

Музыка — это не ноты и слова, а игра и пение.

Бизнес — это не школы и теории, а деятельность и результаты.

Юрий Простаков, генеральный директор компании I Can Teach

Джош Кауфман

Сам себе МВА

Самообразование на 100%



Josh Kaufman
The Personal MBA:
Master the Art of Business

[Хороший перевод!]

Музыка — это не ноты и слова, а игра и пение.
Бизнес — это не школы и теории, а деятельность и результаты.

Юрий Простаков, генеральный директор компании I Can Teach

Джош Кауфман

Сам себе **MBA** Самообразование на 100%



Josh Kaufman
The Personal MBA:
Master the Art of Business

[Хороший перевод!]

Джош Кауфман

Сам себе MBA

Самообразование на 100 %

© Worldly Wisdom Ventures LLC, 2010

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.

ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

*Посвящается предпринимателей во всем
мире, которые в меру своих сил и возможностей делают
жизнь лучше*

От партнера издания

Мои дедушка и бабушка были настоящими бизнесменами в те далекие предвоенные, военные и послевоенные годы. Они были крестьяне и не знали слова «бизнес». Их образование составляло две ступени: начальная школа (умение читать, писать) и далее — школа жизни.

Бизнес-игра

Условия:

В 20 лет бабушка с дедушкой поженились. На дворе 1924 год. «Гражданка», разруха. Еды в деревнях нет. Есть личные хозяйства, где что-то растет, и то могут отнять. Скотины почти нет (отобрали или сдохла). Есть инструменты ручные, естественно: пилы, лопаты, топоры, веревки. Жить с родителями — сразу НЕТ. Во-первых, негде (семеро по лавкам), во-вторых, кушать и так нечего.

Задача:

Выжить. Построить хозяйство. Нарожать детей.

А теперь представьте себя (можно по фильмам) в этой обстановке. Зафиксируйте, что вам 20 лет. У вас нет крыши над головой. У вас нет ни копейки денег. Вы молодожены. Еда только под ногами. При этом нет здравоохранения, МЧС, магазинов «Пятерочка» и «Стройматериалы», транспорта, работы в городе. Кругом гражданские стычки.

Единственный плюс — для строительства дома не нужно ни покупать землю, ни регистрироваться в палате. Ушел на край деревни и построился за последним домом.

Очень коротко, схематично излагаю подробный бабушкин рассказ, как у них дальше все сложилось. Смысл моего изложения — озвучить дедово решение данной бизнес-задачи.

Итак, последовательность действий:

1. Ночевать — где приютили родственники.
2. Потом лес, сруб, небольшой дом под руководством деревенского плотника. (*Дед научился складывать сруб, крепить стропила и т. д.*)

3. Затем печка, под руководством местного печника. *(Дед научился делать печки.)*

4. Далее — зима в своем доме. Дед устраивается на окраине города слесарем в железнодорожное депо. *(Начинает самостоятельно читать книги и изучать паровоз. Проходит курсы и становится помощником машиниста.)* Появляются небольшие деньги.

5. Потом пожар в деревне. Дом сгорает.

6. Далее в рабочем поселке деду выделяют участок под дом как *квалифицированному техническому работнику депо.*

7. Дед строит второй дом уже самостоятельно (сруб, печка и т. д.). Родственники, строившиеся позднее, приглашают деда в качестве *консультанта по строительству.*

8. Затем при новом доме последовательно появляется сарай с тремя зонами:

1-я зона — верстак, инструменты, точило, токарный станок, сверлильный станок и т. п., то есть по Марксу — сначала создаем производство средств производства;

2-я зона — энергетический блок: место для заготовки и хранения дров и угля;

3-я зона — летнее хранение продуктов. Это погреб — глубокая яма, которая с зимы забивается льдом и все лето служит холодильником для продуктов.

9. И, наконец, имея крепкую базу, приступает к развитию хозяйства. Это была бесконечная цепь последовательных неторопливых действий, которые постепенно наращивали мощь и эффективность хозяйства. Сад. *(Дед изучил всю литературу по садоводству)* Лодка. *(Научился строить лодку)* Сети. *(Научился вязать.)* Рыбалка. Подсобное хозяйство. И т. д. и т. п.

Дед постоянно изучал намеченное направление. Приступал к реализации, продолжая изучать новое дело, перенимая опыт и читая книги. Вскоре он стал машинистом и затем инструктором в школе подготовки технического состава депо. В зрелом возрасте дедушка и бабушка жили в достатке, были крепки и самостоятельны.

Красной нитью в этом рассказе о жизни моих предков проходит факт постоянного самообразования и движения вперед. Говоря современным языком, дедуля с бабулей все время были в новых

проектах и разработках. Это давало новые знания, расширяло кругозор, знакомило с большим количеством людей и создавало все новые и новые «ментальные модели» (понятие из данной книги), максимально приближенные к «правде жизни».

А вспомнилось мне все это в связи с прочтением замечательной книги Джоша Кауфмана «Сам себе МВА». Неожиданно в моей голове этот «деревенский» блок информации, который хранился у меня в мозгу под индексом «интересная историческая информация», «срезонировал» с тем, что я услышал и почувствовал в книге Кауфмана.

Эта ясная, очень жизненная и мудрая книга о бизнесе повернула мое сознание к истокам, к ключевому моменту. Бизнес, или, по-русски, дело (хозяйство), в корне своем имеет очень важную первопричину. В старину люди занимались бизнесом не потому, что хотелось однокомнатную землянку в лесу с видом на пенек поменять на двухкомнатную с видом на болото, а потому, что можно было умереть с голода или погибнуть от стихии. Поэтому долго раздумывать не приходилось, и учиться можно было только «без отрыва от производства».

Ничего не поменялось в современной жизни. Статистика показывает, что успеха в современном мире достигают люди целеустремленные, проявляющие одержимость, смелость, выдумку. Эти люди начинают действовать сразу, обучаясь и корректируя свои действия на ходу, применяя знания, полученные из разных источников, сообразно обстановке, творчески, не отключая при этом здравый смысл.

Успешные люди выстраивают бизнес не как компьютерную игру, с ощущением, что, если вдруг «game over'нётся», можно пойти на кухню кофейку попить и подумать, «что бы еще замутить». Успешные люди ездят на настоящих танках. А чтобы поехать на настоящем танке, нужно для начала знать всего четыре кнопки: как завести, как поехать, как повернуть и как остановиться. А дальше — годы упорных самостоятельных тренировок, анализ, работа с мастерами «танкового» искусства и медали за реально, но иногда «не поймешь как» взятые города.

Вот на такие мысли наводит прочтение, еще раз повторюсь, очень ясной и практической книги «Сам себе МВА».

Мои искренние пожелания творческой неувядаемости автору книги, низкий поклон команде издательства «Манн, Иванов и Фербер», доведшей до умов российских читателей данную полезнейшую информацию, и всем коллегам, настоящим и будущим. Уверенности в своих силах, оптимизма и веры в самообразование!

С уважением,

Юрий Простаков,

генеральный директор компании I Can Teach,

основатель и руководитель компании «Студия Юрия Простакова»

www.i-can-teach.ru

www.i-love-english.ru

Глава 1

Зачем читать эту книгу

Еще один учебник по бизнесу? Как будто их без тебя мало написано.

Таможенник в международном аэропорту Кеннеди после того, как я ответил на вопрос о том, чем занимаюсь

Жизнь — тяжелая штука. Тем более если ты дурак.

Джон Уэйн, звезда классических американских вестернов

Поскольку вы держите в руках эту книгу, рискну предположить, что вы или собираетесь открыть свой бизнес, или хотите получить повышение по службе. И скорее всего, вы до сих пор не начали действовать, потому что вас удерживают следующие причины:

1. *Бизнес-«ангст»* (нем. *Angst* — страх). Убеждение, что вы ничего не понимаете в бизнесе и поэтому не сможете создать собственную компанию или взять на себя бóльшую ответственность на нынешней должности. Лучше оставить все как есть, чем побороть страх перед неизвестностью.

2. *Боязнь оказаться некомпетентным*. Мысль о том, что бизнес — штука сложная и им должны заниматься профессионалы. Если у вас нет степени MBA или диплома престижной бизнес-школы, кто вы такой, чтобы утверждать: «Я знаю, что делать».

3. *«Синдром самозванца»*. Страх, что вы не справитесь с новыми задачами и все поймут, что вы просто обманщик. А ведь их никто не любит, правда?

Не расстраивайтесь. Все испытывают подобные, ничем не обоснованные страхи, и от них можно быстро избавиться. Для этого нужно лишь выучить несколько простых правил, которые изменят ваши представления о том, как работает бизнес.

Если вы частный предприниматель, дизайнер, студент, программист или просто профессионал, желающий овладеть основами предпринимательства, эта книга для вас. Неважно, кто вы и чем занимаетесь, — познакомившись с новым взглядом на бизнес, вы больше не станете тратить время на борьбу с собственными страхами, а посвятите его делу.

Совсем не обязательно знать все

Методов вагон и маленькая тележка, а вот принципов совсем немного. Тому, кто усвоил принципы, ничего не стоит выбрать тот или иной метод. А вот тому, кто ищет метод, не обращая внимания на принципы, придется туго.

Ральф Эмерсон, поэт и эссеист

В изучении любого нового предмета есть важное правило: *знать все не обязательно*; нужно лишь понимать несколько основополагающих принципов данной области. Как только вы их усвоите, процесс накопления знаний пойдет значительно легче, а обучение станет успешнее.

«Сам себе MBA» — это набор основополагающих принципов функционирования любого бизнеса, при помощи которых можно выполнять поставленные задачи. Освоив их, вы с поразительной легкостью сможете решать наиболее сложные проблемы и достигать самых труднодостижимых целей.

За последние пять лет я прочел огромное количество книг об экономике и бизнесе, опросил сотни профессионалов, работал в корпорации из списка *Fortune 50*, неоднократно открывал собственное дело и собирал информацию о различных предприятиях — от

крошечных, где все делает один человек, до многонациональных с огромным штатом и миллиардами долларов прибыли. Все это время я перерабатывал собранную информацию и в результате сформулировал несколько главных принципов, которые и изложены в этой книге. Понимание этих основ даст вам безотказно действующий инструментарий принятия решений. Если вы согласитесь потратить время и приложить усилия, чтобы выучить эти принципы, то узнаете:

- как *в действительности* работает бизнес;
- как открыть свое дело;
- как заставить уже существующий бизнес работать эффективнее;
- как пользоваться деловыми умениями и навыками для того, чтобы достичь личной цели.

Можете считать эту книгу своего рода фильтром. Вместо того чтобы впитывать все написанное и сказанное о бизнесе, с ее помощью вы сможете выудить из *моря* информации только самое важное и сосредоточиться на том, что лично позволит повлиять на происходящее.

Опыт не нужен

Людам свойственно переоценивать сложность бизнеса. Мы же не ракеты строим — мы выбрали одну из самых простых в мире профессий.

Джек Уэлч, бывший генеральный директор корпорации General Electric

Даже если вы совсем новичок, не переживайте. В отличие от большинства пособий по бизнесу, эта книга не требует ни особых знаний, ни опыта. Я не думаю, что меня будут читать исключительно генеральные директора крупных компаний, ежедневно принимающие решения на миллионы долларов. (Но даже если и так, эта книга все равно будет им очень полезна.)

