятся два человека: менеджер по дебиторской задолженности и менеджер по кредиторской задолженности.

Джек и Мерри рассматривают составленную организационную структуру компании Widget Makers, Inc. и улыбаются. И действительно, похоже на крупную компанию. Проблема только в том, что имена Джека и Мерри должны быть вписаны во все квадратики организационной диаграммы! Ведь они единственные сотрудники.

Братья эффективно описали ту работу, которая должна осуществляться в их компании, когда она будет способна выйти на пик своего развития. Более важно то, что они сформулировали и ту работу, которая должна быть выполнена в настоящий момент!

Джек и Мерри понимают, что нет различия между Widget Makers в сегодняшнем варианте и той компанией, которой она станет завтра: содержание работы то же самое, изменятся только фамилии в квадратиках диаграммы.

Следующее, к чему приступили Джек и Мерри, — это подготовка контрактов для каждой должности в их организационной структуре.

Должностной контракт (как мы называем его в компании E-Myth Worldwide) — это перечень результатов, которые должны быть получены данным сотрудником; это работа, за которую он ответствен; это список показателей, по которым оцениваются результаты. Также в документе имеется место для подписи человека, который соглашается выполнять соответствующие обязанности.

Джек и Мерри понимают, что должностной контракт отличается от должностной инструкции. Это не описание обязанностей, а договор между компанией и сотрудником, в котором изложен перечень правил, принятых в ней. Подобный контракт дает чувство сопричастности и ответственности каждому человеку в организации.

Ответственность буквально означает «отчитаться за выполненную работу».

Более того, должностной контракт — документ, который объясняет, кто и за что отчитывается.

Полностью подготовив должностные контракты для каждой позиции внутри своей новой компании, Джек и Мерри в качестве акционеров приступили к наиболее ответственной задаче — внесению имен в пустые ячейки. И так как единственными сотрудни-

ками являлись они сами, еще важнее было решить эту задачу внимательно и мудро, чтобы избежать своих прошлых ошибок.

Смело взявшись за дело, они нарисовали рамку под горизонтальной линией в середине листа, куда вписали «ГУД» — главный управляющий директор, или президент, их новой корпорации.

Следующим наиболее сложным шагом оказался, конечно, выбор, кто же из них займет эту позицию. Оба отлично понимали, что это может быть только один из них. Не может быть двух главных управляющих директоров в компании. Кто-то выполняет обязанности этой должности, а кто-то находится в подчинении. Будет это Джек? Или Мерри? Они очень ответственно подошли к этому вопросу. Ведь человек, играющий эту роль, в конечном счете будет отвечать за претворение в жизнь мечты обоих братьев.

После тщательного размышления Мерри сам решил, что этим человеком должен быть Джек.

Несмотря на то что Мерри — старший из братьев, он в глубине души знал, что Джек более серьезно подходит к своим обязанностям. Джек всегда был более доскональным, чем Мерри. Правда, Мерри обладал более творческим подходом, чем Джек, но креативность не обязательно должна присутствовать на этой должности, здесь главное — навыки руководителя. Тем более что сбережения всей их жизни поставлены на карту.

Если цель бизнеса — дать обоим то, что они желают, кто-то действительно должен относиться к этому очень ответственно.

Мерри обсуждает с Джеком свое решение. Оба понимают, что на кону стоят взаимное доверие и заинтересованность в реализации стратегической цели, которую они так старательно сформулировали.

Оба осознают, что это больше, чем труд, — *это искренняя приверженность*.

После длительного обсуждения они сошлись на том, что Джек возьмет на себя эти обязанности. Он соглашается и подписывает должностной контракт главного управляющего директора, или президента, компании.

Затем они перешли к трем позициям вице-президентов: по маркетингу, производству и финансам. Джек поинтересовался у Мерри, согласен ли тот занять пост вице-президента по маркетингу, после

того как он так замечательно осуществил проект маркетингового исследования в самом начале их рискованного предприятия.

Мерри с энтузиазмом согласился — это именно та работа, о которой он всегда мечтал, — и с радостью подписал должностной контракт вице-президента по маркетингу, после чего Джек расписался на должностном контракте Мерри как президент компании.

Следующей была позиция вице-президента по производству. Джек решил занять эту должность; он убедил Мерри, что тому будет трудно одновременно и продавать и производить продукцию. В этот раз Джек подписал должностной контракт и в качестве вице-президента по производству, и в качестве президента.

В конце концов, Джек взял на себя и обязанности вице-президента по финансам, подписав соответствующий должностной контракт. У Джека и Мерри не было сомнений в том, кто из них больше подходит для этой работы.

Мерри занял позиции менеджера по продажам и менеджера по рекламе / исследованию рынка и поставил свою подпись на обоих контрактах.

Джек принял на себя обязанности менеджера по производству, менеджера по обслуживанию покупателей и офис-менеджера, а также менеджеров по дебиторским и кредиторским счетам, также подписав должностные контракты.

Когда все было готово, братья во второй раз сели за стол, чтобы обсудить проделанное. Когда они просмотрели контракты, то очень удивились! Джек занимал восемь должностей, тогда как Мерри — три! Надо было что-то менять. После некоторых раздумий они согласились передать Мерри ответственность по дебиторским и кредиторским счетам, а также должность менеджера по обслуживанию клиентов. Теперь у каждого было по шесть должностей. Каждому придется справляться за средний рабочий день с работой шести сотрудников, подумали они. В конечном счете, процесс создания структуры организации завершен!

Таким образом, еще до начала работы они оба смогли осмыслить свой будущий бизнес, те обязанности, которые будут выполнять, те стандарты, по которым будет оцениваться ответственность, а также взаимную ответственность каждой должностной позиции по выполняемым функциям.

Завершив этот предварительный этап, Джек и Мерри ощутили порядок, их охватило чувство ликования. Несмотря на предстоящий объем работы, все стало казаться выполнимым. Интуитивно братья понимали, что сумеют осуществить свои планы. Они *организовали* свой бизнес. У них появилось какое-то подобие плана.

Построив организационную структуру, Джек и Мерри также создали проект для своей модели франчайзинга.

Процесс моделирования: заменяете себя системой

Получив окончательную картину своего бизнеса, Джек и Мерри приступили к процессу его моделирования, но не сверху вниз, а *снизу вверх*. Они начали работать на бизнес, чтобы потом приступить к работе над бизнесом, на должностях продавца, специалиста-производственника и бухгалтера по дебиторской задолженности — не в качестве владельцев, партнеров или акционеров, не в роли главного управляющего директора или вице-президента по маркетингу, а в роли *служащих самого низкого ранга*, которые выполняют тактическую, а не стратегическую работу.

Тактическая работа — та, которую, выполняют все технические специалисты.

Стратегическая работа — та, которой занимаются менеджеры.

Для того чтобы бизнес Джека и Мерри стал процветающим, они должны найти других людей для выполнения тактической работы, чтобы освободить себя для стратегической.

Организационная схема — средство, с помощью которого можно осуществить этот важный переход.

Давайте снова взглянем на те действия, которые совершали Джек и Мерри в начале этой главы, оставив в стороне их неудачный дебют, так как теперь они заранее спланировали должностные позиции в организационной структуре.

Джек и Мерри включаются в работу на своем предприятии, но с той разницей, что они больше не заинтересованы в том, чтобы *трудиться в своем бизнесе*. Сейчас они целиком сосредоточены

на развитии бизнеса. Чтобы осуществить это, братья начинают действовать совершенно другим образом.

Раз Мерри будет работать в должности продавца, то он также будет работать *над развитием* процесса продаж в качестве вице-президента по маркетингу. Раз Джек будет работать в должности специалиста по производству, то он также будет работать *над развитием* производства в качестве вице-президента по производству.

Другими словами, Мерри и Джек приступили к строительству своей компании, воспринимая каждую должность таким образом, как будто она сама представляет модель франчайзинга.

По мере того как Мерри начинает работать в должности продавца, он одновременно трудится *над* этой должностью, внедряя процесс развития бизнеса с помощью инноваций, количественной оценки и порядка.

Так же и Джек, который начинает работать в должности специалиста по производству, одновременно трудится *над* этой позицией, внедряя процесс развития бизнеса с помощью инноваций, количественной оценки и порядка.

Каждый из них ищет ответы на вопросы: «Что будет максимально отвечать запросам наших покупателей?», «Как самым простым способом дать клиенту то, что он хочет, и одновременно существенно увеличить доходы компании?», «И в то же время как сделать, чтобы ответственный за эту работу сотрудник перенял самый лучший опыт, который только возможен?».

Мерри начинает исследовать одежду, в которой он работает продавцом, чтобы понять, какие цвета и фасоны вызывают самую положительную реакцию у покупателей. Он начинает пробовать разные приветственные слова и выражения; размышляет о том, как Widget Makers, Inc. взаимодействует со своими потребителями и как можно изменить элементы данного взаимодействия для повышения его эффективности.

И по мере того как происходит количественная оценка влияния осуществленных инноваций на продажи, он выбирает лучшие варианты и заносит их в «Руководство по продажам компании Widget Makers».

В скором времени «Руководство по продажам» уже содержит детальное описание того, как отвечать на входящие звонки, звонить клиентам, встречать покупателей у входа; подробные ответы на требования, жалобы и вопросы клиентов; систему, с помощью которой принимаются заказы, учитываются возвраты, производятся запросы новых товаров, обеспечивается контроль над запасами.

Только когда завершен процесс формулирования «Руководства по продажам», Мерри размещает объявление о вакансии продавца, но не для того, кто уже имеет опыт продаж, не для опытного Специалиста, а для новичка. Начинаящего. Ученика. Для того, кто хочет научиться правильно вести продажи, кто желает научиться всему, на что Мерри потратил столько сил и времени; для того, у кого имеются вопросы, но нет ответов на них, кто открыт для обучения новым навыкам, которых у него еще нет, но которые он хочет приобрести.

Объявление в газете «Sunday» гласило: **«ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ, ЧТОБЫ УВИДЕТЬ, КАК РАБОТАЕТ НАШ ГОТОВЫЙ БИЗНЕС. ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ, ЧТОБЫ УВИДЕТЬ, КАК МЫ ДЕЛАЕМ ДЕНЬГИ. ОПЫТА РАБОТЫ НЕ ТРЕБУЕТСЯ. ТРЕБУЮТСЯ НЕПРЕДВЗЯТОСТЬ И ЖЕЛАНИЕ УЧИТЬСЯ».**

Когда Мерри беседует с кандидатами, он показывает им «Руководство по продажам», рассказывает о стратегической цели компании и объясняет, как они были созданы и для чего. Он знакомит их с историей Widget Makers, мечтой, родившейся у него и Джека, которая дала им возможность создать уникальную компанию в том сегменте рынка, где они решили стать лидерами.

Он показывает им организационную схему, где указаны позиция продавца, то лицо, кому он подчиняется, и кто на данный момент выполняет обязанности продавца. Мерри рассказывает кандидатам об их первоочередной задаче, чтобы определить, чье видение совпадает со стратегией развития компании Widget Makers.

И найдя подходящего человека, Мерри нанимает его, вручает ему «Руководство по продажам» с просьбой запомнить все, что там написано о форме одежды, работе системы, и в конце концов просит его выйти на работу. *Применяя систему продаж, Мерри ввел инновации, количественную оценку и порядок.*

С этого момента, в эту самую секунду Мерри переходит с должности продавца на должность менеджера и *начинает осуществлять процесс развития бизнеса с самого начала*. Потому что Мерри совершил самый важный шаг для освобождения себя от тактической работы в компании. Он заменяет себя *системой*, которая действует в руках нового человека, захотевшего в ней работать. И теперь дело Мерри — управлять этой системой, а не выполнять техническую работу, теперь он занят стратегической работой.

В то время как Мерри всем этим занимался, Джек делал то же самое на каждой своей должности, и это было связано с тактической работой!

Они оба работают над бизнесом, трудясь в компании, и все происходит в соответствии с их планом.

Джек и Мерри познали на собственном опыте важный урок о развитии бизнеса, урок, который должен знать каждый Специалист, страдающий от предпринимательского приступа, для того чтобы его предприятие и его жизнь были в гармонии друг с другом.

Это урок о том, что организационная схема выстраивается на основе вашей стратегической цели, которая, в свою очередь, есть следствие первоочередной задачи; что каждое звено этой логической цепочки связано с другими и все вместе они составляют единое целое.

В приведенном примере компания Widget Makers, Inc. становится упорядоченной системой для создания и воссоздания судеб Джека и Мерри. Без организационной структуры в компании царили бы неразбериха, разногласия и конфликты. Но при ее наличии направление, цели и стиль ведения бизнеса становятся сбалансированными.

В конце концов, умелые люди могут объединить свои интересы и создать свой бизнес!

Сара вздохнула и потянулась, вытягивая обе руки к потолку, как будто пытаюсь справиться со своими ощущениями.

— Да уж, — сказала она. — Это не так легко. Я уже было подумала, что разобралась во всем. Вы мне дали новую почву для

размышлений. Я хотела бы повторить то, что вы сказали, еще раз, так как не уверена, что правильно все поняла. Вы сказали, что мне нужно составить организационную диаграмму моей компании, какой она будет через семь лет, а не в том виде, в каком она существует сейчас?

— Да, — ответил я.

— И когда я составляю организационную структуру, необходимо проставить на всех должностях мое имя?

— Опять верно, — согласился я.

— И затем я должна подготовить подробное описание каждой должности и сама подписать каждый должностной контракт, как будто я — сотрудник, отвечающий за соответствующую работу? Неужели вы и правда считаете, что это необходимо — подписывать каждый должностной контракт, как будто я нанимаюсь на работу?

— Да, — сказал я, — именно, как будто вы нанимаетесь на работу. Потому что вы представляете собой каждого из своих будущих сотрудников! До тех пор, пока кем-либо не замените себя.

Она продолжала говорить, в ее глазах горел интерес.

— И обосновано это тем, — сказала Сара, — что пока я не действую так, как хочу, чтобы действовали мои сотрудники, пока я не буду работать в моей компании именно так, как хочу, чтобы работали они, я ни за что не смогу создать такую систему бизнеса, которая будет отвечать всем моим требованиям и по которой будут работать мои сотрудники.

Другими словами, до тех пор, пока я не буду трудиться точно так, как хочу, чтобы трудились мои сотрудники, созданная мною система будет, скорее, удовлетворять мои потребности, а не реальные нужды бизнеса — дать возможность всем работать так эффективно и быть настолько счастливыми, насколько это возможно.

А если я лишь потакаю своим потребностям, я никогда не смогу найти себе замену — еще одного владельца бизнеса, кого-то, похожего на меня, с теми же интересами и целями в жизни.

Она на секунду замолчала, чтобы отдышаться, и потом добавила:

— Вы это имеете в виду?

— Совершенно точно! — ответил я. — Потому что, если вы хотите опять начать свой бизнес, важно суметь отделить себя от

тех функций, которые вам приходится выполнять, стать независимой от них и не допустить, чтобы эти обязанности стали зависеть от вас.

Помните, мы ранее говорили о разных личностях, живущих в нас и порой сводящих нас с ума? Так вот, существует только один способ избежать этого сумасшествия — организовать себя и окружающий нас мир настолько четко, насколько это возможно. Только тогда вы сможете функционировать так четко, как это возможно.

Мы должны сражаться с разрушительной природой неосознанных личностей внутри нас. Мы должны делать это преднамеренно, а не автоматически.

Итак, одна из наших сущностей, которую Гурджиефф однажды назвал «кучером», должна навести во всем порядок. «Кучер должен позаботиться о лошади и повозке», — сказал однажды Гурджиефф.