Если же опыт ведения бизнеса у вас имеется, поверьте на слово моим клиентам по всему миру — обладателям степени MBA: в этой

книге вы найдете информацию куда более ценную и полезную, чем все, чему учат в бизнес-школах.

Мы с вами рассмотрим 256 простых понятий, с помощью которых вы научитесь абсолютно новому деловому мышлению. После прочтения книги у вас сформируется куда более правильное и четкое представление о том, что же такое бизнес и как вести его успешно.

Вопросы, а не ответы

*Образование — это не ответ на вопрос.
Образование учит самому находить ответы
на все вопросы.*

*Билл Элен, социолог, деятель
просвещения*

Авторы большинства учебников по бизнесу пытаются дать ответы: подсказать метод или решение какой-то задачи. Эта книга другая. Она не даст вам ответов — она научит вас правильно ставить *вопросы*. Знание самых важных принципов *любого* бизнеса — первый шаг к принятию верных бизнес-решений. Чем больше вы узнаете о том, какие вопросы необходимо задать в том или ином случае, тем быстрее найдете на них ответы и поймете, что нужно для развития вашего дела.

Ментальные модели, а не методы

*Границы моего языка есть границы моего
мира.*

Людвиг Витгенштейн, философ

Для того чтобы приобрести новые навыки на поприще бизнеса, вовсе не обязательно стремиться узнать все — достаточно овладеть основами. Я называю ключевые понятия бизнес-науки *ментальными*

моделями. В совокупности они образуют прочную систему, на которую вы сможете опираться, принимая решения.

Ментальные модели — это концепты, которые отражают ваше понимание того, «как это работает». Представьте, что ведете автомобиль. Вот вы нажимаете на педаль справа. Если после этого ваша машина сбавит скорость, вас это удивит, так ведь? Потому что, как всем известно, справа находится педаль газа. Это «известное» и есть ментальная модель — представление о том, как что работает в реальном мире.

Ваш мозг автоматически формирует ментальные модели, подмечая определенные принципы в том, что вы делаете каждый день. Однако зачастую сформированные таким образом модели оказываются не совсем точными, ведь опыт одного человека, само собой, ограничен. Образование — способ уточнить ваши ментальные модели с помощью усвоения знаний и опыта, которые на протяжении всей жизни накапливают другие люди.

Например, многие полагают, что «начинать свое дело — весьма рискованный шаг», «чтобы открыть собственное дело, необходимо составить развернутый бизнес-план и занять кучу денег» и «бизнес — это связи, а не знания». Каждая из этих фраз и есть ментальная модель, но ни одна из них не является абсолютно верной. Корректировка ментальных моделей поможет вам более четко представлять, что вы делаете правильно, а что нет, и в результате принятые вами решения будут точнее.

Неверная ментальная модель	Верная ментальная модель
Начинать собственный бизнес — рискованный шаг.	Отсутствие определенности — неотъемлемая характеристика любого бизнеса, но риск можно свести к минимуму.
Прежде чем начинать собственный бизнес, необходимо составить безупречный бизнес-план.	Составление плана в письменном виде — вторично; в первую очередь необходимо уяснить важнейшие функции вашего бизнеса, и как бы тщательно вы ни готовились, все равно вас ждут неожиданности.
Прежде чем начинать собственный бизнес, нужно занять огромную сумму денег.	Занимать деньги придется лишь в том случае, если без этого не обойтись (например, если необходимо строительство производственных мощностей).
Бизнес — это связи, а не знания.	Знакомства действительно важны, но чтобы воспользоваться ими наилучшим образом, необходимы знания.

Изучив предложенные в этой книге ментальные модели, многие мои клиенты поняли, что их представления о том, *что такое бизнес и как он работает*, не совсем верны — знай они это раньше, им не пришлось бы прилагать такие усилия в начале пути и тратить драгоценное время на ненужные страхи и волнения.

Сам себе MBA

Я убежден, что самообразование и есть истинное образование.

*Айзек Азимов, писатель-фантаст,
биохимик*

Мне часто задают вопрос, есть ли у меня диплом MBA. «Нет, — отвечаю я, — хотя в бизнес-школе учился».

Будучи студентом Университета Цинциннати, я принимал участие в программе Карла Линднера Honors-PLUS, являвшейся, по большому

счета, курсом МВА для студентов. Участие в программе оплачивалось за счет солидных дотаций, так что у меня была отличная возможность приобщиться ко многому из того, чему учат в бизнес-школах, не влезая при этом в долги.

Через год по программе университета «работа-учеба» я получил место менеджера в Procter & Gamble — одной из 50 самых успешных компаний, по версии журнала *Fortune*. В 2005 году, когда я оканчивал университет, мне предложили должность заместителя начальника отдела бренд-менеджмента в подразделении, занимающемся бытовой химией, — на этот пост обычно приглашались обладатели дипломов МВА ведущих учебных заведений.

К началу последнего семестра меня куда больше заботило будущее, чем собственно учеба. Конечно, новая работа требовала глубоких познаний в бизнесе, да и все мои коллеги наверняка щеголяли дипломами лучших бизнес-школ. На какое-то время я тоже задумался о получении специального образования, но затем решил, что нет смысла тратить огромные деньги на «корочку», нужную, по сути, только для того, чтобы получить должность, которую мне предложили и так; к тому же работы мне хватило бы и без кучи заданий, которые пришлось бы делать при очно-заочном обучении.

Раздумывая над тем, как же поступить, я вспомнил совет Энди Уолтера — первого из заместителей директора Procter & Gamble, перед которым мне пришлось отчитываться: «Если вы потратите столько же времени и сил, сколько потребовало бы от вас получение диплома МВА, на хорошую работу и закрепление навыков, результат будет таким же». (У Энди не было степени МВА, только диплом инженера-электрика. Теперь Уолтер топ-менеджер мирового уровня в IT-сфере и курирует несколько крупнейших международных проектов компании Procter & Gamble.)

В конце концов я оставил идею о бизнес-школе — но не о бизнес-образовании — и засел за книги, чтобы пройти свой «личный» курс МВА.

Краткий ускоренный бизнес-курс, освоенный самостоятельно

Многие самоучки легко заткнут за пояс докторов наук, магистров и бакалавров из лучших университетов.

Людвиг фон Мизес^[1], австрийский экономист, автор книги «Человеческая деятельность»

Я всегда любил книги, но до того, как решил постигать бизнес-науку самостоятельно, читал преимущественно беллетристику. Мое детство и ранняя юность прошли в Нью-Лондоне, небольшом городишке в штате Огайо, жители которого занимаются в основном сельским хозяйством и кое-что производят для собственных нужд. Моя мать работает в детской библиотеке, отец преподавал физику старшеклассникам, а потом стал директором начальной школы. Так что чтение играло большую роль в моей жизни, а вот бизнес не играл никакой.

На момент, когда у меня появилась первая настоящая работа, я почти ничего не знал о том, что такое бизнес и как он функционирует — кроме, пожалуй, того, что это такая же работа, на которую ходят люди, чтобы получать зарплату. О том, что существуют компании, подобные Procter & Gamble, я имел весьма смутное представление до тех пор, пока не подал то самое заявление о приеме в штат и не шагнул в корпоративный мир.

Работа в P&G сама по себе неплохое образование. Первые три года мне приходилось принимать решения, которые касались создания новых продуктов, управления процессом производства, распределения миллионных сумм маркетинговых расходов и контроля за распространением продукции через крупнейшие розничные сети вроде Walmart, Target, Kroger и Costco.

В качестве заместителя начальника отдела бренд-менеджмента я руководил командами по 30–40 сотрудников, а также подрядчиками и организациями-посредниками, и у всех у них были конкурирующие проекты, планы и разный порядок срочности. Ставки были высоки, и, соответственно, давление на меня оказывалось немалое. Даже сейчас я поражаюсь тому, сколько тысяч человеко-часов, миллионов долларов и необычайно сложных технологических процессов необходимо, чтобы

создать обычный флакон средства для мытья посуды, какой можно купить в любом супермаркете. Все, начиная от формы бутылки и заканчивая отдушками, оптимизируется, включая текст надписей на картонных коробках для доставки товара в магазины.

Однако тогда я думал не только о своей работе в P&G. Решение заняться самообразованием вместо обучения по программе MBA из, так сказать, побочного проекта переросло в легкое помешательство. Каждый день я часами читал и постигал бизнес-литературу, по кусочкам накапливая драгоценное знание о том, по каким законам живет деловой мир.

Тем летом, получив диплом, я не поехал отдыхать. Вместо этого я целые дни проводил у стеллажей с деловой литературой в местном книжном, впитывая столько, сколько мог усвоить. К сентябрю 2005 года, моему официальному выходу на полный рабочий день в компании Procter & Gamble, я прочел не одну сотню книг по всем дисциплинам, какие преподают в бизнес-школах, а также по тем, какие там не преподают: психологии, физике и теории систем. Так что в первый же день работы в компании был готов обсуждать деловую стратегию с лучшими из выпускников бизнес-школ.

Как оказалось, самообразование сослужило мне хорошую службу — я стал ценным сотрудником, занимался действительно полезным делом и получил высокие оценки проверяющих. Однако со временем я осознал три важные вещи.

1. В больших компаниях все происходит медленно. И самая лучшая идея может погибнуть в зародыше лишь потому, что для ее воплощения необходимо одобрение слишком многих.

2. Заикленность на карьерном росте мешает качественно работать. Я хотел прикладывать максимум усилий к тому, чтобы заниматься настоящим делом и как можно лучше, а не бегать и предлагать свою кандидатуру для повышения по службе. Но интриги и борьба за место под солнцем — неотъемлемая часть каждого рабочего дня в крупной корпорации.

3. Чувство неудовлетворенности ведет к полному истощению сил. Я думал, что ежедневная работа будет приносить удовольствие, но вместо этого чувствовал себя так, точно меня прогоняли сквозь строй. Вскоре это пошатнуло мое здоровье, я начал ссориться с близкими. Чем дольше я оставался в корпорации, тем больше мне хотелось

вырваться из этого мира и работать на себя, стать частным предпринимателем.

Зерно и мякина

Важно, чтобы у студентов была здоровая хулиганская непочтительность к знаниям; ведь их дело — не поклоняться изучаемому, а сомневаться в нем.

*Джейкоб Броновски, автор сценария и ведущий телепрограммы *The Ascent of Man* («Восхождение человека»)*

Если мне что и дается легко, так это умение вычленить самое важное из большого объема информации. У меня синтетический склад ума, и мои путешествия в мир бизнес-литературы быстро превратились в упражнение по отделению зерна от плевел.

Количество публикуемой каждый день бизнес-информации поражает воображение. Что до книг, то один лишь общий фонд Библиотеки Конгресса содержит около 1,2 миллиона книг, учебников, пособий и прочей деловой литературы. Если предположить, что средняя скорость чтения 250 слов в минуту, а средняя книга насчитывает 60 тысяч слов, то выходит, что для освоения всего фонда Библиотеки Конгресса потребуется 528 лет, и то при условии, что вы будете читать 24 часа в сутки, а уж если позволять себе такую роскошь, как еда и сон, то все 822 года.

Если верить организации Bowker, которая занимается присвоением изданиям стандартных международных номеров ISBN, каждый год в мире появляется 11 тысяч новых бизнес-книг, которые пополняют и без того многомиллионную коллекцию изданий, вышедших с начала 1900-х годов. Сайт Amazon.com по запросу «деловая литература» выдает 630 тысяч наименований, не считая аудио- и электронных книг, а также книг, выпущенных без присвоения ISBN.

Разумеется, книги — не единственный доступный источник информации. Возьмем, к примеру, газеты и журналы: в каталоге

деловых периодических изданий Уилсона (WBPI) в настоящее время можно найти 527 наименований крупнейших периодических изданий, посвященных различным аспектам бизнеса. Каждый год WBPI добавляет по 96 тысяч новых единиц хранения в свой архив, в котором уже содержится 1,6 миллиона экземпляров изданий. Эта цифра не учитывает блоги — согласно Google Blog Search, на данный момент в Интернете содержится больше 110 миллионов записей в блогах, имеющих то или иное отношение к бизнес-тематике, и эта цифра растет с каждым днем.

Естественно, сколь-нибудь тщательное изучение всей доступной деловой информации — адский труд. Поначалу мое самообразование было бессистемным: я просто шел к полкам с книгами и выбирал первую заинтересовавшую. А чтобы найти одну действительно хорошую книгу, приходилось перелопатить в десять раз больше наспех скомпонованных текстов за авторством всяких бизнес-консультантов, которых больше заботил пункт в собственном резюме, а не желание поделиться чем-то по-настоящему полезным.

И я задался вопросом: что из всего этого мне *на самом деле* нужно знать? Как отличить ценную информацию от словесного мусора? Я стал искать «сито», чтобы отделить рациональное зерно от плевел. И чем дольше искал, тем больше понимал, что такого «сита» не существует, — так что я решил создать его сам.

Я начал отслеживать, какие источники действительно полезны, а какие нет, и писать о самых удачных находках на своем сайте, чтобы самому не забыть и с другими поделиться. Я делал это сугубо для личного пользования.

Так продолжалось до тех пор, пока в одно судьбоносное утро мой «личный курс MBA» неожиданно не получил огласку, после чего моя жизнь коренным образом изменилась.

«Сам себе MBA» выходит на мировой уровень

Тому, кто сумеет лучше всех определить проблему, скорее всего, и удастся ее решить.

Дэн Роум^[2], автор книги «Визуальное мышление»

Помимо книг, я стал регулярно читать несколько сотен бизнес-блогов. Часто отличные тексты публиковались в Сети на много месяцев (а то и на пару лет) раньше, чем появлялись в печати, и я хотел познакомиться с ними как можно скорее.

С особым интересом я читал блог Сета Година, автора бестселлеров «Доверительный маркетинг», «Фиолетовая корова» и «Незаменимый»^[3], одного из пионеров успешного онлайн-маркетинга.

Однажды утром Сет прокомментировал на своей странице следующую новость: Гарвардский университет отклонил заявки 119 студентов, которые хотели поступить на курс по программе MBA¹^[4]. Выяснилось, что некие хакеры взломали сайт Гарварда и часть студентов смогла просмотреть «закрытые» документы с предварительным решением о зачислении. История вызвала оживленную дискуссию в СМИ: все обсуждали, вправду ли классические соискатели степени MBA лжецы и воры или же этому учат в бизнес-школе.

Вместо того чтобы возмущаться поведением студентов, Сет (что неудивительно) продемонстрировал собственное отношение к произошедшему: Гарвард сделал этим студентам подарок. Отказав в поступлении, гарвардское начальство сэкономило им 150 тысяч долларов и два года жизни, которые, случись иначе, были бы потрачены на погоню за не очень-то полезной бумажкой. «Никак не пойму, — писал Сет, — чем учеба по программе MBA лучше реального опыта работы вкупе с целенаправленным изучением 30–40 стоящих учебников».

«Черт возьми! — подумал я. — Именно этим я и занимаюсь!»

В течение двух следующих дней я составил список книг и прочих источников, которые счел наиболее полезными², и разместил в блоге со ссылкой на запись Сета, чтобы прочитавшие совет маркетингового гуру и решившие воплотить его в жизнь увидели мои находки. После чего я быстро написал Сету коротенькое письмо и прислал ему ссылку на свою запись.

Две минуты спустя в блоге Сета появился пост со ссылкой на мой список, и мой сайт наводнили посетители со всего земного шара.

Тему подхватили на популярных ресурсах по саморазвитию и самосовершенствованию вроде Lifehacker.com, после чего она перекочевала в социальные медиаресурсы [Reddit](http://Reddit.com), [Digg](http://Digg.com), [Delicious](http://Delicious.com) и др. В первую неделю существования списка «Сам себе MBA» мой маленький уголок в интернет-пространстве посетили несколько тысяч человек. И самое главное — они стали выходить на связь.

Одни читатели задавали вопрос: с чего начинать? Другие советовали книги, которые прочли сами. Кое-кто не преминул заметить, что моя идея наивна и что я зря трачу время. Несмотря на все, я продолжал читать, выписывать нужное и пополнять список книг. А тем временем число сторонников бизнес-самообразования стремительно росло.

«Манифест личного MBA»³ — небольшое эссе, которое я написал, чтобы помочь новичкам понять суть проекта, — получил сотни тысяч просмотров и до сих пор входит в десятку самых посещаемых текстов, опубликованных на сайте ChangeThis.com за пять лет. Список книг, рекомендуемых мной в рамках «Сам себе MBA», удостоился тематической статьи в деловом журнале *Business Week*⁴. Тысячи решивших самостоятельно постигать основы бизнес-науки со всего мира помогают друг другу учиться и расти на форумах сообщества РМВА⁵.

За поразительно короткий срок проект «Сам себе MBA» вырос из личной инициативы одного человека в мировое движение, так что я ушел из [Procter & Gamble](http://Procter.com) и посвятил все свое время усовершенствованию своей программы и работе с клиентами.

Как бы мне ни нравилось быть администратором собственного форума, я быстро понял, что только списка книг недостаточно. Люди читают бизнес-литературу в поисках решения той или иной насущной проблемы или для того, чтобы количественно и качественно улучшить собственные знания по теме. Они ищут ответы на вопросы, а книги в этом смысле не панацея.

Ведь главное их содержимое — идеи и знания, но из-за того, что часами приходится перелистывать страницы, чтобы добраться до полезной информации, многие мои последователи так ее и не обнаружили. Читатели моего блога, ознакомившись со списком, с

энтузиазмом взялись за чтение, но, осилив несколько книг, не выдержали — слишком долго пришлось ждать результата, а ведь у каждого семья и работа.

И, чтобы помочь им, я взялся за дело сам.

Ментальные модели Мангера

Я считаю, что мозг совершенно точно функционирует моделями. Чтобы научить ваш мозг работать лучше, нужно усвоить фундаментальные модели, то есть такие, которые и делают основную работу.

*Чарльз Мангер, миллиардер, партнер
Уоррена Баффета, заместитель
председателя совета директоров
Berkshire Hathaway*

В первый раз мне приоткрылось будущее моей концепции, когда я узнал о работе Чарльза Мангера.

Чарли родился в Омахе незадолго до Великой депрессии. В школе он был освобожден от занятий физкультурой и вместо уроков читал книги. Первый бизнес-опыт он приобрел, работая в семейной бакалейной лавке за 2 доллара в день.

В 1941 году Чарли окончил школу. Два года он изучал математику и физику в Мичиганском университете, а потом пошел служить в ВВС, где выучился на метеоролога. После увольнения из армии в 1946 году он был принят на юридический факультет Гарварда, правда, степени бакалавра не получил, но в то время это было не так важно.

В 1948 году Чарли окончил учебу на факультете и занялся адвокатской практикой. В 1965-м он ушел из юридической фирмы и организовал инвестиционную компанию, суммарный годовой оборот которой в течение 14 лет превышал среднерыночные показатели на 14 % — результат тем более впечатляющий, если учесть, что формального бизнес-образования Мангер не получил.

Положим, Чарльза Мангера знают не все, но имя Уоррена Баффета, его делового партнера, определенно заслуживает доверия. В 1975 году Баффет и Мангер приобрели компанию Berkshire Hathaway, убыточного производителя текстиля, превратили предприятие в холдинговую компанию и оба стали миллиардерами.

Баффет утверждает, что подход его партнера к бизнесу, основанный на концепте ментальных моделей, сыграл большую роль в процветании Berkshire Hathaway и немало способствовал тому, что он, Баффет, приобрел статус одного из богатейших бизнесменов мира.

«Чарли может проанализировать и оценить любую сделку быстрее и точнее, чем кто-либо другой, и за минуту угадывает потенциальные проблемы. Он идеальный деловой партнер»⁶.

Секрет успеха Чарльза Мангера — системный подход к пониманию законов, по которым функционирует бизнес. Несмотря на то что профильного бизнес-образования Мангер не получил, постоянное самообразование по целому ряду дисциплин позволило ему создать, по его собственному выражению, сетку ментальных моделей, которыми он впоследствии и пользовался, принимая бизнес-решения:

Я уже давно убежден, что определенная система, которую способен выучить любой мыслящий человек, работает куда лучше тех, которыми пользуются другие (чтобы постигать мир). Все, что для этого нужно, — сеть ментальных моделей в твоей голове. И с помощью этой системы мир постепенно складывается во вполне познаваемую картину.

Точно так же как любая система формируется множеством факторов, для понимания этой системы требуется множество ментальных моделей из разных областей знания... Так что нельзя не согласиться с биологом Джулианом Хаксли: «Весь мир, черт возьми, цепочка связей». Нужно постичь все модели, нужно увидеть эти связи и их следствия⁷.

Это довольно забавно — сидеть и обыгрывать тех, кто намного компетентнее тебя, только потому, что ты научился быть более объективным и твой кругозор значительно шире. А еще моя система приносит куда больше денег, что я могу подтвердить на личном опыте⁸.

Основывая свои инвестиционные решения на обширных познаниях о том, как функционируют бизнес, люди и системы, Баффет и Мангер создали компанию стоимостью 195 миллиардов долларов — неплохой результат для метеоролога-адвоката из Омахи, не получившего никакого бизнес-образования.

Знакомство с методом Мангера окончательно убедило меня в правильности моего пути. Вот человек, десятилетия назад проделавший то же, чем сейчас занимаюсь я, и добившийся превосходных результатов! Метод Мангера — определение и применение на практике фундаментальных принципов — для меня был наполнен большим смыслом, чем подавляющая часть той бизнес-литературы, которую я прочел до знакомства с ним. И я принял твердое решение узнать все о ментальных моделях, которыми Чарльз Мангер пользовался при принятии решений.

К сожалению, Мангер никогда не публиковал списка своих ментальных моделей. Просто намекал на них в публичных выступлениях и статьях. В автобиографической книге *Poor Charlies Almanack* («Альманах бедного Чарли») Мангер привел список психологических принципов, которые считает наиболее полезными для своей работы. Но отдельной книги под названием вроде «Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в бизнесе» не существует.