В этом состоит ваша основная работа как владельца своего бизнеса, как «кучера» своей компании: позаботиться о лошади и повозке. А чтобы добиться этого, надо уметь разграничить все свои функции, выделить более и менее важные проблемы, организовать все таким образом, как вам подсказывает разум, для того чтобы ваш бизнес обязательно работал.

И когда все это будет сделано, когда вы организуете свой бизнес наилучшим образом, на который способны, следующей важнейшей задачей становится скрупулезно следовать правилам игры, которые вы же и создали. Потому что если вы не будете их выполнять, почему это должны делать другие? Если правила не подходят для вас, руководителя, то почему же вы ждете, что кто-то последует за вами? Если вы не придерживаетесь правил, не уважаете их, то почему думаете, что кто-то еще будет воспринимать вашу игру всерьез?

Ответ заключается в том, что не нужно этого ожидать от других, они не будут выполнять ваши правила!

Именно в этом состоит процесс организационного развития, то есть процесс, в ходе которого вы обдумываете, как будет устроен ваш бизнес, а затем структурируете его таким образом, чтобы он работал.

Организационная схема является вашим инструментом структурирования. С ее помощью вы сообщаете своим сотрудникам и всему миру свое видение будущей работы вашего бизнеса. Вы реализовали свою мечту, создали предприятие и теперь делитесь со всеми остальными своими взглядами на его развитие. Вы настолько уверены в правильности своего видения, что готовы сами следовать ему!

Игнорирование этого правила является обычным высокомерием.

Но когда вы живете в соответствии со своими правилами, когда следуете принципу «что говорю, то и делаю», не отступая от своего замысла, тогда ваш бизнес станет предметом восхищения.

— Я поняла вас! — сказала Сара.

— Я никогда не сомневался в этом, — ответил я. — Теперь давайте обратимся к стратегии менеджмента, — продолжил я, наливая Саре новую чашечку чая, — а затем рассмотрим стратегию управления человеческими ресурсами. Потому что менеджмент, сотрудники и системы — все вместе составляют прототип вашего будущего бизнеса.

Стратегия менеджмента

Решение заключается в Системе.

AT&T

Может показаться, что успешное применение стратегии менеджмента зависит от высокой компетенции менеджеров — людей с отточенными способностями, имеющих степени престижных университетов, которые владеют совершенными способами управления и развития людей.

Но это не так. Такие люди вам не нужны. Да они вам и не по карману. В действительности они, скорее, будут проклятием для вашей компании.

Вместо них вам действительно понадобится управленческая система.

Система станет вашей стратегией менеджмента, посредством которой придуманная вами модель франчайзинга будет приносить нужные результаты.

Система станет решением проблем, которые одолевали ваше предприятие из-за непредсказуемости поведения людей.

Система будет способствовать трансформации затруднений в возможности с помощью упорядочивания процесса принятия управленческих решений и упразднения необходимости в принятии таких решений везде, где только возможно.

Что такое система менеджмента?

Это система, созданная и внедренная в вашу модель франчайзинга, которая способствует увеличению объема продаж. Чем более автоматизирована такая система, тем более эффективной будет ваша модель франчайзинга.

Управленческое развитие — процесс, посредством которого вы создаете систему менеджмента и обучаете перспективных менеджеров пользоваться ею. Этот процесс не является, как многие считают, средством эффективного менеджмента. Напротив, это средство эффективного маркетинга. Его цель состоит в создании не столько действенного, сколько эффективного прототипа будущего предприятия. Эффективный прототип — это бизнес, способный находить и удерживать клиентов, получать при этом прибыль и превосходить конкурентов.

Давайте рассмотрим, как такая система была применена на практике, на примере одного курортного отеля, который я консультировал на протяжении последних 17 лет.

Спичка, мятная конфета, кружка кофе и газета

Первый раз все произошло случайно. В мои планы эта поездка не входила. Я провел за рулем семь часов и, устав от дороги, решил остановиться переночевать в отеле, а затем продолжить поездку в Сан-Франциско.

Отель располагался в сосновой роще, откуда открывался вид на Тихоокеанское побережье. Когда я зашел в холл, солнце уже садилось и деревья погрузились в темноту.

Сразу же что-то подсказало мне, что я очутился в особенном месте. Холл был освещен мягким светом. Красная древесина, использованная в отделке холла, отражая свет, окрашивала в красные тона мягкие диваны, которые располагались вдоль трех стен по разные стороны от стойки администратора. Напротив входа стоял длинный стол из темных пород дерева. На столе — огромная плетеная индийская корзина со свежими фруктами. За ней — большая бронзовая лампа, свет которой отражался от фруктов, придавая комнате веселые тона. Стол покрывала льняная ткань с замыс-

ловатыми узорами. Ее яркие цвета и необычный рисунок подчеркивали цвет фруктов в вазе, цвет лампы и отделку холла.

Около дальней части стола был разведен камин, сложенный из массивных булыжников. Огонь наполнял комнату веселым потрескиванием горевших в нем дубовых поленьев.

Даже если бы я не так устал, контраста между теплом от огня и холодом ночи было достаточно, чтобы заманить меня в это помещение. И я наслаждался теплом, исходящим от камина.

За стойкой администратора появилась женщина в накрахмаленной клетчатой блузке красного, зеленого и белого цветов и в темной красно-коричневой юбке. На ее блузке на красно-коричневой ленте была приколоты эмблема отеля, которая смотрелась, как знак отличия. Ее волосы были собраны сзади с помощью такой же ленты.

— Добро пожаловать в «Венецию», — сказала она, приветливо улыбнувшись мне.

Не прошло и трех минут, как я оказался в своем номере, и это несмотря на то, что я не делал предварительный заказ! Мне не верилось, что все получилось так просто.

А комната! Она была роскошна, но это не бросалось в глаза: толстый светлый ковер полностью закрывал всю поверхность пола; очень большая кровать из белой канадской сосны с пологом на четырех столбиках была покрыта безупречно чистым стеганым одеялом; авторские картины, висевшие на стенах, запечатлели природу северо-западного Тихоокеанского побережья; у камина лежали заранее заготовленные дубовые поленья, бумага и длинные спички, как будто кто-то знал, что я буду этим очень доволен.

В хорошем настроении, радуясь, что мне так повезло, я отправился на ужин — столик для меня зарезервировали еще в тот момент, когда я оформлялся! Я вышел из отеля в поисках ресторана. Указатели вели меня через хорошо освещенную территорию. Ночной воздух был чистым и неподвижным. Вдалеке я слышал приглушенный ритмичный шум океана. Или же это было мое воображение? Едва ли это было важно: место было магически прекрасно.

Ресторан находился на холме, откуда открывался вид на отель и океан. До тех пор пока не вошел внутрь, я не видел никого из

посетителей, однако ресторан оказался заполненным. Я назвал метрдотелю свое имя, и он сразу же проводил меня к столику, несмотря на то, что его ждали другие посетители. Несомненно, зарезервированный столик уж что-то да значил в этом ресторане!

Еда доставила мне такое же удовольствие, как и все здесь: хорошо приготовленные блюда, внимательный, но не надоедливый сервис. Я неторопливо пил бренди и наслаждался классической музыкой в исполнении гитариста, который играл произведения Баха.

Я подписал счет и пошел в свой номер. К тому времени как я добрался до него, на улице похолодало. Перед тем как лечь спать, мне захотелось пропустить еще один стаканчик бренди и разжечь камин.

Но кто-то меня уже опередил! Яркий огонь горел в камине. Постель была разобрана, подушки взбиты, на каждой лежало по мятной конфетке. На одном из ночных столиков рядом с кроватью стояли стакан с бренди и открытка. Я прочитал:

Добро пожаловать первый раз в «Венецию»! Надеюсь, вам понравится. Если я могу для вас что-либо сделать, звоните мне в любое время.

Кэти

Засыпая, я чувствовал, что обо мне очень хорошо позаботились.

На следующее утро меня разбудил странный булькающий звук, доносящийся из ванной комнаты. Я встал узнать, в чем дело.

Кофеварка, приведенная в действие автоматическим таймером, варила для меня кофе на столешнице раковины. К кофеварке была прислонена открытка, на которой я прочел:

Ваш сорт кофе. Наслаждайтесь!

К.

И действительно, это был мой сорт кофе!

Каким образом они могли об этом узнать? Потом я вспомнил, что в ресторане прошлым вечером меня спросили, какой сорт кофе я предпочитаю. И вот он здесь!

Почти сразу, как я осмыслил происходящее, раздался вежливый стук в дверь.

Я пошел открывать. Снаружи никого не было. Но на коврике лежала газета. Газета, которую я читаю, — «New York Times».

А об этом как они узнали?

Потом я опять вспомнил, что вчера во время оформления документов администратор меня спросила, какую газету я предпочитаю. До этого я и не догадывался, зачем это им нужно. И вот газета у меня в руках!

И всякий раз по возвращении сюда все было, как и в первый раз.

Единственное отличие — меня уже не спрашивали о моих предпочтениях. Я стал частью системы менеджмента гостиницы, и никогда эта система меня не подводила.

Система знает, что мне требуется, и обеспечивает меня этим — одним и тем же способом, в одно и то же время. Что конкретно система предоставляла мне? Спички, мятную конфету, кружку кофе и газету! Но дело было не в этом. Кто-то прислушивался к моим пожеланиям. Каждый раз!

Когда я зашел в гостиницу и ощутил тепло камина, я знал, что кто-то подумал обо *мне*. Подумал о том, что я хотел.

Я не произнес ни слова, и все же они услышали меня. Когда я нашел мятные конфеты на подушках, разобранную постель, стакан с бренди на столе, я ощутил заботу.

Я не произнес ни слова, и все же они поняли меня. Когда я услышал, как работает кофеварка у меня в ванной, и увидел открытку, в которой было написано, что это мой любимый сорт кофе, я вспомнил, что меня спрашивали о моих предпочтениях. И это не было формальностью — мой ответ запомнили.

Когда я увидел газету и узнал в ней *свою* газету, я вспомнил, что меня об этом спрашивали. И мой ответ был услышан.

Все было доведено до автоматизма!

Каждый элемент в отдельности был тщательно подобранным решением, направленным на достижение маркетингового эффекта, и являлся неотъемлемой частью системы менеджмента гостиницы.

После своего третьего посещения гостиницы я попросил о встрече с менеджером, желая узнать, как ему удавалось все время оправдывать мои ожидания. Как он мог быть уверен, что будут заданы именно те вопросы, которые необходимо задать, чтобы добиться желаемых результатов и оправдать ожидания всех посетителей? Основывалась ли эта уверенность на исключительной компетентности сотрудников? Существовали ли механизмы их участия в прибыли гостиницы? Действовала ли какая-нибудь специальная система стимулирования?

Менеджер оказался молодым человеком 29 лет. Он пригласил меня в свой офис для беседы. Кабинет был хорошо освещен, в нем было уютно, и окна выходили на рощу из красного дерева, через которую я шел к ресторану. Его стол был пуст, а письменные принадлежности аккуратно разложены.

«Это очень аккуратный человек, — подумал я про себя. — Скорее всего, *он* и является причиной такой хорошей работы гостиницы».

По тому как молодой менеджер сразу стал рассказывать о своих функциях и о том, как он добивается таких результатов, было совершенно очевидно, что он любил свою работу.

— Вы знаете, — начал он с уверенной улыбкой, — забавно сидеть сейчас с вами и говорить о наших успехах, потому как еще пять месяцев назад единственный мой опыт в гостиничном бизнесе был в качестве посетителя на две ночи в гостинице Holiday Inn города Фресно три года тому назад. На самом деле, — продолжал он, — до этого я работал поваром в ресторане поблизости. Однажды я познакомился с владельцем гостиницы. Он спросил меня, не хочу ли я попробовать себя в гостиничном бизнесе, и до того как я успел все обдумать, я уже был принят на работу. Все мои знания о гостиничном бизнесе были приобретены именно здесь. Вот, давайте я вам покажу.

Он достал из своего стола книгу в красном переплете. На корешке были выведены буквы РР («Руководство по работе»), а также логотип гостиницы.

— Наша работа здесь не сложна. Любой смог бы ее делать.

Он открыл книгу на оглавлении.

— Это наше «Руководство по работе». Как видите, это всего лишь перечень контрольных действий. Вот, например, что нужно сделать при подготовке номеров.

Он открыл книгу на желтой странице.

— Этот раздел помечен желтым цветом. Мы используем цветные шифры. Желтый цвет означает подготовку номеров. Голубой — услуги посетителям. Например, после того как мы разожжем огонь в камине, необходимо положить мятные конфетки на подушку и так далее.

Каждый контрольный перечень определяет необходимые действия, которые должен выполнять сотрудник по обслуживанию номеров.

Существует восемь комплектов контрольных перечней для каждого из сотрудников по обслуживанию номеров, которые они ежедневно забирают из своих почтовых ящиков. Каждый комплект предназначен для одного из восьми номеров, за которые отвечает данный работник.

По мере того как сотрудники исполняют свои обязанности, они заполняют графы в перечне для подтверждения, что их работа была выполнена в соответствии с нашими стандартами качества. Как видите, внизу есть место, где каждый сотрудник расписывается за проделанную работу.

Если он поставил свою подпись, но не выполнил работу полностью, у нас есть все основания для его немедленного увольнения.

Однако существуют и другие методы, которые мы используем. Так, на оборотной стороне контрольного перечня находится схема каждого конкретного номера, на которой помечено, что необходимо сделать и в какой последовательности. По мере того как сотрудники выполняют свою работу, они ставят галочки в соответствующих графах схемы.

Имея такие схемы, мы значительно ускоряем процесс обучения новичков, что позволяет им постоянно обеспечивать такое же качество сервиса для наших посетителей, что и у более опытных сотрудников.

На всякий случай у нас имеются супервайзеры, которые проверяют номера, для того чтобы убедиться, что мы не допустили

ошибок. Но мы практически не допускаем их. Система работает, как магическая формула, — добавил он с улыбкой.

Для всего, чем мы тут занимаемся, существуют в равной степени эффективные системы. На самом деле владелец гостиницы продумал все заранее. Освещение, сауна, бассейн приводятся в действие автоматически и синхронизированы по времени, что позволяет нам обеспечивать наших гостей такими услугами, которых они ждут от нас. Например, как вы, наверное, заметили, по мере наступления сумерек освещение на улице становится все ярче. Это происходит автоматически. Никому не приходится уделять этому свое внимание.

Я мог бы привести еще много примеров, но, думаю, вы поняли суть. Владелец создавал гостиницу таким образом, чтобы у посетителей создавалось приятное впечатление от пребывания у нас. Вы не представляете, сколько клиентов приходят ко мне, чтобы просто поблагодарить за отличное качество обслуживания. В их словах звучит признательность не за что-то вообще, а за конкретные маленькие детали.

Я поверил каждому его слову, но все же задал еще несколько вопросов:

— Как вы убеждаете сотрудников использовать контрольные перечни? Каким образом вы можете быть уверены, что они действительно работают по созданной системе? Не устают ли они от рутинной работы? Не скучна ли она для них?

— А вот в этом, — сказал мой собеседник, — мы действительно добились выдающихся результатов.

Стратегия управления человеческими ресурсами

То, во что вы играете в своей жизни, отражает ваши жизненные цели.

Роберт С. ДеРонн,
«The Master Game» («Главная игра»)

«Как добиться, чтобы сотрудники делали то, что я от них требую?» Этот вопрос мне постоянно задают владельцы малых бизнесов.

Вот мой ответ, который я неустанно повторяю: «Вы не можете убедить своих сотрудников делать все, что вам нужно. Если вы действительно заинтересованы в этом, то создайте такую атмосферу в своей компании, которая будет стимулировать сотрудников выполнять свои обязанности, а не халтурить. Сделайте так, чтобы честная и творческая работа стала образом их жизни».