Так что, раз уж я захотел понять фундаментальные принципы того, как строит свою деятельность успешный бизнесмен, пришлось определять их самому. Для этого мне пришлось полностью пересмотреть собственное представление о бизнесе.

А теперь соединим точки

В любом деле весьма полезно время от времени подвергать сомнению то, что всегда считалось само собой разумеющимся.

Бертран Рассел, философ

Большинство бизнес-книг и образовательных программ предполагают, будто вы уже знаете, что такое бизнес и как он работает.

Но это совсем не так. Бизнес — крайне сложное образование, которое включает различные понятия и подчиняется законам из множества научных дисциплин; понять, как он работает, непросто, хотя мы и сталкиваемся с этой работой постоянно.

День за днем, оперативно, эффективно и незаметно бизнес предоставляет нам все, что нужно для нашего повседневного существования. Оглянитесь: почти каждый предмет материального мира сделан и доставлен вам при помощи того или иного бизнеса.

Крупные и мелкие компании незаметно производят и доставляют потребителю столько разных вещей и столькими путями и способами, что сформулировать общие правила невероятно сложно: что общего, скажем, у яблочного сидра и авиаперевозок? Оказывается, многое — если знать, с какой точки зрения смотреть. Вот как лично я определяю бизнес:

Любой успешный бизнес (1) создает или доставляет какую-то ценность, (2) в которой нуждаются люди, (3) по цене, которую они согласны платить, (4) способом, лучше всего удовлетворяющим их потребностям и ожиданиям, (5) при этом ценность приносит своим владельцам доход, достаточный для того, чтобы продолжать заниматься этим делом.

Если убрать любой из этих пунктов: создание ценности, потребительский спрос, сделку, доставку ценности и достаточность прибыли, — получится не бизнес, а что-то другое. Каждый пункт совершенно необходим, равно как и абсолютно универсален.

Проанализировав их, я выделил дополнительные требования. Нельзя производить и предлагать услуги, предварительно не выяснив, чего хочет потребитель (изучение конъюнктуры рынка). А для привлечения покупателя надо, чтобы сначала он обратил на вас внимание, а потом заинтересовался (маркетинг). Прежде чем заплатить деньги, люди должны убедиться, что вам можно доверять и вы выполните все условия сделки (доставка товара и связанные с этим операции). Удовлетворение покупателя зависит от того, насколько продавцу удалось превзойти его ожидания (служба работы с клиентами). Достаточная прибыль предполагает умение зарабатывать больше, чем тратишь (управление финансами).

Вышеперечисленные принципы не такие уж и сложные, но они необходимы вне зависимости от того, кто вы и какой у вас бизнес. Если все они работают хорошо — дело процветает. Если нет — долго ваша компания не протянет.

Любой бизнес опирается на два взаимодополняющих фактора: первый — это люди, второй — системы. Бизнес создается людьми для того, чтобы принести пользу другим людям, в чем бы она ни заключалась. Поэтому, чтобы понять, как он работает, нужно четко усвоить стереотипы мышления и поведения людей: как они принимают решения, как они действуют сообразно принятым решениям и как общаются с другими. Современные исследования в области психологии и нейрофизиологии объясняют, почему мы совершаем те или иные поступки, и помогают скорректировать наше поведение, чтобы взаимодействовать с другими более эффективно.

Системы же — это невидимые структуры, сохраняющие целостность бизнеса. В сущности, каждый бизнес — это совокупность процессов, которые *бесперебойно повторяются* для получения определенного результата. Понимание основных принципов функционирования сложных систем делает возможным улучшение систем действующих, занимаетесь ли вы маркетинговой кампанией или внедряете автоматизированную линию сборки.

Прежде чем написать эту книгу, я несколько лет проверял эффективность изложенных в ней принципов вместе с моими клиентами и читателями моего блога. Кому-то из них понимание и применение на практике ментальных бизнес-моделей помогло начать карьеру на новом поприще, занять вакантное место в престижном университете или солидной компании, получить повышение, открыть свое дело, а в некоторых случаях — меньше чем за неделю полностью разработать и вывести на рынок продукт.

Эти понятия важны потому, что они работают. Вы не только сможете больше создавать и производить для других и значительно поправите свои финансовые дела, но и получите куда больше удовольствия от самого процесса.

Для скептиков

Ты отдал 150 штук за образование, которое запросто мог получить в любой библиотеке, заплатив полтора бакса за абонемент.

Мэтт Деймон в роли Уилла Хантинга в кинофильме «Умница Уилл Хантинг»

Эта книга — о бизнес-концептах, а не о бизнес-школах. Однако многие попросту не верят в возможность пожинать плоды полноценного экономического образования, если не пришлось отстегнуть кругленькую сумму за престижный диплом бизнес-школы. Следующие параграфы, в которых мы обсудим преимущества и недостатки бизнес-образования, предназначены для скептиков.

Стоит ли идти в бизнес-школу?

Между тем, кем программа MBA делает вас в глазах других, и тем, что она на самом деле для вас делает, огромная разница. Это совсем не одно и то же.

Скотт Беркун^[5], автор книг «Искусство управления IT-проектами» и «Откуда берутся гениальные идеи»

Каждый год миллионы людей, твердо решив добиться чего-то в жизни, начинают прикидывать: «Я хочу стать успешным бизнесменом. Где бы мне получить диплом MBA?» Вот и вы, раз уж листаете эту книгу, наверняка задавались таким вопросом.

Так вот вам ответ, который сэкономит годы трудов и тысячи долларов:

***Не нужны вам бизнес-школы.
Займитесь самообразованием.***

Эта книга научит вас, как преуспеть в бизнесе, не заложив при этом жизнь в ломбард.

Три главных недостатка бизнес-школ

Что такое колледж? Это когда двести человек читают одну и ту же книгу.

Джон Кейдж, писатель и композитор-самоучка

Я ничего не имею против тех, кто работает в бизнес-школах: в общем и целом преподаватели и администрация этих учебных заведений — славные люди, которые искренне хотят видеть своих выпускников успешными профессионалами. Но, к сожалению, у всех без исключения бизнес-школ в мире есть три системных недостатка:

1. Обучение по программе MBA стало так дорого стоить, что приходится в прямом смысле закладывать жизнь в ломбард. Доход на инвестиции (ROI) всегда напрямую зависит от суммы расходов, а так как на протяжении десятилетий плата за обучение росла, диплом MBA постепенно для своих обладателей превращался скорее в обузу, нежели в выгодное приобретение. Основной вопрос теперь ставится не о полезности бизнес-образования, а о том, стоит ли оно затраченных средств⁹.

2. В рамках программы MBA преподается много бесполезных, устаревших и даже откровенно вредных концепций и дисциплин, если считать, что ваша цель — выстроить по — настоящему успешный бизнес и увеличить собственный капитал. Многие читатели и клиенты пришли ко мне, уже получив диплом MBA, потратив десятки (а кто и сотни) тысяч долларов на овладение сложными формулами финансовых вычислений и статистических моделей, затем лишь, чтобы осознать: программа MBA совсем не учит, как создать успешное предприятие или заставить уже существующее работать эффективнее. И это проблема: обучение в бизнес-школе вовсе не гарантирует

получения полезных знаний о бизнесе, а именно они и важны для достижения успеха.

3. *Диплом MBA вовсе не гарантирует высокооплачиваемой должности, не говоря уже о том, что он не сделает из вас эффективного менеджера с потенциалом карьерного роста до топ-уровня в крупной корпорации.* Выработка умения принимать решения, управленческих навыков и лидерских качеств требует постоянной практики и большого опыта, чего нельзя добиться, сидя в аудитории бизнес-школы, какой бы престижной она ни была.

Вместо того чтобы тратить кучу денег на получение информации сомнительной полезности, вы легко можете использовать ваше время и ресурсы для изучения действительно нужного. Если вы готовы и способны вкладываться в усовершенствование своих знаний и умений, то можете самостоятельно выучить все, что необходимо знать о бизнесе, и вам не придется закладывать свою жизнь ради этой привилегии.

Иллюзия величия

...самая сущность честолюбца — всего лишь тень сна.

Уильям Шекспир, «Гамлет»^[6].

Легко понять, почему бизнес-школы пользуются такой популярностью: их рассматривают как пропуск в мир достатка и довольства, в обеспеченную до конца дней жизнь. Приятная иллюзия: два года пишешь себе курсовые работы и «налаживаешь связи» (попиваешь в баре пиво с друзьями-сокурсниками), а потом менеджеры по персоналу из самых крупных корпораций будут бегать за тобой и наперебой предлагать престижные и высокооплачиваемые должности.

И продвижение ваше по карьерной лестнице будет скорым и гарантированным. Вас назовут ГУРУ БИЗНЕСА, и будете вы сидеть за впечатляющих размеров массивным письменным столом из красного дерева в огромном кабинете с окнами во всю стену, получать солидные

бонусы да подсчитывать стоимость акций вашей компании. Словом, станете большим боссом и будете раздавать ценные указания, отвлекаясь разве что на прогулки на яхте или партию в гольф. Сильные мира сего будут считать за честь кормить и поить вас в своем доме, а народ — падать ниц, благоговей перед вами и тем, чего вы достигли.

И каждый станет думать: вот человек, у которого есть ум, богатство и влияние, — и будет прав, черт возьми.

Сколько же стоит обещание денег, славы и власти? Несколько тысяч долларов за рассмотрение заявления, пара невнятных закорючек на кредитной квитанции — и вот вы встали на Большой путь! Вдобавок это означает двухгодичные каникулы от собственно работы — кому такое не понравится?

К сожалению, мечты далеко не всегда воплощаются в жизнь.

Кошелек и жизнь

Совсем бесплатных обедов не бывает.

Роберт Хайнлайн, автор книг «Чужак в чужой стране» и «Луна — суровая хозяйка»

Вы, конечно, можете и дальше думать, что диплом бизнес-школы — ключ к вечному процветанию. Надо всего лишь отсчитать несколько тысяч долларов, написать несколько кратких эссе о том, зачем вам, собственно, нужен диплом (насколько можно доверительно написать в приказном порядке), и расхвалить качество образования в разговорах — рано или поздно какой-нибудь маленький, а то и не очень, институт милостиво подарит вам шанс стать новым Биллом Гейтсом^[7].

Однако тут-то и начнутся проблемы: обучение в бизнес-школе стоит сумасшедших денег. Если вы небогаты и не смогли добиться солидной стипендии, выход один — огромный кредит под залог будущих доходов.

Большинство потенциальных американских студентов уже имеют неоконченное высшее образование, так что на них уже висит кредит за обучение в том или ином его виде. По данным сайта FinAid.org,

совокупный долг студента на момент, когда он получает степень бакалавра, в 2009 году составлял 22,5 тысячи долларов. Для тех же, кто по получении степени бакалавра решил получить MBA, эта цифра возрастает до 41,7 тысячи долларов. И это не считая бытовых расходов вроде арендной платы, покупки продуктов, бензина и ремонта машины, на которые приходится брать дополнительные студенческие ссуды.

Каждая тысяча долларов — приличная сумма, но и эти цифры подразумевают среднестатистическую учебу, а быть среднячком никто не хочет. Если вы нацелились на покорение мировых финансовых лидеров вроде Goldman Sachs или консалтинговых компаний уровня McKinsey и Bain (так исторически сложилось, что эти компании предлагают новоиспеченным обладателям степени MBA самые высокооплачиваемые должности), то и бизнес-школу придется выбирать из списка десяти лучших, для чего потребуется *намного* больше, чем какие-то сорок тысяч.

Прощайте, «зеленые президенты»

Легко берется, да нелегко отдается. <...>

Дурак — кошельку враг.

*Томас Тассер, английский фермер и
поэт XVI века*

Согласно рейтингу, подготовленному в 2010 году журналом *U. S. News & World Report*, годовая стоимость обучения в 15 лучших бизнес-школах составляла от 40 до 50 тысяч долларов. Большинство полноценных программ MBA рассчитаны на два года. Учитывая необходимость проживания рядом с крупным университетом, которое тоже стоит недешево, на ценнике «MBA от лучшей бизнес-школы» вы легко найдете сумму в 120, а то и 200 тысяч долларов. Конечно, при условии, что вас туда примут.

Лучшие бизнес-школы славятся тем, что в них трудно поступить: благодаря своей безупречной репутации они могут позволить себе жесткий отбор. Получается замкнутый круг. Репутация бизнес-школы

базируется на карьерных успехах ее выпускников, так что в лучшие заведения принимают самых способных и целеустремленных, тех, кто сможет пройти строгий отбор, — словом, тех, кто знает, как преуспеть, вне зависимости от того, получит он диплом MBA или нет. Бизнес-школы не создают успешных людей — они их принимают, а потом документально подтверждают успех.

Если вам удастся поступить, школа сделает все, что от нее зависит, чтобы помочь вам найти приличную работу, — но уж принимать решения и справляться с делами придется вам самим. Если после получения диплома той или иной бизнес-школы вам удастся преуспеть, вы тут же станете ее глянцевой рекламой, чтобы ореол славы вокруг вашего имени привлекал потенциальных студентов. А если вы потеряете работу и разоритесь, вам не достанется ни помощи, ни рекламы, зато платежи по кредиту никуда не денутся. Что ж, не повезло.

Вот как вспоминал годы обучения Кристиан Шрага, получивший в 2002 году диплом MBA в Уортонской школе бизнеса¹⁰:

Я на собственной шкуре испытал, что такое бизнес-школа, так что могу авторитетно заявить: обучение дает некоторые преимущества, но за слишком высокую цену. Если в настоящее время вы размышляете о дневном обучении, очень советую: остановитесь и подумайте, готовы ли вы рисковать.

Бизнес-школа — это большой риск. Если вы все-таки решите поступать, единственное, о чем можно сказать с уверенностью: вам придется раскошелиться на 125 тысяч долларов. То есть приблизительно 1,5 тысячи ежемесячных выплат и десять лет без возможности хоть ломаный грош отложить на черный день.

Если вы считаете, что элитное окружение, студенческое братство и туманная перспектива заработать большие деньги этого стоит, — дерзайте. Если нет — займитесь чем-то другим, очень вас прошу.

Золотые слова. Если тисненные буквы диплома не настолько важны для вас — лучше не связывайтесь.

Что на самом деле сулит диплом МВА

Лицемер может себе позволить цветистые обещания — это ничего ему не стоит, ведь он и не собирается их выполнять.

Эдмунд Берк, политик

В своем исследовании «Закат бизнес-школ? Не такие успешные, какими кажутся», опубликованном в журнале *Academy of Management Learning and Education*¹¹, Джеффри Пфеффер из Стэнфордского университета и Кристина Фонг из Вашингтонского университета проанализировали накопившиеся за сорок лет данные, пытаясь установить, действительно ли бизнес-школы делают своих выпускников более успешными.

Их выводы ошеломляют и дают повод задуматься: бизнес-школы не делают для студентов почти ничего — только заставляют их расстаться со своими кровными.

Бизнес-школы не приносят ощутимой пользы: ни собственно диплом МВА, ни полученные на протяжении учебы оценки не коррелируют с карьерными достижениями. Также мало что доказывает, что работы, которые студент пишет во время учебы, оказываются полезными в последующей управленческой деятельности, — все это ставит под сомнение профессиональную пригодность бизнес-школ.

Согласно исследованию Пфеффера и Фонг, неважно, будете вы в числе лучших студентов курса или среди отстающих — к долгосрочному карьерному успеху это не имеет отношения.

Почти нет доказательств того, что диплом бизнес-школы, особенно не из числа элитных, равно как и оценки, полученные на протяжении курса, имеют сколько-нибудь прямое отношение к уровню заработной платы или возможности продвижения по карьерной лестнице. Эти данные как минимум предполагают, что

образовательный/обучающий компонент бизнес-школы весьма опосредованно связан с реальной сферой управления.

Согласитесь, это не очень приятно узнать тем, кому пришлось расстаться не с одной тысячей долларов ради образования, получаемого с единственной целью — преуспеть в бизнесе.

Хуже того, диплом MBA даже не влияет на доходы обладателя в течение жизни. Придется не один десяток лет отрабатывать долги, в которые пришлось влезть ради «корочки». Кристиан Шрага, тот самый обладатель степени MBA Уортонской школы бизнеса, подсчитал, что за десять лет чистый дисконтированный доход^[8] от вложений в диплом MBA одной из лучших бизнес-школ составляет приблизительно минус 53 тысячи долларов (увы!). Эта цифра предполагает, что годовой доход до получения степени равнялся 85 тысячам долларов. После окончания бизнес-школы доход возрастает до 115 тысяч (на 35 % больше), но с ним обычно увеличивается и максимальная налоговая ставка (так как новая работа, скорее всего, требует переезда в более крупный город). Плюс нужно заложить 7 % на издержки упущенной выгоды, или альтернативные издержки (учитывают те возможности, которые вы упустили, решив потратить средства на получение степени MBA, а не на что-то другое). Проще говоря, пользуясь приемами, которым его обучили в бизнес-школе, Шрага доказал, что его «корочка» с финансовой точки зрения неудачное решение.

Если предположить, что расчеты, выполненные Шрагой, верны, то потребуется 12 лет упорного труда лишь для того, чтобы *остаться при своих* — при условии, что все пройдет без эксцессов. А если вам не повезет на рынке труда — что ж, вы прогорели.

Откуда взялись бизнес-школы

То, что современные методы обучения еще не задушили естественное любопытство и желание задавать вопросы, почти чудо.

Альберт Эйнштейн

Дипломы MBA не делают своих обладателей успешнее, поскольку очень немного из того, что преподается в рамках программы, действительно полезно в реальном мире бизнеса. Вот что по этому поводу пишут Фонг и Пфеффер:

Наша доказательственная база позволяет предположить, что список изучаемых в рамках программы MBA предметов имеет не много общего с тем, что действительно необходимо знать, чтобы преуспеть в бизнесе. Если по факту связь между тем, что действительно нужно знать о бизнесе, и тем, что преподают в бизнес-школах, настолько мала, то легко объяснить, отчего диплом MBA и оценки во время учебы мало помогают своим обладателям построить карьеру.

Если вы посмо трите на расписание лекций любой бизнес-школы, то легко поймете, что из вас будут готовить как минимум руководителя высшего звена на крупном промышленном предприятии или в розничной сети, бизнес-консультанта, бухгалтера или финансиста в инвестиционном банке. Программа обучения полностью ориентирована на управление колоссально сложным технологическим процессом и выполнение изошренных аналитических операций — но не на то, что ежедневно проделывают 99 % тех, кто занят в той или иной бизнес-сфере.

Нестыковка изучаемых предметов с реальной практикой начинает ощущаться тогда, когда выпускник понимает: концепты, принципы и техники, которым учат в большинстве бизнес-школ, направлены на работу в совершенно другом мире. Высшие учебные заведения для управленцев начали в массовом порядке создаваться в конце XIX века,

в эпоху индустриальной революции. Тогда в рамках программ MBA менеджеров обучали технологиям более эффективного управления большими мануфактурами.

Фредерик Уинслоу Тейлор, пионер научных методов управления, заложивший основы современных методик подготовки менеджеров, брал секундомер и засекал время, которое тратит рабочий на погрузку слитков в вагон, чтобы сэкономить пару секунд. Не правда ли, этот факт помогает составить представление об образе мыслей, лежащем в основе большинства программ, по которым ведется обучение в бизнес-школах?

Управление рассматривалось в первую очередь как умение заставить людей работать быстрее и делать то, что им велят. Гуру философии, стоявшими за созданием так называемой управленческой психологии, стали Иван Павлов и, позже, Беррес Фредерик Скиннер, которые были убеждены, что, если верно найти стимул и воздействовать на людей с его помощью, они сделают все, что от них требуется. Подобная точка зрения привела к созданию множества финансовых стимулов: оклады, бонусы, поощрения в виде права покупки-продажи акций и т. д. — с целью заставить профессионалов бизнеса действовать в наилучших интересах акционеров крупных компаний.

Существует огромное (и возрастающее с каждым днем) число подтверждений тому, что прямые стимулы на деле часто только ухудшают исполнительность, мотивацию и уменьшают удовлетворенность проделанной работой¹². Несмотря на существование альтернативных, куда более полезных и продвинутых теорий, объясняющих эффективность действий и поступков человека^[9], поиск «волшебного стимула» продолжается в аудиториях бизнес-школ и по сей день.

В поисках распространения

Постижение любой, даже самой желанной или достойной техники становится болезнью, если заикливаться на этом.

*Брюс Ли, всемирно известный мастер
восточных единоборств*

В начале XX века, в эпоху широкого распространения радио- и телевидения, стало возможным сообщать о своей продукции на всю страну самой широкой аудитории, что открыло дорогу национальным брендам и ретейлерам. Чем больше рекламы, тем больше распространения, больше продаж и, соответственно, средств на саму рекламу. На протяжении десятилетий цикл обратной связи упрочился, и в результате в каждой индустрии образовалось по несколько гегемонов. И бизнес-школы помешались на том, чтобы обучить студентов ухватить свою часть рынка сбыта и быстро создать гигантскую компанию за счет беспрестанных поглощений.

Венчурный капитал стал для предпринимателей неотъемлемой частью делового процесса — а как иначе можно построить фабрику или создать общенациональный бренд за пару-тройку лет? Экономия за счет роста на производстве означает, что более крупные компании вытесняют с рынка своих более мелких собратьев, предлагая схожий продукт по более низкой цене. Инвесторы хотели, чтобы их вложения вернулись сторицей, и как можно быстрее, и к черту благоразумие, что было только на руку дельцам, составлявшим бизнес-планы, обещая огромный выход капитала в рекордно короткие сроки. Вполне жизнеспособные предприятия приобретались и уничтожались во имя конгломерации и синергии — и все это с благословения ученых. А на громоздность процессов интеграции гигантских и архисложных бизнес-систем никто не обращал внимания или попросту не замечал ее, что в итоге и погубило большинство увлекшихся слиянием-поглощением компаний.

Игра с огнем

Образованный дурак опасен вдвойне.