Так как этот вопрос больше всего интересовал моих клиентов, я был заинтригован ответом, который дал мне менеджер гостиницы, когда я его спросил о том же. Его ответ нес в себе такую бодрость, которую нечасто можно услышать в подобных беседах.

— Первое, что меня удивило, когда я вышел на работу, — начал менеджер, — это внимательное отношение ко мне со стороны владельца бизнеса. Вот что я имею в виду. Я был еще совсем молодым человеком, не имевшим никакого опыта в этой сфере. Но босс никогда не напоминал об этом. Напротив, он относился ко мне, как к взрослому, с кем стоило обсуждать важные проблемы.

А вторая удивительная вещь, — продолжал он, — заключалась в том, насколько ответственно владелец бизнеса подходил к вопросам управления гостиницей. Это проявлялось не просто в серьезном подходе к бизнесу — многие именно так относятся к своим предприятиям, это была серьезность *совершенно другого рода*. Складывалось впечатление, что гостиница представляет для него нечто большее, чем просто гостиница. Мне казалось, что гостиница является воплощением его самого, неким символом веры.

Если бы я не проявил такого же отношения к гостинице, это выглядело бы так, как будто я всерьез не воспринимаю и владельца, человека, чьи принципы я уважал.

Думаю, вот почему он так хорошо относился ко мне. Между нами возникли доверительные отношения, я выслушивал его убеждения и день ото дня наблюдал, как они проявлялись в управлении гостиницей.

Никогда не забуду свой первый рабочий день здесь, — продолжал он. — Меня не оставляло впечатление сопричастности некоему братству. Все случилось прямо здесь, — он обвел рукой офис, в котором мы сидели. — В то время это был его кабинет. Я сидел на том самом месте, где сидите вы, а босс занимал мое кресло.

Это было утро понедельника, закончился бурный уикенд, так что дел было навалом. Обычно, когда я первый раз прихожу на новую работу, начальник сначала объясняет, что надо делать, а затем оставляет меня одного. Поэтому я был очень удивлен, когда босс предложил мне чашечку кофе. Мне казалось, что он, такой неторопливый, совершенно не похож на бизнесмена. Впрочем, нет, — поправился менеджер. — Скорее всего, это был самый деловой человек из всех, кого я встречал. Но меня больше всего поразило его *отношение* к бизнесу.

Казалось, то, о чем он со мной собирался побеседовать, было важнее всех остальных дел. Он брал меня к себе не для того, чтобы механически трудиться. Он хотел от меня большего.

Менеджер улыбнулся:

— Понимаете, я до вас это никому не рассказывал. Странно, но пока мы беседуем, мне становится ясно, почему я так трепетно отношусь к своим обязанностям — потому, что я уважаю босса. Для меня работа ассоциируется с ним. Без этого, думаю, мне не

удалось бы так хорошо ее делать. Так или иначе, идея создания этой гостиницы была его идеей, и он терпеливо доносил ее до меня в тот самый первый день, пытаясь передать собственные взгляды и чувства. Никто до этого не говорил со мной так искренне и проникновенно.

Вот его слова: «Работа, которой мы заняты, всегда отражает нас самих. Если мы выполнили работу небрежно, значит, нам присуща небрежность. Если мы затягиваем сроки, то это оттого, что у нас нет чувства времени. Если нам скучна наша работа, то причину надо искать в себе, а не в работе. Самая лакейская работа, выполненная мастером, становится искусством. Поэтому работа для нас — это не только то, что мы делаем во внешнем мире, но это и проявление нашей внутренней сущности».

Менеджер продолжал, как будто сам владелец бизнеса вещал его устами:

— Без вашего участия работа не будет выполнена. Она лишь является идеей, которая ждет, пока ее претворит в жизнь человек. Но когда труд завершен, результат является выражением замысла, лежащего в его основе, равно как и отражением личности того, кто им занимался.

Со временем грань между трудом и вами стирается. И вы становитесь той силой, которая вдыхает жизнь в идеи, порождающие работу. Вы становитесь создателем того эффекта, который ваш труд оказывает на окружающий мир.

Нет такого понятия, как нелюбимая работа. Есть только люди, которые считают определенные виды деятельности нелюбимыми. Они находят любые оправдания, чтобы объяснить, почему они делают ту работу, которую ненавидят. Этот тип людей считает свою работу наказанием, а не возможностью реализовать себя. Эти люди, по словам босса, не оживляют, а губят идеи, стоящие за их работой. Результатом такой деятельности являются хорошо нам известные неуклюжие, поспешные и несвойственные сделки, которые довольно часто заключают компании и их покупатели. Это прямо противоположно тому, что мы создали в нашей гостинице.

Мы предоставляем каждому, кто приходит к нам, возможность сделать собственный выбор до того, как работа выполнена. Вот

чем мы отличаемся от других малых предприятий. И мы всегда стараемся заранее *удостовериться в том, что наши сотрудники понимают идею, заложенную в их обязанности.*

Думаю, именно этот подход больше всего заинтересовал меня. Это моя первая работа, где *идея, стоящая за ней, более ценится, чем сам труд.* Идею, которую мне поведал босс, состояла из трех частей.

Во-первых, покупатель бывает не всегда прав, но так это или нет, наша работа заключается в том, чтобы дать ему понять, что он всегда стоит на первом месте.

Во-вторых, от каждого нашего сотрудника ждут, что он будет стараться лучше всех решать задачи, за которые он ответствен. Если это не получается, надо пробовать до тех пор, пока дело не завершится успехом. Если кандидата такая жизнь не устраивает, то он должен уйти.

В-третьих, бизнес является таким местом, где то, что мы умеем делать, проверяется тем, что мы не знаем, как сделать. И этот конфликт как раз и создает рост бизнеса и придает ему смысл.

Идея босса о создании гостиницы сводится к очень важной мысли: бизнес похож на зал, где проходят занятия восточными единоборствами, — *додзё*, куда вы приходите тренироваться и стараетесь быть лучшим из лучших. Но настоящий поединок происходит не между людьми, как многие и думают, — это борьба наших *внутренних «я»*.

Вот о чем я говорил с моим боссом на нашей первой встрече — о его философском взгляде на работу и на ведение бизнеса. Я стал понимать, что гостиница является наименее важным аспектом в наших отношениях. Самым главным было то, насколько серьезно я относился к игре, которая велась под руководством босса.

Он не столько искал сотрудников, сколько был заинтересован в участниках игры. Его интересовали те, кто стремился к большему, чем рутинный труд.

Я понял из рассказа менеджера, что люди не просто хотят работать на интересного человека, а желают трудиться у тех, кто создал в своем бизнесе понятную и четкую структуру, посредством которой сотрудников можно оценить и с помощью которой они могут испытать себя. Такая структура называется игрой.

Нет ничего более увлекательного, чем хорошо задуманная игра. Именно это лучшие компании значат для своих создателей — игру, где правила символизируют их идею будущего предприятия и представление о мире.

Если вы уверены в своем замысле, то ваше предприятие будет отражать этот оптимизм. Если вы сомневаетесь в результате, то это, несомненно, скажется на компании. В этом смысле уровень исполнительности ваших сотрудников зависит от степени их увлеченности вашей игрой.

Степень вовлечения работников в игру зависит не от них самих, а от того, насколько хорошо вы объяснили ее правила в самом начале их работы, а не после того как они приступили к выполнению своих обязанностей.

Ваша стратегия управления человеческими ресурсами является средством, с помощью которого вы доносите свою идею до сотрудников. Такая стратегия начинается с определения первоочередной задачи и стратегической цели, включает вашу организационную стратегию (которая, в свою очередь, включает организационную диаграмму, а также должностные контракты на все позиции) и «Руководства по эксплуатации», определяющие работу, которая должна быть выполнена.

Вы распространяете свою стратегию через ваши убеждения и то, как ваш прототип бизнеса будет демонстрировать их; через стандарты, которые вы устанавливаете для выполнения любых задач на всех уровнях и во всех бизнес-секторах; через слова, которые вы используете, чтобы описать, каким должно быть ваше предприятие — для покупателей, сотрудников, вас самого, — если хотите, чтобы компания не осталась просто местом, куда приходят трудиться. Но игра, в которой будет участвовать ваш бизнес, не может быть описана на бумаге. Чтобы она «работала», ее должно быть видно и в ней надо участвовать.

Все заключается в том, *как вы ведете себя*. Слова бессмысленны, если игра будет надуманной.

Нельзя создавать игру, лишь для того чтобы привлечь сотрудников. Она не станет циничной, если предоставит сотрудникам то, в чем они нуждаются, чтобы поддерживать интерес к ней.

Игра должна быть *настоящей*, а вы должны это доказать.

По игре вас оценивают другие.

Ваше поведение в игре будет отражаться на отношении к делу ваших сотрудников.

Правила игры

Как и в любой другой, в нашей игре существуют правила, которым надо следовать, если хотите в ней преуспеть.

Для того чтобы вы представили себе, что это такое, я далее приведу некоторые из правил. Остальные придется составлять самому по мере того, как будете играть в свою собственную игру.

1. **Никогда не старайтесь сначала придумать, что вы хотите от своих сотрудников, а потом уже на этой основе смастерить игру.** Если вы серьезны в своих намерениях, игра должна создаваться первой, а из нее уже станет понятно, что будут делать ваши сотрудники.
2. **Никогда не создавайте такую игру, в которую не стали бы играть сами.** Ваши сотрудники это обнаружат и никогда вам не простят этого.
3. **Обеспечьте условия, при которых возможно выиграть игру, не заканчивая ее.** Игра не может быть окончена, так как ее конец будет означать потерю вашего бизнеса. Но при отсутствии промежуточных выигрышей сотрудники от нее устанут. Отсюда и ценность таких побед. Они будут удерживать людей и сделают игру интересной, даже если это не совсем так.
4. **Время от времени изменяйте тактику игры, но не ее стратегию.** Стратегия является этической базой, моралью, которая находится в основе логики игры. Стратегия должна оставаться неприкосновенной, поскольку она способствует сохранению лояльности сотрудников друг другу и вам. Но перемены необходимы, так как любая игра из веселого и необычного занятия может превратиться в рутинное и скучное.

Чтобы понять, когда пришло время для изменений, понаблюдайте за своими сотрудниками. Результаты их работы подскажут нужный момент. Фокус в том, чтобы первому угадать начало конца и изменить тактику игры. Вы узнаете, добились ли успеха, по реакции сотрудников на происходящее. Однако это произойдет не сразу. Сначала, возможно, вы столкнетесь с сопротивлением своих работников, но настаивайте на своем. Ваша настойчивость станет их дорогой через сопротивление в новую и более увлекательную игру.

5. **Не ждите, что игра будет вестись сама по себе. Сотрудникам надо периодически напоминать о ней.** По крайней мере раз в неделю созывайте собрание, посвященное вашей игре. Хотя бы раз в день делайте заявление или иным способом сообщайте об изменении способа ведения игры и постарайтесь, чтобы все сотрудники узнали об этом.

Помните, что игра не существует сама по себе. Она живет благодаря людям. Но люди имеют склонность забывать все, что начали делать, и отвлекаться по пустякам. Большинство великолепных игр оканчиваются этим. Чтобы избежать такой же участи, не ожидайте от своих сотрудников чего-то им не присущего. Время от времени напоминайте им об игре, в которой они участвуют вместе с вами. Не стесняйтесь слишком часто повторять одно и то же.

6. **В игре должен быть смысл.** Бессмысленная игра окончится, не успев начаться. Лучшие из игр основываются на всем известных истинах. Сотрудники должны понять вашу игру — тогда она их увлечет. Запутанная игра заведет вас в никуда. Вы должны хорошо знать ситуацию в своей компании и на этой основе выстраивать игру. Рано или поздно ваши знания вам пригодятся. Ведь игра будет проверена реальной жизнью.

Но помните: хорошо продуманная игра еще не гарантирует успеха. Если вы не внесете в нее свою эмоциональную увлеченность, это может привести к провалу. Сотрудники, столь же эмоционально проявляя свой интерес к игре, опираются на игровую логику. Если же их интерес убывает, то это означает, что они — а вероятнее всего и вы — забыли логику игры. Поэтому убедитесь, что каждый понимает смысл происходящего.

7. **Время от времени игра должна становиться веселой.** Но только *время от времени*. Никакая игра не должна перерасти в развлечение. На самом деле довольно часто игра вовсе и не напоминает развлечение. Сыграть хорошо означает научиться справляться с такими безрадостными ситуациями, когда дела идут ужасно, сохранив при этом чувство собственного достоинства.
- Вместе с тем план вашей игры должен включать и время для развлечений. Но постарайтесь убедиться, что это действительно будут *развлечения*. Их характер должны подсказать вам ваши сотрудники. Если это будет забавно для них, значит все в порядке. Но нельзя развлекаться слишком часто — может быть, раз в полгода, чтобы было, чего ждать и что забыть.
8. **Если вам в голову не приходит хорошая игра, позаимствуйте ее.** Чужие идеи так же хороши, как и собственные. Но беря за основу чужую игру, выучите ее наизусть. Нет ничего хуже, чем притворяться, что ты играешь в игру.

Логика игры

Для менеджера гостиницы игра, которую придумал его босс, была интересной, и он научился в нее играть. Она была проста, но в то же время эффективна. Данная игра основывалась на следующей логике.

Большинство людей в настоящее время не получают того, что хотят: от своей работы, семьи, религии, правительства и, что наиболее важно, от самих себя. Чего-то не хватает в нашей жизни.

С одной стороны, нам не хватает цели, ценностей, стоящих стандартов, по которым мы можем оценивать свою жизнь. С другой стороны, нам нужна *игра, в которой имеет смысл участвовать*. А еще нам не хватает ощущения взаимосвязи. Люди страдают, будучи оторваны друг от друга.

В мире, где нет ни целей, ни осмысленных ценностей, чем можно поделиться с другими, кроме нашей пустоты и убогих фрагментов наших искусственных жизней?

В результате большинство с жадностью ищет развлечений и находит их в музыке, телевидении, других людях или в наркотиках.

Однако больше всего мы заняты поиском вещей — вещей, чтобы носить и чтобы занять себя и заполнить внутреннюю пустоту, а также остановить моральную деградацию; вещей, которым мы можем придать смысл, значимость, жизнь.

Наш мир быстро превратился в мир вещей. Многие даже погибают от расточительности. Следовательно, большинству людей нужно общество, в котором присутствуют цели, порядок и смысл; нужно такое место, где *быть* человеком является необходимым условием, а *поступать* как человек — необходимым требованием; место, где неорганизованность мышления, присущая нашей культуре, исчезнет и сменится четкой ориентацией на конкретные и значимые результаты; место, где дисциплина и энтузиазм будут оценены за то, чем они являются — основой каждого предприятия или любого поступка, основой для обдуманных, а не случайных действий; место, которое большинству из нас заменит потерянный дом.

Вот что может сделать бизнес: создать игру, в которой стоит участвовать; стать тем местом общения, где такие слова, как *целостность, намерение, увлеченность, видение и превосходство*, могут быть использованы в качестве ступенек на пути к созданию существенных результатов.

Но каких результатов?

Результатов, дающих вашим клиентам ощущение, что ваш бизнес — это особое предприятие, созданное необыкновенными людьми, которые делают свою работу наилучшим из возможных способов. И все это происходит по самой обычной и понятной всем причине — мы делаем это, потому что мы живы!

Какая еще причина вам нужна?

Люди способны творить экстраординарные вещи, например полететь на Луну, придумать компьютер, создать бомбу, которая способна уничтожить всех и вся. Наконец, мы должны суметь управлять эффективно работающим малым бизнесом.