*Уоррен Баффет, председатель совета
директоров Berkshire Hathaway, один из
самых богатых людей в мире*

Тем временем финансовая наука становилась все сложнее и сложнее. До XX столетия с бухгалтерией и прочими финансовыми расчетами легко управлялись при помощи здравого смысла и относительно простых арифметических вычислений. Повсеместное распространение двойной записи в бухгалтерии (изобретенной в XIII веке) принесло большую пользу: вычисления при всей своей сложности стали точнее, но и выявить растраты стало легче.

С внедрением в финансовую практику статистики сразу же возросли аналитические возможности. Управленцы начали использовать статистику и статистический анализ, чтобы предугадать будущее, полагаясь на базы данных и таблицы подобно тому, как античные предсказатели полагались на кофейную гущу и козью требуху. Но мир с тех пор не стал более предсказуемым и стабильным: как и в стародавние времена, всем нужно «знамение», чтобы подтвердить слова пристрастного и своекорыстного прорицателя.

Сложность финансовых транзакций и статистических моделей, на которых они основаны, возрастала — кончилось тем, что лишь немногие из практикующих финансистов стали понимать, как все это работает, и осознали ограниченность данных методов. В феврале 2009 года в журнале *Wired* была опубликована статья «Рецепт катастрофы: формула, которая погубила Уолл-стрит». В ней рассказывалось о том, какую роль ограниченность давно обожествляемых формул финансового успеха (будь то модель ценообразования опционов Блэка — Шоулза, Гауссовская функция связки или модель оценки доходности активов), сыграла в образовании так называемого пузыря доткомов двухтысячного года и махинациях на рынке жилищного строительства, которые во многом и привели к рецессии 2008 года.

Научиться пользоваться сложными финансовыми формулами и научиться управлять бизнесом — совсем не одно и то же. Понимание того, как *создавать и доставлять потребителю ценности*, — вот необходимое знание, но многие образовательные программы пренебрегают этим. В своей книге *Upper Mismanagement* («Ошибки управления на самом верху») журналист Норм Шрайбер объясняет причины краха американской промышленности:

Начиная с 1965 года процент выпускников престижных бизнес-школ, приходящих в консалтинговую и финансовую сферу, возрос вдвое — от одной трети персонала до двух третей. И поскольку

некоторые из этих финансистов и консультантов в итоге идут на работу в промышленный сектор, в каком-то смысле это проблема... За последние десятилетия большинство руководителей высшего звена в компании General Motors вышли из финансовой, а не из производственной сферы. (Недавно ушедший в отставку председатель совета директоров Фриц Хендерсон и его неудачливый предшественник Рик Вейгонер вышли из хваленного «казначейства» компании.) Но выходцы из подобной сферы оказываются совершенно нечувствительными к техническим инновациям, способным обеспечить производство высококачественной продукции с низкой себестоимостью¹³.

От технических усовершенствований легко отказаться, если хочешь роста краткосрочных прибылей. Игнорируя необходимые для развития бизнеса условия, управленцы с дипломом МВА погубили не одну вполне жизнеспособную компанию во имя роста ежеквартального дохода на акцию.

Тем временем широко распространенная практика использования колоссальных сумм задолженности в качестве леввериджа^[10] привела к созданию огромных компаний с еще более огромными долгами — в тучные годы это приносит немалые доходы, но делает компании нестабильными при малейших признаках упадка. Стратегия «выкуп акций за счет займов», которую преподают во многих бизнес-школах (покупка компании, быстрое расширение путем принятия долговых обязательств и впоследствии продажа другой компании с надбавкой), превратила прежде самостоятельные компании в раздутых долгами левиафанов, а из-за постоянного перехода компаний и предприятий от одного владельца к другому финансовые рынки стали смахивать на детскую игру, когда надо успеть занять один из стульев, которых меньше, чем игроков.

Когда финансовые ухищрения и краткосрочная прибыль ставятся выше дальновидности и долгосрочного создания стоимости, страдают потребители и наемные работники. Единственные, кто извлекает из этого выгоду, — те самые обладатели дипломов МВА уровня высших функционеров и руководителей, они получают сотни тысяч долларов в качестве бонусов за осуществление сделок, разрушая при этом вполне жизнеспособные компании стоимостью в миллиарды долларов и лишая тысячи людей работы.

Бизнес — это искусство создания и доставки ценностей готовому платить потребителю, а не махинации и не обман по правовой презумпции. К сожалению для всех нас, бизнес-школы отказались от обучения первому и перешли на преподавание второго.

Меняться нет причин?

Школы учат лишь необходимости обучения

*Иван Иллич, теолог, философ,
теоретик образования*

Мир постоянно меняется, но бизнес-школы не спешат меняться вместе с ним. После того как в нашу жизнь пришел Интернет и новые технологии приобрели всеобщую доступность, современные успешные предприятия и компании стали меньше, открывать их теперь дешевле и им стало требоваться меньше сотрудников. Согласно данным комитета по делам малого бизнеса администрации США, малый бизнес представляет 99,7 % всех фирм-нанимателей, дает работу половине занятых в частном секторе граждан, за 15 лет создал 64 % абсолютно новых рабочих мест, а также создает больше 50 % несельскохозяйственного ВВП¹⁴. В то же время, если посмотреть на расписание бизнес-школ с точки зрения сегодняшних стандартов, то возникает впечатление, что большинство из них всерьез полагают: управленцем стоит идти только в огромную корпорацию.

Реклама на массовом потребительском рынке больше не способна конвертировать пенни в доллары. Товарные запасы (если они остались) значительно сократились, важнейшие функции одних предприятий целиком зависят от других, а рынки изменяются и адаптируются весьма быстро. Современные успешные компании опираются на такие качества, как скорость, гибкость и изобретательность — гигантские корпорации прошлых десятилетий тратят огромные усилия, чтобы приобрести и сохранить эти качества, а программы бизнес-обучения тратят не меньшие усилия, чтобы приспособиться к нынешним реалиям.

Требования открытого рынка побуждают управленцев гнаться за краткосрочными прибылями в ущерб долгосрочной стабильности, порождая волну остановок производства и увольнений персонала и сильное урезание бюджета всякий раз, когда происходит что-то непредвиденное или наступают не лучшие времена. Вместе с тем все больше наемных работников ждут, что работа даст им ощущение независимости, пространство для маневра и чувство защищенности, — и ищут рабочие места за пределами корпоративного мира. Как управлять тем, кто не желает, чтобы им управляли?

Вот и бизнес-школы пытаются уловить новые тенденции, однако до сих пор преподают устаревшие теории, которые вводят студентов в заблуждение, а то и вовсе являются неверными. Но не стоит ожидать от бизнес-школ быстрых перемен. Наличие собственной программы MBA для них — прибыльный символ статуса и вдобавок пользуется спросом. Пока под священными сводами бизнес-школ столько потенциальных студентов готовы петь в унисон, зачем разучивать новые песни?

Единственное преимущество бизнес-школ

Институты делают все, чтобы сохранить проблему, с которой призваны бороться.

*Клэй Шерки, преподаватель Нью-Йоркского университета, автор книг *Here Comes Everybody* («Приглашаются все») и *Cognitive Surplus* («Когнитивные излишества»)*

Бизнес-школы дают единственное осязаемое преимущество: их выпускникам проще попасться на глаза менеджерам по подбору персонала компаний из списка *Fortune 50*, которые ищут новых сотрудников среди студентов элитных учебных заведений и в соцсетях, где общаются выпускники. Если вы окончили престижную бизнес-

школу, вам куда легче попасть на собеседование в крупную корпорацию, инвестиционный банк или консалтинговую компанию. Причем максимальный эффект наблюдается сразу после вручения диплома, а затем он в течение трех-пяти лет резко идет на убыль. В конце концов вы остаетесь один на один со своими проблемами: HR-менеджерам уже не нужна ваша «корочка» — их больше интересует, чего вы достигли после ее получения.

Обычно они используют программы MBA как своего рода фильтр: кого приглашать на собеседование, а кого не стоит. Менеджеры по подбору персонала — народ занятой, а поскольку каждый студент уже прошел предварительный отбор, то и вероятность потратить драгоценное время меньше. Набор сотрудников напрямую из будущих обладателей диплома MBA — это еще и благовидное оправдание. Если новый сотрудник окажется не так хорош, всегда можно сказать: мол, откуда ж мне было знать, что так будет, — у него же диплом MBA Гарвардского университета!

То, что программа MBA — неплохой инструмент селекции, бесспорно, и тем, кто не имеет этого преимущества, очень непросто пробиться самим. Если вы всерьез решили стать бизнес-консультантом, специалистом по международному финансированию или ищете кратчайший путь восхождения по карьерной лестнице корпорации из списка *Fortune 50*, возможно, вам и придется заплатить 150 тысяч за собеседование. Если решите идти этим путем, подумайте над тем, что он сулит, *прежде*, чем поступать в бизнес-школу, — как только вы сделаете первый шаг, долговое бремя не позволит вам передумать.

Если же вы хотите работать для себя и получать от работы удовольствие или жить полноценной жизнью, имея при этом любимое и прибыльное занятие, то обучение по программе MBA станет для вас пустой тратой денег и времени. Как говорит доктор Пфедфер: если вы добились того, что вас зачислили на курс, вполне вероятно, что вы преуспели бы и без диплома.

**Работаешь, работаешь — а все
равно в долгах**

*А если ничего не получится — ты уверен,
что захочешь остаться на этом же месте?*

Луис Ламур, писатель, историк

Давайте забежим вперед и представим: вы получили диплом MBA. Если «посчастливится», вас возьмут в крупную финансовую или консалтинговую компанию с привилегией работать больше 80 часов в неделю и получать в год около 100 тысяч долларов. Деньги неплохие, но работа будет съедать почти все ваше время, к тому же вы станете испытывать постоянное давление. И даже если работа не будет вас устраивать, придется оставаться на ней и дальше — ведь надо платить по кредиту, взятому на обучение, чтобы вложение «того стоило».

Поздравляем: вы посвятили весь свой ум и энергию тому, чтобы стать рабом собственного диплома.

Будете умницей — станете управленцем, который проводит на работе сто с лишним часов в неделю. И приготовьтесь к тому, что наслаждаться плодами своих трудов придется в одиночестве: топ-менеджеры чаще других сотрудников разводятся или имеют проблемы в семье. Как говорится, можно получить все что угодно, если вы согласны за это платить.

Если же вам «не повезет», то вы станете зарабатывать лишь чуть больше, чем если бы не учились в бизнес-школе. Что еще хуже, сомнительная должность будет означать, что ту тысячу долларов в месяц, которую придется платить по кредиту, с вашей зарплатой вы просто не потянете.

Рынок труда неумолим: от выплат по кредиту на обучение никуда не денешься, в США долг остается долгом, даже если вас объявят банкротом. Повезло вам в жизни или нет, бремя кредита лежит на вас — и телефон будет разрываться от звонков кредиторов, пока вы им все не уплатите.

Повторяю еще и еще раз: *самый быстрый и легкий способ испортить себе жизнь — влезть в большие долги.* Главная причина, по которой люди десятилетиями остаются на одной и той же работе, — необходимость выплачивать кредиты. Постоянный стресс из-за финансовых проблем рушит отношения с родными и близкими, губит здоровье и может в буквальном смысле довести до помешательства.

Неужели туманная перспектива сидеть в офисе с окнами во всю стену этого стоит?

Есть способ лучше

Учителей надобно учить, даже лучших из них. Для них я и пишу.

Фридрих Ницше

К счастью, вы сами вольны решать, какое образование получить, — и у вас есть возможность сделать выбор, благодаря которому вы добьетесь успеха куда большего, чем выпускники лучших бизнес-школ, и сэкономите при этом не одну тысячу долларов. Самостоятельное изучение основ построения и функционирования успешного бизнеса и создание собственной сети деловых знакомств и связей даст вам практически столько же, сколько обучение по престижной программе МВА, а стоит будет в сотни раз дешевле. Вместо того чтобы тратить свое время и деньги на изучение устаревших теорий, которые вам, возможно, и не понадобятся, куда лучше заняться самостоятельным изучением того, что действительно нужно, чтобы преуспеть.

Что вы узнаете из этой книги

Когда вы начинаете разбирать какую-то область знания, вам кажется, что придется выучить миллион вещей. Это не так. Все, что вам нужно, — вычленить основные принципы, на которых все базируется, их обычно бывает от трех до двенадцати. А миллион вещей, которые, как вы думали, нужно будет запомнить, — всего лишь различные сочетания этих принципов.

*Джон Рид, специалист по инвестициям
в сфере недвижимости, один из
авторов книги *Succeeding* («Быть
успешным»)*

Эта книга призвана научить основам функционирования прочного бизнеса так быстро и эффективно, насколько возможно. Прочитав ее, вы узнаете:

Как работает бизнес. Понятия, изложенные в главах 2–6, разъясняют, как работает любой бизнес и что можно сделать, чтобы он стал лучше.

Как работают люди. Любой бизнес создается людьми и живет, обслуживая других людей. Чтобы понимать, как работает бизнес, необходимо знать, как люди принимают решения, как воплощают их в жизнь и как взаимодействуют с окружающими. Из глав 7–9 вы узнаете несколько важных понятий из области психологии, которые объясняют, как человеческий мозг воспринимает действительность, как научиться работать эффективнее и как завязывать и укреплять деловые отношения.

Как работают системы. Бизнес — сложная система с множеством составных частей, и функционирует он внутри еще более сложных систем, таких как промышленность, общество, культура и правительство. Главы 10–12 помогут вам понять законы, по которым работают сложные системы, а также правильно проанализировать существующие системы и найти способы их исправить, не вызвав при этом непредвиденных последствий.

А вот что *отсутствует* в этой книге.

Слишком большое внимание к вопросам менеджмента и лидерства. Многие источники бизнес-информации (и все бизнес-школы) объединяют собственно деловые навыки с лидерскими и управленческими, но это далеко не одно и то же. Хотя лидерские качества и управленческие навыки, безусловно, важны, это не самое главное, что следует знать: не понимая, что же такое бизнес, вы попросту поведете тех, кого организуете, к ложной цели. Бизнес — это выгодные для его владельца производство и/или доставка различных товаров и услуг, за которые потребитель готов платить, а менеджмент и

лидерские навыки всего лишь способствуют этому. Мы будем обсуждать основы эффективного менеджмента и способы овладения лидерскими качествами в главе 9, но в соответствующем контексте.

Бухгалтерские нюансы. Научиться распоряжаться деньгами очень важно, и в главе 6 мы подробно это обсудим, но погружаться в глубины управленческого и финансового учета не станем. Если же по прочтении этой книги вы захотите упрочить свои знания по предмету, настоятельно рекомендую познакомиться с книгами Роберта Энтони и Лесли Брайтнер *Essentials of Accounting* («Основы финансового учета»), Роберта Кука *The McGraw-Hill 36 — Hour Course in Finance for Nonfinancial Managers* («Финансы для нефинансистов за 36 часов») и Джона Трэйси *How to Read a Financial Report* («Как читать финансовый отчет»).

Информация о финансовом анализе. Собственно, эта книга не поможет вам стать асом финансового менеджмента. Статистический и количественный анализ при должном применении весьма полезен, но техники финансового анализа носят ситуативный характер, и из этой книги вы ничего о них не узнаете.

Как пользоваться книгой

Лучшее, что может сделать книга для человека, — заставить его действовать.

Томас Карлейль, писатель, историк

Напоследок дам несколько советов, как пользоваться этой книгой.

1. Листайте и просматривайте. Верите или нет, но вовсе не обязательно читать эту книгу от корки до корки. Периодически просматривайте страницы — и получите большой результат, затратив меньше усилий. Внимательно перечитайте параграф, который привлечет ваше внимание, а потом в течение нескольких дней постарайтесь применить указанные в нем советы на практике. И почувствуете ощутимые качественные изменения как в работе, так и в деловом мышлении.

2. *Держите наготове ручку и блокнот.* Цель этой книги — предложить идеи, как качественно улучшить вашу жизнь, поэтому будьте готовы записывать свои мысли по мере их возникновения — позже при помощи записей вы легко сможете вспомнить и повторить важнейшие понятия. А в блокнот можно будет записывать не только идеи, но и детальные планы действий.

3. *Регулярно заглядывайте в эту книгу.* Держите ее на рабочем месте, чтобы как можно чаще заглядывать, особенно перед началом нового проекта. Повторение материала неизбежно приведет к полному усвоению, и чем лучше вы его усвоите, тем лучше будут ваши результаты. Рекомендую также сделать в календаре напоминание и раз в несколько месяцев освежать в памяти книгу и ваши пометки, чтобы еще лучше понять изученное и обогатиться новыми идеями.

4. *Не ограничивайтесь только этой книгой.* Каждая из описанных мною ментальных моделей имеет весьма большой спектр применения, и рассмотреть каждый аспект в одной книге невозможно. В мире деловой литературы множество великолепных источников, из которых можно почерпнуть необходимую информацию о той или иной ментальной модели. Приглашаю вас на мой сайт, PersonalMBA.com, где можно узнать о них еще подробнее и научиться применять их в работе и повседневной жизни.

Итак, начнем.

Глава 2

Создание ценности

Делайте то, что нужно людям. <...> Нет ничего более ценного, чем найти способ удовлетворения неудовлетворенной доселе потребности. Если вы сможете дать людям то, в чем они нуждались, но не могли получить, это станет для вас золотым дном.

Пол Грэм, основатель венчурной компании Y Combinator и публицист (блог paulgraham.com)

Мир полон возможностей улучшить жизнь людей, и задача того, кто занялся бизнесом, — выяснить, чего не хватает другим, и найти способ восполнить этот пробел. Бизнес не может существовать, если не может ничего предложить.

Лучшие в мире компании — те, что создают больше всего ценностей для других. Кто-то процветает, воплощая малые потребности большого числа людей, а кто-то — делая изрядную работу для немногих. В любом случае чем больше реальных ценностей для других вы производите, тем лучше для вашего бизнеса и, следовательно, благосостояния.

Пять компонентов любого бизнеса

Бизнес — это повторяемый процесс, который приносит прибыль. Все остальное — хобби.

Пол Фрит, предприниматель, специалист по коммерциализации технологий

Бизнес можно определить как повторяемый процесс, когда:

- 1) создается и доставляется потребителю некая ценность...
- 2) в которой потребители нуждаются или которую хотят приобрести...
- 3) по той цене, которую они согласятся заплатить...
- 4) способом, отвечающим их потребностям и ожиданиям...
- 5) с тем чтобы бизнес приносил владельцам доход, достаточный для того, чтобы они считали целесообразным работать дальше.

Неважно, оказываете вы одну-единственную услугу или создаете бренд стоимостью в миллионы долларов. Исключив один из пяти вышеперечисленных пунктов, вы получите не бизнес, а что-то другое. Предприятие, которое не приносит пользы другим, называется хобби. Предприятие, которое никому не нужно, долго не протянет. Предприятие, которое не продает производимые ценности, является некоммерческим. Предприятие, которое не доставляет покупателям желаемый продукт, — это афера. Предприятие, которое не окупается, тоже долго не продержится.

По сути, любой бизнес — это совокупность **пяти взаимозависимых компонентов**^[11]:

1. *Создание ценности.* Выяснение, что нужно потребителю, и создание этого.
2. *Маркетинг.* Привлечение внимания потребителя и формирование спроса на то, что вы производите.
3. *Сбыт.* Превращение потенциальных покупателей в реальных.
4. *Доставка ценности.* Выполнение обещаний, данных потребителю, и контроль качества продукта или услуги.
5. *Управление финансами.* Способность получать доход, достаточный для того, чтобы дальнейшее функционирование было целесообразным.

Возможно, схема покажется слишком простой — но так оно и есть. Бизнес — всего лишь выявление имеющейся проблемы и ее решение способом, выгодным обеим сторонам. Любой, кто старается убедить вас, что бизнес — сложная штука, пытается либо произвести впечатление, либо впарить ненужное.

Названные **пять компонентов** — основа любой бизнес-идеи и любого бизнес-плана, которые вам следует четко определить. Если вы не можете описать или схематически представить вашу бизнес-идею в

форме перечисленных процессов, вероятно, вы недостаточно ее понимаете¹.

Экономически ценные навыки

*Не говори, что мир тебе чем-то обязан.
Мир тебе ничем не обязан. Он был и до тебя.*

Марк Твен, писатель

Если хотите развить в себе полезные для бизнесмена навыки, уделите особое внимание тем, что имеют непосредственное отношение к **пяти компонентам бизнеса**.

Не всякие навыки обладают **экономической ценностью**. Это нормально: многими вещами стоит заниматься хотя бы ради отдыха и развлечения. Вы можете увлекаться рафтингом, но вряд ли кто-то станет платить вам за ваше умение сплавляться по порожистой речке до тех пор, пока оно не будет использовано во благо других. Однако стоит превратить хобби в **товар** или **услугу**, и на вас посыплются предложения от обуреваемых жаждой приключений индивидуумов, которым понадобится снаряжение для рафтинга или опытный инструктор.

Как пишет Майкл Мастерсон в книге *Ready, Fire, Aim* («Готовься! Огонь! В цель!»), не стоит ждать, что навыки, не относящиеся к **пяти компонентам бизнеса**, будут вознаграждены материально. Найдите способ использовать их, чтобы создавать экономическую ценность, и обязательно отыщется способ на них заработать.

Любые умения, при помощи которых вы сможете создавать, продвигать, сбывать и доставлять ценности, а также управлять финансами, являются экономически ценными — о чем речь пойдет в следующих главах.

Железный закон рынка

Рынок — это самое главное. Неважно, какую звездную команду профессионалов вы

наберете или какой потрясающий продукт разработаете. Если у вас нет рынка, вы никто.

*Марк Андруссен, основатель компании
Netscape и Ning.com*

Представьте, что вы решили устроить вечеринку, но на нее никто не пришел. В бизнесе такое случается все время.