И если мы не в состоянии сделать этого, какова цена нашим великим идеям? Какие цели они преследуют, кроме отдаления нас от самих себя, друг от друга, от того, кем мы являемся?

Играя в игру

Рассуждая так же, как и владелец гостиницы, вы можете начать мысленно представлять картину игры, которую он создал. Его гостиница стала тем миром, где клиент всегда встречал неизменную приверженность чистоте, красоте и порядку.

Но эта приверженность основывалась не только на коммерческих отношениях между работодателем и сотрудником (хотя без этого не обойтись), но и на морали, на философии босса, его взглядах на жизнь, его идее.

Эта идея затем была доведена до сотрудников как с помощью слов, так и путем реальных поступков и базировалась на хорошо спланированном процессе.

Важность этого нельзя переоценить.

Босс распространял свои замыслы как через системы документации, так и своими теплыми и трогательными манерами. Он понимал, что сможет объяснить своим сотрудникам формализованный, но вместе с тем и очень человеческий процесс удовлетворения желаний клиентов, только если сделает это таким же упорядоченным и человеческим способом.

Короче говоря, среда общения стала таким же важным фактором, как и идея, на которой все базировалось.

Процесс найма сотрудников стал той самой первой и наиболее важной средой коммуникации идей босса.

Из рассказа менеджера следовало, что процесс подбора кадров состоял из нескольких отдельных этапов.

1. Проведение тщательно подготовленной презентации на общем собрании, где всех кандидатов знакомили с идеей босса, рассказывали об истории гостиницы и примерах успешного применения этой идеи на практике, а также перечисляли требования к соискателям.
2. Личная встреча с каждым кандидатом для обсуждения его реакции и отношения к услышанной идее, а также для знакомства с его профессиональным опытом. На данном этапе каждому соискателю задавался вопрос о том, почему он считает себя идеальной кандидатурой на вакантную должность.

3. Уведомление успешных кандидатов по телефону. Вновь тщательно подготовленная презентация.
4. Уведомление кандидатов, которые не прошли отбор, а также выражение благодарности за участие в письме, подписанном интервьюером и высланном по почте.
5. Первый день тренинга включал следующие занятия:
 - повторное обсуждение идеи босса;
 - обсуждение резюме системы, через которую бизнес воплощает идею в реальность;
 - вводная экскурсия по гостинице для новых сотрудников, в процессе которой подчеркивается взаимная зависимость систем, управляемых людьми, и людей, зависящих от работы систем;
 - ответы на все вопросы сотрудников;
 - выдача сотрудникам фирменной одежды, а также «Руководств по работе»;
 - повторное обсуждение «Руководства по работе», включающее темы стратегической цели, организационной стратегии, а также должностного контракта;
 - завершение оформления сотрудника.

Заметьте, что процесс подбора сотрудников — это лишь начало! Только подумайте: вся эта суета только ради того, чтобы *начать* рабочие отношения!

Понимаете, процесс систематизации вашего бизнеса должен осуществляться гуманно, а не наоборот.

Для того чтобы сотрудники следовали вашим желаниям, сначала необходимо создать в компании соответствующие обстановку и моральный климат.

Для того чтобы успешно нанять сотрудников, развить их квалификацию и завоевать лояльность, нужна стратегия, построенная на понимании людей, которая незнакома большинству компаний.

Понимаете ли вы, что система является вашим решением? Что без идеи, за которую можно ухватиться и следовать ей, не может существовать стратегия управления человеческими ресурсами?

Но, обладая такой идеей, вы в конце концов, как и наш менеджер, воскликнете: «Это то, в чем мы добились выдающихся результатов!».

Менеджмент, персонал, системы... Наблюдая за Сарой, я видел, как идея комплексного видения бизнеса все более захватывает ее воображение. Уже незаметны были ее сопротивление, сомнения, страхи, что все это не для нее, что она с этим не справится.

Сара уже начинала осознавать, что является достойным соперником (конкурентом), что та игра, о которой я ей рассказывал, уже ей знакома — она в нее играла с тетей — и что нет никакой разницы между бизнесом и этой давно знакомой игрой!

Она улыбнулась мне, как будто читая мои мысли.

— Я начинаю понимать связь между всеми вещами, о которых мы говорили, — сказала она. — Все начинает обретать смысл. Части головоломки выстраиваются в потрясающую картинку, которая, как мне теперь видно, все время была рядом! Мне просто требовалась сторонняя помощь, чтобы поставить на свои места недостающие элементы. Я бы хотела описать ту картину, которая начинает вырисовываться передо мной, а после задать вам кое-какие вопросы.

— Да, конечно, — улыбнулся я. — Я был бы разочарован, если бы вы не сказали этого.

— Все это связано, конечно, с моим детством, с моей внутренней сущностью, о которой я вам рассказывала, с тем, что я чувствовала, будучи маленькой девочкой. И теперь я понимаю, что не одинока и что есть другие, кто когда-то прошел через то же самое. Что были, скорее всего, и другие маленькие девочки и мальчики, которые испытали подобное. А многие взрослые мужчины и женщины, как и я, все еще ощущают влияние своих детских переживаний.

Теперь я воспринимаю свой опыт — ту дикую лошадь, которую педагоги и родители так успешно приучили меня держать взаперти, мою предприимчивую натуру, которую надо было ограничивать, — как зарождавшуюся философию бизнеса, которая мне

потребуется, чтобы мои сотрудники и покупатели нашли в нем для себя нечто ценное.

«Здесь не будут подавлять характер» — вот девиз моего будущего бизнеса. Может, я повешу табличку с этими словами на входную дверь, чтобы напоминать каждому о нашей цели, — усмехнулась она. — А может, стоит сказать так: «Будьте внутренне свободны!». Да, это будет лучше, значительно лучше, — она от души рассмеялась.

Сара продолжала говорить, а я вдруг отчетливо понял, что речь — это необыкновенный дар, которым наделены люди. Я заметил, что Сара беседовала не столько со мной, сколько сама с собой, и по мере того, как она говорила, проявлялись удивительные присущие ей качества, которые всегда были в ней, — ее опыт, отношения с тетей, необыкновенное воображение. Сара открывала в себе то, о чем раньше и не догадывалась.

Это происходило так, будто слова, вырываясь наружу, соприкасались с воздухом и превращались в нечто иное — в видение, понимание, развитие.

Сара продолжила.

— Мое представление о бизнесе связано с тем, что мне рассказывала тетушка о заботе и внимательности. Будь она жива, сказала бы: «Пусть все проявляют интерес, а уж пироги позаботятся о себе сами!». Вот и я представляю свой бизнес как школу, в которой преподают заботу и все остальные мелочи, которым так старалась научить меня тетя: что значит быть внимательным, что означает (для нашего внутреннего мира) находиться в единении с самим собой во всем, что мы делаем.

Боже мой, а я думала, что ничему не научилась!

В ее глазах отражалось удивление от собственного открытия.

— Но мне удалось это, мне удалось! И теперь я займу место этой удивительной женщины, такой приятной, доброй и уверенной в себе пожилой женщины. Я стану хозяйкой на своей собственной кухне, как и она была хозяйкой на своей.

А с каким удовольствием я буду придумывать правила игры: правила внешнего вида, правила поведения, правила по использованию оборудования, правила по уборке помещения — как сделать, чтобы все блестело! И еще много, много правил!

Глаза Сары сверкали, когда она увлеченно описывала свое видение бизнеса. Ей не нужно было знать детали, важно было, что она понимает принципы.

Как говорила ее тетушка, «пироги позаботятся о себе сами».

Сара шла в правильном направлении.

— Давайте больше внимания уделим менеджменту, — попросила Сара. — Вы говорили, что мне не нужно нанимать профессиональных менеджеров, что мой бизнес будет процветать и без них. Но что плохого в их участии?

— Сара, это будет большой ошибкой! Как вы отберете нужных вам людей и каким образом будете руководить ими, если сами еще не знаете, как это делать? Вы просто не сумеете это сделать! Ведь они будут работать так же, как привыкли. Их учили действовать по совершенно другим стандартам, нормам не вашего бизнеса.

Помните принцип управления путем делегирования своих полномочий, а не отказа от обязанностей? Так вот: вы не можете делегировать свою ответственность, поскольку в данной ситуации это равноценно сложению полномочий.

Выступая в роли акционера, владельца, главного управляющего директора, вице-президента по маркетингу/финансам, занимая любую другую позицию, вы должны принимать на себя полную ответственность за все, что происходит в вашем бизнесе. Вам нужно вести свою компанию в направлении, выбранном вами. А это означает, что необходимо создать комплекты стандартов работы.

Одним из наиболее важных комплектов являются стандарты системы управления, посредством которых все менеджеры, как настоящие, так и будущие, будут добиваться высоких результатов своей деятельности.

Это нормы, касающиеся вашей первоочередной задачи, стратегической цели, правил игры. Также вам понадобятся стандарты для видения компании «Все о пирогах», которое вы сформировали сердцем и разумом и которое намереваетесь реализовать!

Вам не нужно нанимать на работу менеджеров, которые будут руководствоваться этими стандартами. Вам нужны люди, которые

хотят научиться работать с ними, которые так же привержены им, как и вы! Короче говоря, вам нужны люди, которым интересно играть в придуманную вами игру, а не те, кто считает, что у них самих есть игра получше.

Итак, надо изобрести правила игры, которые станут основой вашей системы менеджмента. И когда они будут созданы, вам надо будет придумать способ управления своим бизнесом, так как менеджеры руководят не только людьми, они руководят системой, с помощью которой ваш бизнес достигает поставленных целей. Именно система, которой управляют люди, приносит результаты.

В вашем бизнесе существует иерархия систем. Она состоит из четырех составных частей:

- 1) как мы здесь делаем это;
- 2) как мы осуществляем подбор персонала и проводим его подготовку для осуществления этого;
- 3) как мы управляем этим;
- 4) как мы изменяем это.

Под «этим» я подразумеваю цель вашего бизнеса. В цели компании Federal Express есть слова: «Когда вы абсолютно без всяких сомнений должны доставить посылку ночью!».

Цель вашего бизнеса, Сара, — это забота: то, как вы проявляете ее, отвечая на телефонный звонок, доставая пирог из печи, убирая в кассу деньги покупателя.

Ваши ответы на все эти проблемы и составят систему под названием «Как мы здесь делаем это!» Это общий результат того, что вы создали; это система описания каждого отдельного процесса, каждой мелкой детали, которые сформулированы в вашей «Инструкции по эксплуатации». Это то, чему вы учите своих сотрудников; это то, что вы обсуждаете со своими сотрудниками. Вот что я подразумеваю под «этим». «Это» — ваш наилучший способ; то, во что вы верите; то, почему ваша продукция пользуется спросом, почему вам доверяют.

Как и в гостинице, о которой я вам рассказывал, система, а не только люди, выделит ваш бизнес из ему подобных.

Представьте себе, что вы пробуете добиться стабильно высоких результатов без системы!

Представьте себе, что каждый менеджер в ваших четырех планируемых магазинах делает то, что ему хочется.

Как можно достигнуть неизменно замечательных результатов в таком бизнесе, где все зависит от людей, их субъективных взглядов, где не существует стандартов, где нет постоянства в суждениях? Как вам нравится такая картинка бизнеса?

— Мне страшно даже думать об этом, — ответила Сара.

— Я понимаю вас. Это даже хуже, чем вы себе представляете. Но система менеджмента — это нечто особое. А если объединить систему менеджмента с маркетинговой системой...

Стратегия маркетинга

Что мы здесь имеем, так это неумение общаться.

Анонимный автор

Ваша стратегия маркетинга начинается, заканчивается, живет и умирает с вашим клиентом. Поэтому, осуществляя разработку своей маркетинговой стратегии, вам совершенно необходимо забыть о собственных мечтах, взглядах, интересах, забыть о желаниях — *обо всем, кроме клиента!*

Когда дело доходит до маркетинга, ваши желания несущественны. Имеют значение лишь потребности клиентов. А клиент хочет, скорее всего, совсем не то, что *вы думаете*.

Иррациональное принятие решений

Попытайтесь представить своего потребителя. Вот он — стоит прямо перед вами. Он не хмурится, но и не улыбается. Его лицо ничего не выражает. Однако кое-что в нем вам кажется необычным.

Из его лба появляется и устремляется вверх антенна! На конце антенны находится сенсорный датчик, который постоянно пищит, как сумасшедший. Этот датчик улавливает и передает клиенту всю информацию, окружающую его: цвета, очертания, звуки, запахи. Посредством этого датчика человек также считывает данные и о вас: в какой позе вы сидите или стоите, какого цвета ваши волосы, как вы причесаны, какое у вас выражение лица. Напря-

женное? Вы смотрите прямо на него или в сторону? Насколько хорошо отутюжены ваши брюки, блестят ли ваши ботинки, аккуратно ли завязаны шнурки?

Ничто не может укрыться от датчика, пока он работает, реагируя на внешние раздражители. Ничто не может укрыться и от внимания потребителя, пока он переваривает информацию, чтобы принять решение: покупать здесь или не покупать.

Но это лишь первый этап процесса осуществления покупки, когда датчик воспринимает интересную для клиента информацию. Однако его решение будет зависеть от того, как этот датчик обрабатывает входящую информацию.

Воспринимайте датчик как сознательное начало вашего покупателя. Его задачей является сбор информации, необходимой для принятия решения. Однако большинство действий покупателя происходят неосознанно, то есть автоматически, или по привычке. Поэтому даже если сознательное начало клиента интенсивно перерабатывает все виды ощущений, само оно совершенно не отдает себе отчета о большей части этой информации.

К счастью, сознательное начало не обязательно должно понимать это, так как не оно принимает решение. Решение принимается бессознательным началом вашего покупателя.

Все поступки совершаются с участием бессознательного начала человека. И тогда наступает второй этап процесса осуществления покупки.

Что представляет собой бессознательное начало клиента? Оно подобно огромному темному морю, в котором обитает множество причудливых существ, ищущих добычу; у них совершенно разные потребности и вкусы. Эти «существа» — ожидания ваших покупателей. А море, в котором они плавают, на самом деле покупателю незнакомо. Клиент не имеет представления, кто обитает там, в глубине; что за существа скрываются за подводными камнями; что затаилось на морском дне и лежит неподвижно, как камень, упорно и терпеливо ожидая, пока лакомый кусочек не проплывет мимо него.

Но вы можете свободно вздохнуть: ведь каждое существо в этом море — каждое ожидание — плод жизни покупателя! Это результат его реакций, его восприятия, отношения, ассоциаций,

убеждений, мнений, догадок и заключений. Это суммарный опыт покупателя, накопленный с момента рождения и до настоящего момента, когда он стоит перед вами.

А все ожидания покупателя есть не что иное, как средство, с помощью которого «я» покупателя получает ту пищу, которую *она* хочет. Пища эта состоит из сенсорной информации, поступающей от сознательного начала («поверхность»). Если эта пища сочетается с ожиданиями, бессознательное начало говорит «да»; если не сочетается, говорит «нет». И решение — положительное или отрицательное — принимается покупателем практически сразу!

Говорят, при просмотре телевизионной рекламы решение, покупать или нет, принимается в течение первых трех-четырех секунд. Тесты выявили в объявлениях печатной рекламы, что 75% решений о покупке совершается после первого взгляда на заголовок. Как свидетельствуют данные, при демонстрации товара потенциальному покупателю ваша сделка будет зависеть от первых трех минут разговора. После того как клиент принял решение о покупке, его бессознательное начало посылает положительный сигнал сознательному началу, которое, в свою очередь, начинает поиск информации в окружающем мире для подкрепления своей эмоциональной заинтересованности.

Вот таким образом принимаются решения о покупке. Это происходит иррационально!

Если бы кто-нибудь захотел провести исследование, то выяснилось бы, что еще ни одно решение о покупке не было сделано рационально! Поэтому, когда ваш покупатель говорит, что он «подумает», не верьте ему. Он этого делать не собирается, так как на самом деле все уже обдумано — либо он хочет приобрести этот товар, либо нет.

Под своим ответом «подумаю» покупатель может подразумевать одно из двух: либо он эмоционально не в состоянии дать отрицательный ответ, опасаясь вашей реакции, либо вы не дали пищу, необходимую его бессознательному началу.

Так или иначе, покупатель практически не обдумывает свое решение, и оно принимается мгновенно на бессознательном уровне. Более того, это решение покупателя предопределено задолго до вашей встречи. Но об этом ваш клиент и не догадывается.

Два столпа удачной маркетинговой стратегии

Зададим вопрос: как догадаться о том, чего хочет покупатель, если он сам этого не знает? Мы этого сделать не можем! Конечно, до тех пор, пока вы не узнаете покупателя лучше, чем он знает себя сам, пока вы не установите его демографические* и психографические характеристики.

Демографические и психографические характеристики являются двумя важнейшими столпами, на которых основывается маркетинговая программа.

Если вы знаете, *кто* ваш покупатель и каковы его демографические характеристики, то сможете определить, *почему* он покупает, то есть его психографические показатели.

Определив это, вы сможете приступить к созданию прототипа такого бизнеса, который будет удовлетворять его бессознательные потребности, но не произвольно, а с *научной* точки зрения.

Повторим: демография — это наука о рыночной реальности. С ее помощью вы узнаете, кто ваш потребитель.

Психография — наука о *воспринимаемой* рыночной реальности. С ее помощью вы узнаете причины, по которым покупатели с разными демографическими характеристиками совершают покупки.

Позвольте мне на примере показать, как можно применить эти знания в разработке вашей маркетинговой стратегии.

Обратите внимание на синеватый оттенок полос на обложке оригинала этой книги. Я называю этот цвет «Синяя IBM». Вы спросите, почему? Потому что синий цвет является цветом компании IBM. Поэтому, я полагаю, IBM на рынке и называют «Большая синяя IBM».

Многие спросят, а почему выбран именно этот оттенок синего цвета? Почему вообще был выбран синий цвет?

Ответ заключается в том, что данный оттенок синего цвета больше всего приятен людям и ему отдает предпочтение основная

* Возраст, пол, род занятий, уровень образования, уровень доходов и так далее. — *Примеч. переводчика.*

демографическая модель IBM. Покупатели замечают его, и он им нравится с первого взгляда!

Вы когда-нибудь встречали выражение «преданный сторонник»?* Это означает, что цвету, знакомому покупателям основной демографической модели компании IBM, они могут доверять.

Как вы думаете, что бы произошло, если бы IBM выбрала оранжевый цвет вместо синего? Думаю, тогда успех IBM не был бы таким значительным, ведь оранжевый цвет находится на противоположной стороне диапазона предпочтений покупателей. Довольно трудно себе представить не «Большую синюю IBM», а «Большую оранжевую IBM».

Знаю, что это может показаться смехотворным, но предлагаю вам провести испытание. Помните тот маленький тест, который был связан с темно-синим костюмом? Я бы хотел, чтобы вы представили кого-нибудь в этом костюме.

Представляете?

Темно-синий пиджак в мелкую полоску со шлицами сзади. Отутюженные брюки. Белая накрахмаленная рубашка. Красно-синий в полоску галстук. Начищенные до блеска черные ботинки.

Теперь скажите, что вы думаете о таком человеке?

У него вид делового человека?

Как вы думаете, можно ли ему доверять?

Выглядит ли он презентабельно, солидно?

Конечно же, выглядит.

Как показали исследования, темно-синий костюм, вероятно, является самым эффектным костюмом для деловых встреч. Мгновенный результат вам обеспечен.

Теперь представьте себе того же самого человека, но теперь уже не в темно-синем, а в оранжевом костюме! В дорогом оранжевом костюме, под которым видны белоснежная шелковая рубашка и бело-зеленый в полоску шелковый галстук, серебряная пряжка на ремне с нанесенными на ней желто-зеленым цветом инициалами владельца, а также булавка для галстука с бриллиантом в два карата, которая сверкает из-под жилетки, и, наконец, выглядыва-

* Выражение «True Blue» в переводе означает верный, ревностный сторонник. —
Примеч. переводчика.

ющие из-под хорошо отглаженных оранжевых брюк белые ковбойские сапоги из кожи ящерицы!

Представляете?

Да уж, лучше представьте и забудьте, потому что такой человек является антиподом бизнесмена.

Важно осознавать, что разница между двумя этими людьми заключается не в них самих, а в нашем восприятии — в нашем бессознательном начале.

Эта разница фиксируется нами в секунды.

Тот факт, что вы пойдете на серьезные деловые отношения с человеком в темно-синем костюме, а не в оранжевом, говорит о том, что нет такого понятия, как реальность. По крайней мере, в том значении, которое мы вкладываем в него.

Реальность существует лишь в чем-либо восприятии, отношении, взглядах, выводах и нигде более. Поэтому известное выражение, которое гласит: «Выяви потребность и удовлетвори ее», не совсем точно передает смысл. Надо говорить: «Выяви осознанную потребность и удовлетвори ее». Потому что если ваш покупатель не ощущает, что ему что-то требуется, он этого и не поймет, даже если ему в действительности это будет нужно.

Я понятно объяснил?

Восприятие покупателя лежит в основе его процесса принятия решений. Зная демографические характеристики своего клиента, вы сможете разобраться в его ощущениях, а затем сделать что-то, что удовлетворит как его восприятие, так и ожидания, которые порождаются им.

Вы можете познать психографическую реальность вашего покупателя. Каждая демографическая модель имеет конкретный набор мотивов, которые можно установить заранее. Женщины определенного возраста, с определенным образованием, с определенным составом семьи, живущие в определенном районе, совершают покупки по субъективным причинам. Эти бессознательные причины будут отличаться от причин у другой группы женщин, которые живут в другой части страны.

Данные различия влияют на то, что каждая из этих групп покупает.

Надеюсь, вы начинаете понимать, насколько сложной дисциплиной является маркетинг. Потому что до тех пор, пока вы не начнете относиться к нему серьезно, пока не удостоите его своим вниманием, прототип вашего будущего бизнеса останется тем, чем он и является в настоящий момент, — игрой в кости, в которой вы не можете добиться стабильного результата!

В компании Gerber Business Development Corporation мы создали технологии, с помощью которых наши клиенты могут начать эту порой тяжелую работу по определению демографических и психографических характеристик клиентов и позиционированию своей модели в их сознании. Эффект, который мы получили, просто поразителен. Малые предприятия, которые до этого и работали как просто малые бизнесы, начинали функционировать на новом уровне. Они открыли для себя, порой впервые, кто на самом деле является их потребителем. Проведение опросов, исследований, постоянный поиск необходимой информации заменили собой догадки, слепую надежду, а также лихорадочную работу, которая предшествовала всему этому. Инновации, количественная оценка и порядок стали движущей силой их успеха.

Истина заключается в том, что на это способны все. И каждый малый бизнес должен это делать!

Посмотрите, как серьезно относятся к процессу маркетинга такие зрелые компании, как IBM, McDonald's, Federal Express, Disney. Разве не следует немедленно последовать их примеру?

Ваше небольшое предприятие более хрупко, чем крупное. Поэтому в малом бизнесе стоит уделять удвоенное внимание маркетингу. Ведь времени становится все меньше. Мы вступили в суровый период, когда бесчисленное множество малых предприятий либо принимают на себя вызов перенасыщенного информацией общества, либо погибают от него.

В период, когда потребитель завален множеством товаров, услуг и обещаний, он просто не может разобраться в них.

Проблема, которая стоит перед нами в этот самый период, заключается в том, чтобы научиться понимать язык клиентов и лишь затем начать говорить на нем так же хорошо. Потому что если вы не будете услышаны своим потребителем, он пройдет мимо.

Без сомнения, читая эти строки, вы чувствуете растерянность. Должно быть, вы спрашиваете себя: «Как я сделаю это? Как я определю демографические и психографические характеристики своих покупателей? Какие цвета мне использовать? Какие формы? Что говорить?».

Но раз вы начали задавать себе эти вопросы, значит, находитесь на верном пути! Ведь цель моей книги не дать ответы на них, а поднять их! Эта книга не о том, *«как сделать это»*, а о том, *«что необходимо сделать»*.

До тех пор пока вы не поймете, что необходимо предпринять, пока не осознаете исключительную важность маркетинга для модели вашего бизнеса и не убедитесь, что покупатель поступает гораздо иррациональнее, чем вы это себе представляли, пока не осознаете, что ваша модель и является вашим продуктом, все возможные руководства «как сделать то-то и то-то» ничем вам не помогут.

Но на этом мы не закончили. Вы должны сделать еще один шаг в своей программе развития предприятия.

В следующей главе вы познакомитесь с вашей системной стратегией, которая является «клеем», удерживающим вместе все части модели вашего бизнеса.

— Я знаю, вы не хотите говорить, «как сделать то-то и то-то», но как же мне определить демографические и психографические характеристики моих покупателей? — спросила Сара.

— Давайте начнем с того, что мы уже знаем, — ответил я. — Покупатели идут в ваш магазин. Та картинка, которая сформировалась у вас в голове о будущем компании «Все о пирогах», не слишком сильно отличается от того, что вы уже имеете. Несмотря на то что в начале развития своего дела вы четко не сформулировали свои идеи, Предприниматель внутри вас все же бодрствовал. Та забота, которую вы стремитесь проявлять в своей будущей компании, на самом деле жила в вас все это время. Она и сейчас видна в том, насколько вкусными получаются ваши пироги, насколько красив магазинчик. Итак, я полагаю, мы можем допустить, что те, кто входит в двери вашего магазина, неосознанно

стремятся получить ту заботу, о которой вы так красноречиво мне рассказывали. Даже сейчас покупатели покупают у вас именно заботу! Поэтому первые вопросы, которые вы должны задать себе, таковы: «Кто мои покупатели?», «Какие у них демографические характеристики?».

Как, вы думаете, можно ответить на них? Очень просто — спросите у клиентов! Спросите у людей об этом, предложив заполнить анкету в обмен на бесплатный кусочек пирога! Этот кусок пирога будет той ценой, которую вы отдаете в обмен на полученную информацию. Те сведения, которые вы получите, будут для вас бесценны! Более того, уже сейчас вы также можете узнать психографические характеристики своих покупателей.

Все, что нужно сделать, так это включить в вашу анкету вопросы о тех цветах, которые предпочитают клиенты, о тех формах, которые им больше нравятся, о тех словах, которые им по душе. Также вы можете спросить, какие марки автомобилей, одежду, духи и еду каких производителей они предпочитают. Далее вам остается лишь найти рекламу этих торговых марок и, изучив ее, узнать, как другие компании находят путь к сердцу ваших потребителей, кто эти другие компании, а также что вы могли бы донести до своих клиентов, которые представляют вашу основную демографическую модель, чтобы они намеренно приходили именно к вам.

Как же выйти на тех, кто еще не является вашим потребителем? Вам нужно приобрести список людей, которые входят в вашу основную демографическую модель и проживают в определенной вами торговой зоне!

Что такое торговая зона? Это область на карте города, в пределах которой живут ваши настоящие покупатели. Нужно переписать их адреса из анкет и очертить территорию, на которой они проживают. Таким образом, вы получите вашу первую торговую зону. Затем придется купить список жителей этой зоны. Достаточно вам этих знаний для первого раза? — спросил я у Сары. — Теперь у вас будет над чем подумать и что делать? Если это так, то я бы хотел вернуться к вопросу о том «что делать», так как эта тема еще далека от завершения.

То, что я вам рассказывал о маркетинге, не настолько сложно, как кажется, — продолжил я. — Но важно, чтобы вы к этому

отнеслись серьезно, так как большинство владельцев малых предприятий считают, что маркетинг — это «здоровый смысл». В большинстве случаев, с которыми мне приходилось сталкиваться, наиболее распространенным определением «здорового смысла» было собственное мнение владельца бизнеса. Большинство таких владельцев страдают от недуга, который я называю «сознательная дезинформация»; из-за него они поступают так, как им хочется, не забывая себе голову всякими сведениями, не обращая внимания на то, что происходит на самом деле. Эти предприниматели закупают канцелярские товары со своими логотипами, изготовленные местным специалистом по полиграфии; выбирают цвета, которые им подсказали жены; заказывают вывески, изготовленные специалистом рекламной компании, у которого имеется опыт лишь в области нанесения рисунка на вывеску и который не может определить, какие цвета и формы будут соответствовать психографическим характеристикам покупателей компании.

Короче говоря, вам, Сара, не нужно с головой погружаться в изучение рынка, но вы должны быть знакомы с искусством маркетинга. Вам должно быть интересно им заниматься. На самом деле придется заниматься всем, что может пригодиться вашему бизнесу. Вы должны стать студенткой, изучающей искусство и науку бизнеса. Представляете, сколько денег вкладывают такие компании, как McDonald's, Federal Express, Disney, Wal-Mart, в развитие маркетинга? Догадываетесь, как много времени и внимания уделяют такие компании, как Pepsico и American Express, развитию своих брендов? А знаете, как легко пройти мимо желаемой цели и во сколько это может обойтись всем этим компаниям?

Владея малым бизнесом, вы, конечно, не можете позволить себе тратить такие деньги. Но вы можете позволить себе потратить свое время и уделить внимание тем вопросам, которые чрезвычайно важны.

Поэтому я и призываю владельцев малых предприятий заниматься стратегической, а не тактической работой. Если вы будете выполнять тактическую работу, посвящая все свое время и энергию техническому труду, у вас не останется ни времени ни энергии, чтобы задуматься над жизненно необходимыми вопросами, которые стоят перед вами, и правильно ответить на них.

У вас, попросту говоря, иссякнут силы, и вы не сможете работать *над* бизнесом, а не *на* него.

Владелец предприятия должен еще в самом начале своей деятельности поднять вопросы, связанные с маркетингом. Главный управляющий директор также должен задавать эти вопросы. Вице-президент по маркетингу полностью ответствен за все проблемы, связанные с маркетингом.

В действительности, нет ни одного сотрудника, которому не надо было бы задавать все эти вопросы, если в его компании под маркетингом понимается «то, как должен выглядеть наш бизнес в глазах клиентов, чтобы они выбрали именно нас, а не конкурентов». Поэтому маркетинг является неотъемлемой частью функционирования вашего бизнеса.

Маркетинговый процесс начинается с того обещания, которое вы даете своим потребителям, чтобы привлечь их. Он продолжается с осуществлением продажи и заканчивается, когда ваши клиенты получают то, что вы им обещали, и уходят с довольной улыбкой через вашу дверь.

В некоторых компаниях этот процесс называют «оценкой потребностей клиентов» (Lead Generation), «трансформацией потребностей клиентов» (Lead Conversion), «удовлетворением потребностей клиентов» (Client Fulfillment).

В вашем бизнесе, Сара, это называется маркетингом, продажами и управлением. Но как это не называй, данный процесс является основой каждого бизнеса. А лояльность клиентов зависит от того, насколько хорошо устроен этот процесс, насколько он интегрирован в вашу деятельность. Лояльность покупателей является той первоочередной задачей, которая стоит перед любым бизнесом. Это так, потому что известные компании McDonald's, Federal Express, Disney (да и каждая выдающаяся организация) знают простую истину: намного легче и дешевле работать с клиентом, который у вас уже есть, чем с тем, который, может быть, появится. Вот почему бизнес-процесс оценки потребностей клиентов, трансформации их запросов и удовлетворения их потребностей настолько важен для вас. А это и есть маркетинг — единый процесс удовлетворения запросов потребителей. Он никогда не останавливается!

В то время как вице-президенты по маркетингу, финансам и производству отвечают каждый за свой участок работы, у них есть одна общая цель — пообещать покупателям то, что они сами хотят получить, и реализовать свое обещание лучше всех своих конкурентов!

Главный управляющий директор является связующим звеном в компании. Он соединяет все элементы бизнес-процесса воедино, воплощая в себе роль арбитра, следящего за реализацией стратегической цели, за которую он ответствен, за соблюдением правил игры, за саму игру, которая была выбрана для этого предприятия.

И там, где-то в центре, происходит соприкосновение процесса и иерархии, а ваш бизнес становится единым целым. Именно здесь, в центре, ваша система менеджмента и процесс развития бизнеса так отчетливо проявляют себя.

В той самой точке, которую я в первой своей книге «The E-Myth» назвал точкой силы, бизнес по-настоящему оживает.

Это точка, где соприкасаются неподвижная и энергичная сущности любого великого бизнеса. «Вот так мы это делаем у себя», — повторяете вы раз за разом. Но делаете что? Реализуете свое обещание, данное своим клиентам, — обещание, которое никто кроме вас не в состоянии дать!

Вот, Сара, что означает маркетинг. Таким должен стать ваш бизнес — живым, развивающимся, всегда готовым сдерживать обещания, которые ни один из конкурентов не рискнет дать. Вот что предстоит сделать. Вы готовы к этому?

— Да, готова, — ответила Сара.

— Тогда давайте перейдем к последней теме и затем объединим все наши знания в единое целое. Рассмотрим системы, а также ту очень важную роль, которую они играют в нашей жизни.

Глава 18

Ваша системная стратегия

Мир, таким образом, предстает как сложное переплетение событий, в котором связи различных видов сменяют друг друга, или накладываются друг на друга, или объединяются и тем самым определяют структуру в целом.

Вернер Хайзенберг,
«*Physics and Philosophy*»
(«Физика и философия»)

На протяжении всего повествования я говорил о системах, даже не определив точно, что они собой представляют. Поэтому позвольте мне это сделать в данной главе.

Система — это набор объектов, действий, идей и информации, которые взаимодействуют друг с другом и тем самым видоизменяют другие системы.

Короче говоря, *все* что ни возьми является системой. Вселенная, мир, побережье Сан-Франциско, офис, в котором я сижу, текстовый процессор, которым я пользуюсь, кофе, который я пью, наша с вами взаимосвязь — все это системы. Одни из них мы можем понять, а другие нет. Давайте рассмотрим те, которые поддаются нашему пониманию, — системы вашего бизнеса.

Три вида систем

В вашем бизнесе существует три вида систем: жесткие, гибкие и информационные.

Жесткие системы — это неодушевленные, неживые вещи. Мой компьютер — пример жесткой системы, так же как и цветовая гамма офиса.

Гибкие системы, напротив, — одушевленные, живые объекты или мысли. Вы являетесь гибкой системой, так же как и текст «Гамлета».

Информационные системы обеспечивают нас данными о взаимодействии между двумя первыми. Управление запасами, прогнозирование денежных потоков и отчеты о динамике продаж — это все информационные системы. Инновации, количественная оценка, порядок и *интеграция* (объединение) этих трех видов систем в ваш бизнес — вот пункты, которые должны быть включены в вашу программу развития бизнеса.

Далее приведены примеры каждой из систем, а также показано, как они объединяются в единое целое для получения желаемого результата.

Жесткие системы

В нашей компании E-Myth Worldwide мы раньше широко применяли «белые доски» на семинарах, во время внутренних совещаний, на встречах с существующими и потенциальными клиентами. Однако в настоящее время мы проводим очень мало личных встреч с клиентами, так как почти весь объем нашей работы осуществляется по телефону, факсу и почте, а не в офисе, как это было в то время, когда книга «The E-Myth» была впервые опубликована в 1986 г.

Как вы уже, возможно, догадались, в нашей компании соблюдали (и соблюдают до сих пор) строгие стандарты в отношении чистоты и выбора цвета. Цветовые стандарты в то время требовали, чтобы мы использовали белые доски, а не черные, и синие маркеры вместо белого мела. К сожалению, наши цветовые стандарты также подразумевали окрашенные в белый цвет стены.

Прошло немного времени, и стало заметно несоответствие между нашими стандартами цвета и нормами чистоты. В конце каждого семинара, встречи или конференции в обязанности сотрудника, ответственного за данное мероприятие, входило оставить комнату в таком виде, в каком она была до проведения встречи. Нужно было стереть все записи на доске, что, конечно, не очень нравилось нашим людям. Не то чтобы они не делали этого, нет. Но делали, торопясь поскорее закончить и перейти к более важной работе. При этом они часто не замечали, что губка слетала с края доски. И очень скоро когда-то ослепительно белые стены покрылись ужасными полосами и пятнами от синих маркеров!

Это вывело нас из себя. Мы организовали кампанию по решению данной проблемы. Для этого провели собрание на тему «Синие чернила на стенах» и составили памятку, в которой было написано:

КОМУ: Всем сотрудникам

ТЕМА: Синие чернила на стенах

Мы создали новые «Правила стирания написанного с доски». Мы организовали «команды очистки». Мы назначили комиссию по «осмотру стен». Мы устроили «проверку пятен на досках». Мы закрепили вывески над каждой доской, гласящие: «БУДЬТЕ АККУРАТНЫ!».

Но все, что мы сделали, не возымело результата, и наши попытки оказались безуспешными. Что бы мы ни говорили нашим обычно внимательным сотрудникам, все равно синие чернила появлялись на стенах. У нас остался последний выход: либо перекрашивать стены снова и снова в белый цвет, либо вернуться к черным доскам и белому мелу.

Ни то ни другое не удовлетворяло нас. Вот как родилась наша «Система, предупреждающая загрязнение стен». У нас был один стандарт, который требовал идеально чистых стен, и другой, который шел вразрез с первым (белые доски, белые стены, синие чернила). Короче говоря, у нас возник конфликт между желаемым результатом и реальностью. Мы имели две обязательные составляющие конфликта и основные условия для инновации. Вот эти условия и породили новую систему.

Однако, чтобы разрешить происходящий конфликт, требовалась третья составляющая — *сила воли*.

Мы были полны решимости справиться с проблемой и не отступили, пока не добились своего.

Сила воли в любой трудной ситуации создает энергию. Без этого любой конфликт приведет к разочарованию, поскольку «двигатель работает впустую и машина стоит на месте». Сила воли приводит к решению проблемы, выходу из затруднительного положения.

И вот она появилась — «Система, предупреждающая загрязнение стен» компании E-Myth Worldwide! Это было так очевидно. И настолько просто!

Мы установили прозрачное ограждение вокруг каждой доски. Прозрачное ограждение размером 10 сантиметров по краям доски буквально остановило борьбу с синими чернилами!

Одним ударом — семерых! Стены стали чистыми. Наши сотрудники были довольны, наши клиенты изумлены.

Постоянная покраска стен, составление памяток, придумывание вывесок, работа по организации команд и проверке загрязнений — все, чем мы занимались более трех недель, осталось в прошлом. И это благодаря прозрачному 10-сантиметровому ограждению — жесткой системе для получения комплексного, но человеческого результата.

Это пример системного решения типичной гуманитарной проблемы. Никому не надо отвлекаться от своих дел. Благодаря этому у меня освободилось время для написания этой книги, да и мало ли для чего еще.

В этом и состоит назначение системы — освободить вас, чтобы вы занимались тем, чем хотите.

Гибкие системы

Нужно осуществлять продажи. А этим обычно занимаются люди. Любой человек, имеющий отношение к бизнесу, слышал старую истину: 80% объема наших продаж приходится на 20% сотрудников.

К сожалению, мне кажется, что очень немногие знают, что именно эти 20% делают такое, чего не умеют остальные 80%.

Давайте я вам подскажу: *20% работников применяют систему, тогда как 80% не делают этого.*

Система продаж — это пример гибкой системы. Использование таких систем, по моему опыту, обеспечивает рост продаж в два, а то и в шесть раз практически мгновенно!

Что же такое система продаж? Это полностью упорядоченное взаимодействие между вами и вашим потребителем, которое происходит в соответствии с шестью основными этапами.

1. Выделение в процессе продаж характерных контрольных показателей, или точек принятия решения покупателем.
2. Дословная запись слов и выражений, которые позволяют вам успешно общаться с каждым клиентом. (Да, запишите их, как сценарий для пьесы!)
3. Создание разнообразного содержания для каждого из сценариев продаж.
4. Запоминание каждого варианта сценария.
5. Общение вашего торгового персонала с клиентами по выученным сценариям.
6. Предоставление вашим сотрудникам возможности самостоятельно и более эффективно общаться с клиентами, используя мимику, наблюдательность, выслушивая их, пытаясь понять их запросы, делая все необходимое, чтобы они остались довольны.

В E-Myth Worldwide мы называем это «движущая сила системы продаж».

Консалтинговая компания в области карьерного развития применила эту систему, и хотя ее сотрудники были неопытны в данной области, доходы возросли за один год в четыре раза.

Рекламное агентство использовало данную систему, и хотя его новые работники не имели опыта ни в области рекламы, ни в области продаж, выручка этой компании за два года увеличилась в шесть раз.

Оздоровительный центр внедрил у себя эту систему, и хотя его сотрудники не были обучены, прибыль компании выросла на 40% за два месяца.

Если вы примените эту систему в своей компании, то получите тот же результат независимо от того, в какой сфере бизнеса работаете.

Движущая сила системы продаж состоит из двух частей: структуры и содержания. Структура — это то, *что* вы делаете, а содержание — то, *как* вы это делаете.

Структура системы состоит из предопределенных элементов процесса и включает именно то, что вы сообщаете, информацию, которую используете, когда произносите это, и даже то, во что вы одеты.

Содержание системы — это то, что вы, менеджер по продажам, привносите в процесс, и состоит из того, как вы произносите это, как пользуетесь тем, что сказали, и как себя ведете.

Структура и содержание объединяются в процессе продажи и производят гораздо более значительный результат, чем мог бы показать любой отдельно взятый менеджер по продажам, будь он предоставлен самому себе.

Давайте взглянем более пристально на наиболее важную составляющую движущей силы системы продаж — на вашу речь, или на то, что мы в компании E-Myth Worldwide называем «движущая сила процесса продажи».

Движущая сила процесса продажи. Движущая сила процесса продажи в действительности представляет собой набор сценариев, полностью регламентирующих взаимодействие между продавцом и клиентом.

Вот эти сценарии (или контрольные показатели):

- 1) завязывание контакта;
- 2) анализ потребностей;
- 3) представление решения.

Завязывание контакта. Большинство менеджеров по продажам терпят неудачу еще в самом начале процесса, потому что не понимают цели стадии завязывания контакта. Они думают, что смысл

состоит в том, чтобы оценить потребителя (покупателя) и убедиться, является ли он потенциальным клиентом. Это не так.

Целью стадии завязывания контакта является только одно — *наладить взаимоотношения*. Данная стадия подводит потенциального клиента ко второй стадии процесса — анализу потребностей. Завязывание контакта представляет собой набор фраз, заставляющих бессознательное потенциального клиента (помните?) включиться. Эти фразы зачитываются по телефону или произносятся при личной встрече с целью обсудить главным образом продукт, который вы должны продать, а не товар.

Приведем пример:

— *Здравствуйте, мистер Джексон. Это Джонни Джонс из Walter Mitty Company. Я хотел узнать, знакомы ли вы с новыми замечательными способами контроля денежных средств?*

— *Что это за способы такие?*

— *Именно для этого я и звоню. Могли бы вы уделить мне немного времени?*

Что является продуктом? Финансовый контроль. Главное здесь — контроль. Из этого разговора мистер Джексон узнает, что в мире происходят вещи («замечательные новые вещи»), о которых он ничего не знает (они вне его контроля), но он может теперь с ними познакомиться (получить над ними контроль!), просто уделив несколько минут Джонни Джонсу.

И Джонни Джонс сразу же говорит ему об этом! Эмоциональный отклик мистера Джексона уже получен. Все, что теперь нужно, — это найти верный способ, чтобы поддержать возникший интерес. В этом и состоит работа Джонни Джонса, именно с этой целью и назначается встреча.

Все просто и эффективно. Назначается встреча.

Для чего?

Чтобы перейти к анализу потребностей.

Анализ потребностей. Первое, что вы делаете на стадии анализа потребностей, — это повторяете слова, сказанные в момент

завязывания контакта, чтобы вновь вызвать эмоциональный отклик мистера Джексона:

— Помните, мистер Джексон, когда мы первый раз общались, я упомянул, что в мире происходят новые знаменательные события в сфере контроля над денежными ресурсами?

Второе — вы сообщаете потенциальному клиенту, каким образом хотелось бы построить беседу, чтобы сдержать данное ранее клиенту обещание:

— Итак, я хотел бы рассказать вам об этих удивительных вещах. В то же время у меня есть несколько невероятно эффективных способов, которые разработала моя фирма Walter Mitty Company. Они помогут вам контролировать денежные средства в своем бизнесе. Договорились?

В-третьих, вам надо создать себе репутацию в глазах потенциального клиента, сообщив ему две вещи. Первое — что ваша компания специализируется в данной сфере: «Мы являемся специалистами в области управления денежными средствами» (мы это называем позиционированием). И второе — что вы лично заинтересованы сделать все необходимое, чтобы использовать свой опыт на благо клиента:

— Позвольте мне рассказать, для чего мы создали нашу компанию, мистер Джексон. Мы обнаружили, что такие люди, как вы, постоянно расстраиваются из-за своей неспособности с максимальной эффективностью распорядиться собственными сбережениями. Они впадают в уныние от необходимости платить более высокие процентные ставки, сотрудничать с финансовыми экспертами, которые не знают своего дела, работать с банками, которые не ставят интересы клиента выше своих, и так далее.

Вас когда-нибудь это расстраивало, мистер Джексон? Конечно же, да. Вот почему Walter Mitty Company создала

систему контроля денежных средств, которая позволит вам получить наиболее благоприятные условия и приоритетное обслуживание в сфере финансов и не платить за это больших денег. Я понимаю, что мои слова звучат слишком хорошо, чтобы поверить в них. Но позвольте мне объяснить, каким образом мы планируем сделать это для вас...

Тут Джонни Джонс сообщает, что понимает причины тревоги мистера Джексона и как он может ему помочь избавиться от этого чувства с помощью не слов, а системы — системы контроля денежных средств компании Walter Mitty.

Четвертое, что вы делаете на стадии анализа потребностей, — описываете систему контроля денежных средств, а также рассказываете о причинах ее отличной работы. Вы говорите не о том, как она устроена, а о тех результатах, которых может добиться ваш клиент, используя ее.

— Система контроля денежных средств компании Walter Mitty создана по трем причинам.

Во-первых, она дает нам возможность разобраться в том, что именно вас волнует в управлении денежными средствами. Мы понимаем, что каждое предложенное нами решение должно быть индивидуально подобрано под потребности каждого нашего клиента. И для этого мы разработали анкету, которая получила название «Анкета по управлению денежными средствами». Получив ответы на наши вопросы, мы сможем помочь вам добиться того, что вы хотите. Перед тем как покинуть вас сегодня, мы с вами обсудим эту анкету.

Далее, получив заполненную анкету, я передам ее в нашу группу финансовых систем. Это команда специалистов в области финансов, которые изучат ваши ответы и удостоверятся, что анкета была правильно заполнена.

Если все в порядке, они введут эту информацию в нашу систему управления денежными средствами, которая была создана для обработки такого рода данных и для сравне-

ния ее с огромным массивом информации, который мы собирали годами. Проанализировав полученные сведения, система предложит решения, специально разработанные именно для вас. Это наиболее благоприятные условия, но по более низкой цене. Вы сможете контролировать свои денежные средства и эффективно распоряжаться ими.

Полученные решения будут представлены в виде финансового отчета, который я преподнесу вам лично. Позже мы вместе обсудим полученные результаты.

Если какие-то из предложенных решений заинтересуют вас, то мы будем очень рады помочь осуществить их. Если этого не произойдет, мы, по крайней мере, лучше узнаем друг друга и, возможно, будем полезны вам в другой раз.

В любом случае финансовый отчет будет в вашем распоряжении, вам не придется доплачивать за него. Этим мы хотим показать свое серьезное отношение к своему делу и готовность работать с вами и сейчас, и в будущем.

Давайте вместе просмотрим анкету, а после этого я расскажу о некоторых значительных событиях, которые произошли в сфере управления денежными средствами. Когда мы закончим, я возьму ваши данные, чтобы мы могли подготовить для вас финансовый отчет. Хорошо?

Пятое, что должен сделать Джонни Джонс на стадии анализа потребностей, — это заполнить анкету по управлению денежными средствами.

Далее он предоставляет потенциальному клиенту обещанную информацию и объясняет, как это важно для финансового отчета, который он будет для него готовить. (Джонни мог это сделать в начале встречи, во время заполнения анкеты на стадии анализа потребностей или же сейчас, в конце встречи.)

Затем Джонни Джонсу следует договориться о следующей встрече с мистером Джексонсом для передачи готового финансового отчета, подчеркивая, что в нем содержатся ценные сведения, которые он отдает совершенно бесплатно! Кроме того, Джонни заверяет своего клиента, что уделит ему столько времени, сколько

потребуется, чтобы разобраться в этих решениях, независимо от того, будет ли заключена сделка или нет!

В конце стадии анализа потребностей у Джонни будет договоренность о следующей встрече, которая приведет его на третий этап движущей силы процесса продаж — представление решения.

Представление решения. Это самая простая часть всего процесса. Если до сего момента Джонни Джонс эффективно выполнял свою работу, то сделка уже у него в кармане.

Большинство менеджеров по продажам считают, что продажа — это конечная стадия процесса. Однако это не так. Продажа — это самое начало.

На стадии анализа потребностей потенциальный клиент осознает всю полноту своего прошлого неудачного опыта, у него открываются глаза на те возможности, которые появятся после заполнения анкеты под вашим руководством.

Теперь у вас есть кое-что интересное для вашего клиента, а именно: «новые удивительные вещи», которые позволяют клиенту получить «наиболее благоприятные условия» в «сфере финансового обслуживания», чтобы обеспечить «контроль» денежных средств, которого он заслуживает, по льготной цене.

Другими словами, потребитель, познакомившись с вами (или Джонни Джонсом), выигрывает в следующем:

- 1) он попадает в круг успешных финансистов, широко известных в профессиональных кругах;
- 2) с ним обращаются, как с важной персоной;
- 3) может распоряжаться своими деньгами, как настоящий «гуру» бизнеса;
- 4) приобретает полный контроль над своей жизнью.

И все это он получает, не отдавая взамен огромные деньги!

Чего еще можно пожелать?

Путем представления результатов вам удастся вызвать у клиента эмоциональный отклик (помните?).

В процессе обсуждения предлагаемых решений Джонни Джонс вводит мистера Джексона в курс дела, резюмирует все выявленное на стадии анализа потребностей. К данному моменту клиент

может кое-что забыть, но вскоре все эти психографически привлекательные детали всплывут в памяти — *ведь они уже часть самого мистера Джексона.*

Затем Джонни Джонс со своим клиентом подробно обсуждают каждое слово, каждую цифру в финансовом отчете! Джонни Джонс удостоверяется, создалось ли у мистера Джексона впечатление, что этот отчет готовился специально для него.

И далее, после того как они с мистером Джексонсом закончили изучение финансового отчета, Джонни Джонс задает вопрос: «Мистер Джексон, какие из сделанных нами предложений, по вашему мнению, больше всего устраивают вас?». И все, что остается теперь делать, — ждать ответа! Потому что тот, кто сейчас заговорит, собирается совершить сделку. Если заговорить придется Джонни Джонсу, значит, он проиграл.

Вот и все, осталось только оформить сделку!

Конечно, остаются и тревожные вопросы:

Что случится, если клиент скажет мне это?

Что ответить, если он спросит меня об этом? И так далее.

Но поверьте мне, неважно, что вы продаете — постельное белье, компьютеры, плавательные бассейны, цветы, канареек, щенков или сборные дома из гофрированного железа, — движущая сила процесса продаж будет работать на вас.

Вы спросите, почему я так уверен в этом.

Потому что это проверено на практике!

Однако, если вы хотите, чтобы этот процесс работал на вас, нужно быть готовым повторять его раз за разом одним и тем же способом. И если проделывать данную процедуру стандартно, единообразно, то вы создадите *систему* продаж, а не *менеджеров* по продажам. Гибкую систему! Полностью предсказуемую систему, производящую непредсказуемые прежде результаты. А насколько она предсказуема, вы сможете убедиться, используя информационную систему.

Информационные системы

В нашем примере, чтобы информационная система взаимодействовала с гибкой, первая должна обеспечивать вас следующей информацией:

Информация	Показатель
Как много было сделано звонков?	1
До скольких клиентов удалось дозвониться?	2
Сколько запланировано встреч?	3
Сколько встреч подтвердили клиенты?	4
Сколько встреч было проведено?	5
Какое количество презентаций анализа потребностей было запланировано?	6
Какое количество презентаций анализа потребностей было подтверждено клиентами?	7
Какое количество презентаций анализа потребностей было осуществлено?	8
Какое количество представлений решений было запланировано?	9
Какое количество представлений решений было подтверждено клиентами?	10
Какое количество представлений решений было осуществлено?	11
Сколько решений было продано?	12
Какова средняя стоимость?	13

Данная информация должна быть либо занесена в компьютерную базу данных, либо храниться на бумаге.

Информационная система осуществляет контроль за работой вашей системы продаж путем изучения всех показателей.

С помощью информационной системы вы сделаете множество удивительных открытий. Вы узнаете величину коэффициента перевода одного показателя в другой; вы узнаете, в чем вашим сотрудникам может понадобиться помощь; вы также поймете, кто из ваших сотрудников точно следует системе, а кто нет.

Если вы подсчитали, во сколько обходится один звонок, то сможете использовать эти сведения для расчета значения следующего показателя и так далее до тех пор, пока не вычислите фактическую себестоимость одной продажи.

Короче говоря, информационная система обеспечит вас тем, что вам необходимо знать; тем, чего вы сейчас не знаете; тем, что вам понадобится для развития, контроля и изменения вашей сис-

темы продаж, а также тем, что вам нужно понимать в области финансов, производства и разработки новой продукции.

Если ваша системная стратегия является клеем, который скрепляет вашу модель франчайзинга, тогда информация — клей, на котором держится ваша системная стратегия.

Информация подскажет, когда и почему пришло время для перемен. Не иметь информации — все равно что оказаться с завязанными глазами, с дротиком в руке и ждать сигнала свыше, когда его метнуть. Отнюдь не многообещающая перспектива! Однако создается впечатление, что именно этим большинство владельцев малых бизнесов и занимаются.

Жесткие системы, гибкие системы, информационные системы. Вещи, идеи, поступки, информация.

Это то, из чего состоит наша жизнь. Это то, из чего состоит и ваш бизнес.

Видите, как сложно разделить одно от другого?

Видите, насколько эти факторы переплетены между собой?

Теперь вы понимаете, что я имею в виду под системой бизнеса и почему так важно начать думать о своем предприятии как о полностью интегрированной системе?

Надеюсь, вы осознали, что рассматривать бизнес как множество разрозненных элементов — это безумие, потому что на самом деле они взаимосвязаны.

Первоочередная задача, стратегическая цель, организационная стратегия, стратегия менеджмента, стратегия управления человеческими ресурсами, стратегия маркетинга, системная стратегия — все они являются полностью взаимозависимыми, и их нельзя рассматривать по отдельности.

Успех процесса развития вашего предприятия полностью зависит от признания этой взаимосвязи. Прототип вашего бизнеса и есть данная взаимосвязь.

Если вы поймете это, то книга стоила вашего времени, затраченного на ее прочтение.

Если же нет, откройте глаза: ведь второго шанса изменить свой бизнес и свою жизнь у вас может не быть.

Мы практически закончили. Это знали и я и Сара. Оставалось только собрать из кусочков единую картину, помочь Саре «переварить» все, о чем мы с ней говорили; показать ей, насколько актуально сказанное для ее бизнеса.

— Я понимаю, что вы подразумеваете под жесткими системами, — сказала Сара. — Это вывеска над моим магазином, полы, цветы, стены, витрины, столы, форма одежды и так далее. Другими словами, это все, что можно увидеть. Когда все сделано правильно, бизнес должен выглядеть как целостная, великолепно сконструированная система. Я даже понимаю, что такое информационные системы, — продолжила она. — Это сведения, которые я получаю от своих магазинов (она уже думала о четырех магазинах, а не об одном!), например: сколько пирогов было продано; что это были за пироги; в какое время была сделана продажа; сколько покупателей и когда заходили в магазины; сколько из них совершили покупку; сколько кусков пирога было продано на вынос и так далее. И теперь, начав об этом размышлять, я могу выдумать еще больше показателей, которые будут меня снабжать необходимыми данными.

Но я не очень хорошо понимаю, что означают гибкие системы. Не могли бы вы рассказать мне о них немного побольше? Что-то не могу себе представить, как мои сотрудники будут использовать — как вы ее назвали? — движущую силу системы продаж?

— Я думаю, вы представляете это, — ответил я. — Помните, о чем я говорил, когда мы обсуждали инновации? Что нужно спрашивать: «Здравствуйте, вы у нас уже были?», а не «Здравствуйте, могу я чем-нибудь помочь вам?». Помните, мы говорили о игре, в которую стоит играть, а также о процессе подбора персонала, который использовал менеджер в гостинице? Что за сценарий он использовал, когда рассказывал о игре, придуманной боссом? А помните, как мы с вами говорили о контрольном перечне действий, применяемом в гостинице, а затем описывали систему менеджмента, определяющую эти действия? На самом деле, — продолжил я, — любое устное или письменное общение со всеми, кто имеет отношение к вашему бизнесу, является гибкой системой. Очень мало кто из нас понимает, что объединенные в единое целое слова имеют огромную силу; что ваш сценарий по подбору

персонала, название вашего бизнеса, предоставляемое вашим сотрудникам обучение, рекламные объявления — все, что вы произносите, должно работать как одно целое и создавать уникальное и эффективное послание клиенту.

Ваш бизнес называется «Все о пирогах», значит, он один такой и другого подобного предприятия нет на свете. Поймите, никто больше не занимается тем же, чем и вы, не использует те же слова, что и вы. В этих словах заключается идея создания бизнеса «Все о пирогах», и она исходит от вас и только от вас. Это идея, которую так хорошо понимаете вы и понимала ваша тетушка; идея, являющаяся основой, сердцем и душой вашего бизнеса. Вы знаете, насколько ценна эта душа, Сара. Ее надо лелеять. Ее надо показывать всем остальным. Ей надо дать свободу.

Вот что представляют собой гибкие системы. Теперь вы понимаете? Теперь вы представляете, как замечательно все части картинки объединяются в одно целое?

Теперь вы понимаете, почему я говорил, что быть Специалистом недостаточно? Что существует еще многое, что нужно сделать, чтобы ваш бизнес осознал собственные возможности? И от этого захватывает дух!

Сара широко улыбалась.

Посетите наш сайт www.e-myth.com, если хотите получить дополнительную информацию.

Письмо Саре

Свобода не дается просто так, ее надо добиваться. Свободу нельзя получить за один раз, ее надо добиваться каждый день.

Ролло Мэй,
«*Man's Search for Himself*»
(«Человек в поисках самого себя»)

Дорогая Сара,

говорят, что в мире ничего не происходит случайно. Поэтому, склонен думать, было predetermined, что в этот день, когда пишу Вам письмо, я уже в третий раз закончил перечитывать выдающуюся книгу Ролло Мэя «*Man's Search for Himself*». Что за урок эта книга преподает всем нам — бизнесменам, кто склонен думать, что сегодняшние широко обсуждаемые темы внутренних ценностей, смысла и цели жизни, расширения возможностей современны, хотя еще в 1953 г. о них с таким убеждением говорил Ролло Мэй!

Кто сегодня из нас, людей, занимающихся бизнесом, может вспомнить книгу Мэя «*Age of Anxiety*» («Век тревоги»), или произведения Камю, Достоевского, Кьеркегора, Кафки, Оруэлла, книгу Т.С.Элиота «*The Hollow Man*» («Полые люди»), а Дейвида Ризмана с его «*The Lonely Crowd*» («Одинокая толпа»)? Эти великие люди обсуждали не то, как преуспеть в бизнесе, а вопросы, связанные с жизнью и смертью!

Если мы еще в 1953 г. так стремились познать эти ценности и сегодня происходит то же самое, то что же произошло в про-

межутке? Холодная война? Путешествие на Луну? Война в Корее? Вьетнамская война? Гражданская война в Камбодже? Сексуальная революция? Революция феминизма? Бурный рост гражданских прав? Психологическая революция? Чертовски много, скажу я Вам! И после всего этого, после прошедших 40 лет, мы все еще ищем смысл, ищем, во что можно верить, и вместе с тем говорим об этом так, как будто раньше этого не было!

Какие уроки мы еще не вынесли для себя в конце XX века? Может быть, нам попросту все безразлично? Мне кажется, что значение, которое мы придаем чему-либо, является результатом нашего внимания, а не наоборот. На что мы обращаем внимание, о чем заботимся, то и ценим. Поэтому, озираясь вокруг, я вижу, что мы в какой-то мере дистанцировали себя от выражения такой вот заботы, проявления внимания, в результате чего с таким трудом видим истинный смысл вещей.

Это не означает, что нам все безразлично. Мы заботимся о своем благосостоянии; мы волнуемся о нашей безопасности; нас очень интересует Суперкубок*.

Но мне кажется, что вещи, приковывающие наше внимание сегодня, несопоставимы по своему масштабу с теми, которые волновали Достоевского, Камю, Толстого, Кьеркегора, Ролло Мэя, которые описаны в Ветхом Завете или в Новом Завете. Проблема заключается в том, Сара, что наше время — время не очень серьезных людей. Мы даже говорим о человеческих ценностях так, как будто они являются обычным товаром — свитерами или туфлями от Gucci, которые можно приобрести за деньги. Это то же самое, что думать, будто присутствие на нескольких семинарах по лидерству, управлению и другим аспектам бизнеса откроет тебе все тайны мастерства. Я думаю, Сара, что это не так.

Я считаю, что, живя в конце XX века, мы должны знать чертовски много, намного больше, чем наши «тренеры» готовы предложить нам. Я думаю, нужно шоковое воздействие, самоуправляемый удар, настолько болезненный, жестокий, чтобы помог нам

* Финал первенства Национальной лиги американского футбола. — *Примеч. переводчика.*

вылезти из собственных крошечных мирков и по-новому взглянуть на окружающий мир.

В этом-то и есть проблема, Сара, как, впрочем, и возможность. Как подойти к такой черте в нашей жизни, когда мы не только готовы, но и желаем (как бы страшно ни было) вновь открыть самих себя, хотя результат нам никто не гарантирует?

Вот на таком распутье, Сара, я полагаю, мы с Вами и расстались некоторое время назад, когда я думал, что знаю, какой путь лежит перед Вами, и вместе с тем понимал, что знать этого не могу. Ведь избранный Вами путь — это обращение к Вашему детству, к «внутренней сущности», которая, как Вы думали, утеряна, и к будущему, которое лежит впереди.

И я знаю из собственного опыта, что Вы не откроете заново для себя свою внутреннюю сущность, обращаясь к прошлому, а обнаружите, что она ждет Вас в будущем на избранном пути. Ваша внутренняя сущность не следует за Вами — она впереди и уже сделала свой выбор! Нужно, чтобы и Вы сделали свой выбор, и тогда Вы будете с ней одним целым! Это довольно метафизическое описание для такого рационального человека, как я, и к тому же я не могу доказать Вам, что это правда, но без тени сомнения верю в свои слова.

Я это знаю, так как то же самое случалось и со мной снова и снова. Я понимаю, что мое внутреннее начало ждет меня где-то в будущем, на одной из тысячи возможных дорог, которую я без промедления выберу и ступлю на нее, преследуя свое истинное «я», чтобы обрести полноту души, чтобы быть нераздельным со своим внутренним началом.

Сара, смысл кроется именно в нашей внутренней сущности. Именно в том, что Ваша тетушка называла заботой. Ваше внутреннее начало заботится о Вас. И хотя родители и учителя считали, что оно отрицательно сказывается на Вашем поведении, и пытались отделить Вас от него, тетя понимала, что оно никуда не убежало от Вас — это Вы убежали от него. Но оно-то все это время было с Вами! И путь, на который Вы сейчас ступили, тот самый, по которому Вы и Ваша тетушка уже шли, — там, на кухне в магазинчике; там, среди четырех дубов; там, где Вы прикоснулись к черной лошади.

Сара, Ваш путь всегда был рядом. Вы просто заблудились. Вы не доверились ему. Вы, как и любая другая маленькая девочка, хотели быть уверенной, что родители Вас не бросят, а учителя будут обожать, поэтому и потеряли саму себя. Но, к счастью, не навсегда.

Путь, на котором Вы сейчас стоите, — путь предпринимателя — будет временами удивлять, временами шокировать. Нельзя сейчас точно сказать, куда он приведет, но от этого становится еще интереснее! Это путь, полный неожиданностей. Это поистине путь жизни или, выражаясь словами Ролло Мэя, «путь свободы». Он говорил: «Свобода — это не только способность ответить „да“ или „нет“, это сила созидания, формирующая нас самих. Как говорил Ницше, свобода — это возможность „стать тем, кто мы есть на самом деле“»*.

Хочу сказать Вам, Сара, что, хотя мы с Вами долго говорили о бизнесе и Вашем отношении к нему, о планировании, менеджменте, о системах и контроле, о развитии организации, сотрудников и системы маркетинга, а также о многих других вещах, к которым Вы должны относиться с вниманием, я безответственно поступаю, если оставляю у Вас впечатление, что всего этого будет достаточно без понимания одной вещи: *не позволяйте занавесу опуститься.*

Занавес является Вашей зоной комфорта, поддельной маской, которую Вы носили, будучи маленькой девочкой, чтобы обезопасить себя. Ваша зона комфорта и есть занавес, за которым Вы спрятались и через который смотрите на окружающий мир. Ваша зона комфорта была Вашей маленькой и уютной планетой, где знали все места для прятков. Сара, Ваша зона комфорта уже завладела Вами раньше, и сейчас она снова может Вас схватить, выбрав момент, когда Вы менее всего к этому готовы, так как она знает, что это для Вас значит. Она знает, как сильно Вы хотите сохранить свою индивидуальность, какую высокую цену готовы заплатить за то, чтобы не потерять контроль над собой, — самую высокую цену: Вашу жизнь.

* *Rollo May. Man's Search for Himself. W. W. Norton & Company, Inc., 1953, p. 165.*

Поэтому, Сара, если этот путь для Вас что-нибудь значит, охраняйте его, так как зона комфорта захватывает нас и превращает в трусов в самый неожиданный момент.

На этом позвольте с Вами попрощаться. Напишите мне, как у Вас дела, как развивается бизнес. И помните, что мое сердце будет всегда с Вами, где бы Вы ни были.



Возвращая мечту американскому малому бизнесу

Теперь вы должны понимать, что человек знания живет своими поступками, а не размышляет о своих поступках. Он не задумывается, что будет тогда, когда он закончит свои деяния. Человек знания выбирает сердцем свой путь и следует ему.

Карлос Кастанеда,
«A Separate Reality»
(«Отдельная реальность»)

Эта книга не просто рецепт успеха, а *призыв взять оружие*. Но этот призыв не имеет отношения к войне. Это призыв к обучению.

Что нужно сделать, чтобы чувствовать, думать и действовать иначе, с большей производительностью и более *человечно*, чем нам могут позволить имеющиеся способности. Сегодняшний мир непрост. Человечество за последние 20 лет столкнулось с большими изменениями, чем за прошедшие 2000 лет.

Уже не существует тех границ, которые ранее окружали нас, — географических, политических, социальных, эмоциональных. Правила игры постоянно меняются. Однако люди не в состоянии жить без ограничений, без структуры, без правил.

Поэтому возникли и получили распространение новые нормы, которые заполнили образовавшуюся пустоту.

К сожалению, в постоянно изменяющемся мире ни один стандарт не может закрепиться надолго. Новые правила, возникая, тут же исчезают в водовороте перемен, и за ними приходят более новые, и затем все повторяется.

Результатом всех этих перемен являются беспорядок и хаос, еще более беспокойный мир, в котором остается все меньше и меньше места традициям. Это мир, где царят замешательство и смятение.

Но эти неприятности не возникли «извне». Если бы это было так, действительно, беды было бы не миновать. Ведь никто из нас не может контролировать внешние силы. Если нам так трудно изменить свой бизнес, как же мы будем изменять мир вокруг себя?

Нет, мир «извне» нам не подвластен. Но, к счастью, нам и не нужно пытаться сделать что-то «извне», мы можем начать «изнутри». Так мы и должны поступить, если хотим добиться успеха, поскольку хаос не во всем, что «извне», — хаос «внутри», в нас самих.

Проблема не в окружающем мире, проблема в нас.

Мир не находится в хаосе, мы в нем находимся.

Видимый хаос, царящий в мире, есть лишь отражение того беспорядка, который присущ нам.

Если в мире мы видим мало смысла, это связано с тем, что мир является отражением нас самих. Если в мире творится неразбериха, значит, мы сами поступаем таким же образом. Если мир жесток, жаден, бессердечен, бесчеловечен и зачастую просто глуп, это потому, что мы с вами такие же.

Поэтому, желая изменить наш мир, мы должны сперва изменить свои жизни!

К сожалению, мы не привыкли думать так. Мы — общество, живущее «извне», привыкшее мыслить внешними категориями, а не внутренними. Мы хотим остаться такими, какие есть. А для общества, живущего «извне», заглянуть внутрь себя слишком сложно.

Но теперь пришло время научиться делать и это. Наступило время перемен. Потому что если мы не изменимся, хаос всегда будет окружать нас. А позволить себе еще дольше жить в нем мы не можем. У нас истекает время.

Ликвидация разрыва

Эта книга как раз рассказывает о том, как ликвидировать разрыв между «извне» и «изнутри», между внешним и внутренним миром.

Ваш малый бизнес может стать тем мостом, который соединит вас с окружающим, который поможет сократить разрыв между миром «извне» и миром «внутри» таким образом, чтобы каждый из них был более человечным, более эффективным и чтобы каждый при этом работал.

Потому что, как и гостиница босса, ваш малый бизнес может стать вашим додзё — местом для тренировок. Джо Хайамс в своей книге «Zen in the Martial Arts» («Дзен и восточные единоборства») описывает, что собой представляет додзё:

Додзё — это миниатюрный космос, где мы контактируем сами с собой: с нашими страхами, волнениями, реакциями и привычками. Это место, где мы противостоям сопернику, который на самом деле нам не соперник, а партнер, помогающий более полно познать самих себя. Это место, где за короткое время можно научиться лучше разбираться в самом себе, а также в своем отношении к окружающему миру. Искусство, которому обучают в додзё, помогает нам справляться с конфликтами в повседневной жизни. Требование полной концентрации и дисциплины к изучающим восточные единоборства также распространяется и на повседневную жизнь. Занятия в додзё призывают нас постоянно браться за новые дела (проекты), поэтому додзё является и источником обучения, в терминологии Дзен — источником самопросвещения.*

Малый бизнес как раз и представляет собой аналог додзё!

Малый бизнес является местом, которое сразу же отзывается на все наши действия. Это место, где мы можем пробовать внедрять новые идеи, которые изменят нашу жизнь. Это место, где мы можем начать проверять все свои предположения о себе са-

* Joe Hyams. Zen in the Martial Arts. Los-Angeles: J.P. Tarcher, Inc., 1979, p. 12.

мом. Это то место, где вопросы, по крайней мере, так же важны, как и ответы на них. Здесь общее уступает место частному. Здесь требуется наше внимание. Здесь нужно следовать правилам и соблюдать порядок. Здесь нет преданности идеалам, а есть реальный взгляд на вещи. Это место, где окружающий мир сокращается до такого состояния, чтобы обеспечивалась его управляемость. Он становится достаточно маленьким, чтобы иметь возможность приспособливаться к переменам, но вместе с тем достаточно большим, чтобы вместить и проверить наши идеи на практике. Это настоящее место для наших с вами тренировок. Это наш собственный мир.

Наш собственный мир

Это и есть «мечта американского малого бизнеса», которая подтолкнула столько предпринимателей (а также и всех остальных) к открытию своего бизнеса, созданию собственного мира.

О чем же говорят эти сторонники Предпринимательской революции сейчас, когда миллионы людей открывают свои дела?

Речь идет не о чем ином, как о перемещении из мира хаоса в свой собственный мир.

Речь идет о стремлении к структуре, порядку, контролю и к чему-то большему. Это порыв к чему-то менее четкому, но более затрагивающему нашу личность и человеческие качества. Это желание установить такие отношения между собой и миром вокруг, какие невозможны на обычной работе.

К сожалению, мы уже видели, что эта мечта практически неосуществима — большинство малых предприятий терпят неудачу. А причина очевидна — *приходя в бизнес, мы впускаем за собой хаос.*

Не меняясь сами, мы пытаемся реформировать внешний мир. Мы пытаемся изменить его и открываем малый бизнес — *но сами остаемся такими же, какими и были!*

Таким образом, малый бизнес, который должен был открыть перед нами новый мир, вместо этого становится самой ужасной на свете работой!

Урок из этого прост: *мы не можем изменить свою жизнь, начиная действовать «вовне»*. Результатом этого будет еще больший хаос!

Изменить свою жизнь и создать собственный мир можно только тогда, когда мы поймем, *как* нужно создавать такой мир, *что* лежит в основе его существования, *каковы* правила игры. Это значит, что нужно изучать окружающий мир и нас самих. А для этого необходим достаточно простой и маленький мирок, которым и является малый бизнес.

Программа развития бизнеса поможет вам наиболее эффективно понять этот мир. Модель франчайзинга принесет в исследование структуру, необходимую для успеха любого бизнеса.

Инновации, количественная оценка и порядок приведут нас и наших противников (кто бы ими ни был) к осознанию собственных ограничений, слабых и сильных сторон. Нам откроется то, что в действительности может обеспечить успех, а не то, что в наших мечтаниях является показателем удачи. В восточных единоборствах нет места для мечтаний. Мечтания могут привести к гибели!

Инновации, количественная оценка и порядок обеспечивают нас принципами ведения бизнеса, создают философскую основу для взаимодействия с окружающим миром. Они становятся источником знания, творчества, самосовершенствования.

С помощью инноваций, количественной оценки и порядка бизнес может стать чем-то большим, чем просто местом нашей работы — местом, где удовлетворяются потребности не только Специалиста, живущего в нас, но и других наших личностей — Предпринимателя и Менеджера.

Наш малый бизнес способен наполнить жизнь новым содержанием.

План действий

Но сможет ли бизнес работать? Насколько работоспособной будет ваша модель франчайзинга?

Есть древняя китайская поговорка, которая гласит:

Услышав что-то, вы вскоре забудете об этом.

Увидев что-то, вы будете помнить об этом.

Но до тех пор, пока вы не сделаете что-то сами, вы не постигнете этого.

В двух словах, мой вам ответ — «Да! Это работает». Работает всякий раз, и будет работать на вас. Так как подобная деятельность невозможна без полной поглощенности ею всех, кто в ней участвует. Нельзя работать равнодушно, но не стоит и проявлять фанатизм. Все должно происходить разумно, со здравым смыслом, целенаправленно, систематично и без подавления человеческих чувств.

Процесс развития бизнеса мгновенно вызывает перемены в людях, которые вовлечены в него. А это — основа успеха.

Участники процесса должны помнить свою цель, для того чтобы двигаться дальше. Постоянно вспоминая о цели, вы как бы привязываете себя к чему-то реальному — к вашему бизнесу, к месту, где ваши цели могут пройти проверку. Бизнес становится символом вашей жизни — в нем вы проявляете себя, в нем сбываются ваши желания. Бизнес становится живым, энергичным, постоянно развивающимся свидетельством силы воли человека.

Но я призываю вас больше не думать обо всем этом. Я призываю вас начать действовать.

Дело в том, что пока сами не попробуете, вы ничего не поймете. А когда приступите к делу, уже не останется ничего, о чем нужно думать, — вы будете на своем пути.

Сейчас же это всего лишь еще одна творческая задумка, еще одна хорошая идея.

Пора превратить идею в инновацию.

Наступило время вернуть мечту американскому малому бизнесу!

Послесловие

Ваш первый шаг

А что теперь? В вас разожгли интерес. Вам не терпится приступить к делу. Вы готовы превратить свой бизнес в небольшой механизм по печатанию денег — совершить Революцию готовых решений.

Теперь, как Сара и тысячи других владельцев малых предприятий, вы должны сделать первый шаг, взглянуть на свой бизнес через призму предпринимательского мифа.

Вы должны проанализировать сегодняшнее состояние своего бизнеса, решить, каким вы себе его представляете, и далее определить расстояние, которое необходимо преодолеть, чтобы осуществить свою мечту.

Этот разрыв между тем, что есть сегодня, и тем, что вы себе представляете, как раз и даст понять, что необходимо сделать для воплощения вашей мечты.

Взглянув на свой бизнес через призму предпринимательского мифа, вы поймете, что разрыв *всегда* образуется из-за отсутствия систем, специальных способов ведения дела, которые выгодно отличали бы ваше предприятие от сотен ему подобных.

С тех пор как книга «The E-Myth» впервые вышла в свет в 1986 г., мы в компании E-Myth Worldwide помогли тысячам владельцев малых предприятий сделать этот первый шаг и открыть для себя существовавший в их бизнесах разрыв.

Мы были бы рады помочь в этом и вам, поэтому приглашаем вас принять участие в нашей бесплатной программе «E-Myth Experience™». Вы научитесь сокращать разрыв, отделяющий вас от мечты, от жизни, от будущего. Программа «E-Myth Experience™» покажет вам мир, незнакомый доселе, но в котором вы почувствуете себя как дома.

Чтобы сделать первый шаг, пожалуйста, заполните приведенную в конце этой книги форму и следуйте указанным инструкциям.

И помните...

Услышав что-то, вы вскоре забудете об этом.

Увидев что-то, вы будете помнить об этом.

Но до тех пор, пока вы не сделаете что-то сами, вы не постигнете этого.

Давайте приступим к делу.

Майкл Э. Гербер,
E-Myth Worldwide,
Санта-Роса, Калифорния.
Июнь, 2001 г.