Дин Кеймен — знаменитый и плодовитый изобретатель, в том числе сконструировавший двигатель Стирлинга, первый в мире инсулиновый насос и различные устройства для очистки воды, — вложил 100 миллионов долларов в сегвей, двухколесное электрическое самобалансирующееся средство передвижения вроде самоката, объявив, что тот «произведет революцию в передвижении подобно тому, как железный конь заменил живого». Когда в 2002 году изобретение поступило в широкую продажу, компания Segway PT объявила, что рассчитывает продавать по 50 тысяч сегвеев в год.

По прошествии пяти лет компания продала всего около 23 тысяч сегвеев, что составляет меньше 10 % от планировавшегося объема продаж. (Финансовые показатели своей деятельности компания держит в секрете, но и без цифр понятно, что дело плохо.)

И проблема даже не в качестве изобретения — технология, лежащая в основе сегвея, весьма сложная, к тому же в городских условиях электрический самокат обладает неоспоримыми преимуществами компактной и экологически чистой альтернативы автомобилю. Дело в том, что немногим придет в голову заплатить 5000 долларов за нелепого вида агрегат, если можно пройти пешком или купить велосипед. Иными словами, массового рынка, о котором думал Кеймен, для его детища попросту не существует.

Подобное ежедневно случается с вновь возникающими предприятиями. Без достаточного дохода любой бизнес обречен. А доход напрямую зависит от тех, кто *на самом деле захочет* купить то, что вы предлагаете.

Основное ограничение для бизнеса — размер и качество рынка, на который он намеревается выходить. **Железный закон рынка** беспощаден и жесток: *если вы не найдете достаточное количество*

потребителей, которые захотят приобрести то, что вы предлагаете, ваши шансы выстроить крепкий бизнес ничтожно малы.

Лучший способ исправить ситуацию — производить то, что потребители хотят купить. Создавать нечто никому не нужное — пустая трата времени и сил. Книги вроде *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan* («Новое испытание для бизнеса. Что должны делать предприниматели и руководители перед созданием бизнес-плана») Джона Муллинса помогут вам с самого начала определить наиболее многообещающие секторы рынка и в несколько раз увеличить ваши шансы.

В последующих параграфах я более подробно расскажу, как понять, чего хотят и в чем нуждаются потребители, *прежде*, чем вы начнете вкладывать время и кровно заработанные деньги в новый проект.

Основные потребности

Понять, что нужно людям, во многом означает дать им это.

Одни Стивенсон, политик, бывший губернатор штата Иллинойс

Если вы собираетесь создать успешный бизнес, очень полезно иметь представление о том, чего хотелось бы другим. Согласно профессорам школы экономики Гарвардского университета Полу Лоуренсу и Нитину Норья, написавшим книгу *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices* («Ведомые. Как влияет природа человека на наш выбор»), существуют четыре **основные потребности**, которые оказывают наиболее сильное влияние на наши решения и поступки.

1. Потребность приобретать. Желание добывать или собирать вещественные объекты либо нематериальные качества: статус, власть и влияние. Исходя из этой потребности создаются предприятия розничной торговли, брокерские и консалтинговые агентства —

компании, обещающие сделать потребителя богатым, знаменитым, влиятельным или помочь ему обрести ту или иную власть.

2. Потребность заводить связи. Желание чувствовать, что тебя ценят и любят, выражающееся в создании отношений, романтических или дружеских. На основании этой потребности работают рестораторы, организаторы конференций и создатели служб знакомств. К удовлетворению данной потребности апеллируют также компании, обещающие сделать клиента более привлекательным внешне или научить завоевывать уважение и всеобщее расположение.

3. Потребность постигать. Желание удовлетворять любопытство. На нем зарабатывают создатели учебных программ, книгоиздатели, организаторы семинаров-тренингов и творческих мастерских, а также компании, обещающие дать клиенту новые знания или сделать его компетентным в той или иной области.

4. Потребность защищать. Себя, своих близких и родных, свою собственность. На удовлетворении этой потребности выстраивают свой бизнес компании, занимающиеся установкой и обслуживанием систем охранной сигнализации, различного рода страховые компании, курсы по обучению восточным единоборствам и прочим видам самообороны, а также компании, оказывающие юридические услуги. Иными словами, те, кто обещает заботиться о нашей безопасности, решать проблемы и предотвращать неприятности.

Есть и пятая потребность, которую упустили из виду Лоуренс и Норья.

5. Потребность чувствовать. Желание получить новые ощущения. На основе этой потребности функционируют кинотеатры, концертные залы, компании — организаторы различного рода игр (азартных, подвижных, интеллектуальных, спортивных), спортзалы и стадионы. Словом, те, кто предлагает нам пощекотать нервы или испытать удовольствие или предвкушение.

Всякий раз, когда у группы людей возникает неудовлетворенность какой-то из вышеописанных потребностей, формируется рынок, призванный исправить ситуацию. Чем больше базовых потребностей способно удовлетворить именно ваше предложение и чем четче вы это сформулируете, тем привлекательнее оно будет для потенциального рынка.

Десять способов оценить рынок

Слишком часто люди работают не над тем. Делать то, что нужно, гораздо важнее, чем перерабатывать.

Катерина Фейк, основатель flickr.com и hunch.com

Если вы подумываете о создании нового бизнеса или о расширении уже существующего, вам стоит прощупать почву, на которую собрались ступить.

В этом параграфе описан доступный метод определения привлекательности потенциального рынка. Достаточно оценить один из перечисленных ниже факторов по шкале от 0 до 10, где 0 — полностью непривлекательный, а 10 — абсолютно привлекательный.

1. Срочность. Насколько срочно нужно потребителю то, что вы предлагаете. Прокат старого фильма может и подождать, а вот премьера нового — нет, поскольку бывает всего один раз.

2. Размеры рынка. Сколько потребителей активно и часто платят за подобное тому, что вы предлагаете? Курсы по плетению корзин под водой посещают единицы, а платными медицинскими услугами в области онкологии пользуются миллионы.

3. Ценовой потолок. Какова максимальная цена, которую потенциальный покупатель готов заплатить за товар, подобный вашему? (За пачку леденцов — несколько центов, а за авианосец — несколько миллионов долларов.)

4. Расходы на привлечение потенциального покупателя. Насколько легко привлечь потребителя? Сколько в среднем придется затратить сил и средств на то, чтобы заключить сделку? (Ресторанчики вдоль федеральной автострады, соединяющей разные штаты, почти не тратятся на то, чтобы привлечь клиентов, а фирмы, выполняющие государственный подряд, готовы потратить миллионы, чтобы заполнить контракт на госпоставки.)

5. Себестоимость продукта и доставки. Сколько требуется затратить сил и средств на разработку продукта, производство и доставку конечному потребителю? (Отправка файлов через Интернет

не стоит почти ничего, тогда как на изобретение продукта и строительство фабрики для его производства могут потребоваться миллионы.)

6. Уникальность предложения. Насколько уникально ваше предложение в сравнении с аналогичными на рынке и как быстро его могут скопировать потенциальные конкуренты? (Существует бесчисленное множество парикмахерских, а вот компаний, предлагающих частным лицам космические путешествия, единицы.)

7. Скорость выхода на рынок. Насколько быстро вы сможете создать нечто на продажу? (Подстричь соседский газон можно за пару часов, а чтобы открыть банк, понадобится несколько лет.)

8. Объем первоначальных вложений. Сколько потребуются вложить в дело, прежде чем вы будете готовы начать работу? (Чтобы оказывать услуги по уборке дома, нужен только недорогой набор тряпок-щеток и бытовой химии, а в сфере золотодобычи необходимо будет затратить не один миллион на покупку земли и специального оборудования.)

9. Возможность дополнительного предложения. Что еще вы сможете продать потребителю вкуче с основным продуктом? (Те, кто покупает бритву, захотят приобрести запасной блок лезвий и крем для бритья, а купивший летающую тарелку фрисби уже приобрел все, что ему нужно, и за новой придет, только когда сломается старая.)

10. Постоянство. Сколько придется поработать, чтобы, создав первоначальное предложение, функционировать дальше? (Получение дохода от бизнес-консультирования требует постоянной работы, а книгу можно написать, издать и забыть о ней.)

Посчитайте количество баллов. Если вышло меньше 50, то, скорее всего, вам лучше отказаться от задуманного. Если 75 и более, ваша идея выглядит вполне заманчивой — действуйте! Если же от 50 до 75 — прибыль ваша затея, конечно, принесет, но для полного успеха придется изрядно попотеть, так что решайте, что для вас важнее.

Скрытые преимущества конкуренции

Самый опасный конкурент — тот, кто вас совсем не беспокоит, но постоянно совершенствует свой бизнес.

*Генри Форд, основатель компании Ford
Motors и первооткрыватель
конвейерного метода производства*

Новоиспеченные предприниматели частенько обнаруживают, что их идея не так уж и уникальна: есть другие компании, предлагающие схожие товары или услуги. Как тут не утратить уверенность в себе: это уже есть, так зачем еще и я?

Хочу вас обрадовать: существуют **скрытые преимущества конкуренции**. Если имеются два поля деятельности, равноценные во всех прочих аспектах, то лучше все-таки выбрать то, где конкуренция существует. И вот почему: вы с самого начала знаете, что есть те, кто готов платить деньги за то, что вы собираетесь предлагать, а следовательно, самый большой риск — остаться без рынка — сведен к нулю.

Само существование рынка означает, что вы на правильном пути и теперь можете уделить больше времени разработке и усовершенствованию вашего продукта. Если на рынке уже работают и процветают другие компании, значит не стоит беспокоиться, что ваши инвестиции уйдут в песок: потребители это покупают.

Лучший способ проследить за тем, чем занимаются ваши потенциальные конкуренты, — стать покупателем. Купите как можно больше видов и марок предлагаемой продукции. Наблюдение за конкурентами изнутри многое расскажет вам о рынке: какие именно ценности предлагают конкуренты, как они привлекают к себе внимание, как осуществляют продажи, как отвечают нуждам и чаяниям потребителей, как решают возникающие проблемы и чего еще не предлагают.

Став покупателем, вы сможете понаблюдать, что работает, а что нет, и лишь затем продумаете собственную стратегию. Узнайте о ваших конкурентах все, что только можно, а потом создайте продукт, который окажется лучше предлагаемого ими.

Правило наемника

Если сделаешь деньги Богом, они станут терзать тебя, как Дьявол.

Генри Филдинг, писатель XVIII века

Наемником становиться невыгодно: не стоит идти в бизнес исключительно ради денег. И вот почему: открытие своего дела и управление им *всегда* требует больше сил, чем ожидаешь.

Даже если вы выберете такой бизнес, в котором все будет идти по накатанной, использование необходимых для управления бизнесом систем потребует прилежания и целеустремленности. И если единственное, ради чего вы беретесь за эту авантюру, — нажива, то лучше не ждать, когда в мусорной куче блеснет золото.

Следует обратить особое внимание на то, что придется делать постоянно. Чтобы построить или просто завершить что-нибудь, приходится, по большей части, начинать снова и снова, поэтому не стоит игнорировать свои предпочтения. Главное — найти привлекательный рынок, интерес к которому даст вам силы ежедневно поддерживать и совершенствовать ваше предложение. И чтобы найти такой рынок, нужно запастись терпением — искать и не сдаваться.

Вместе с тем не стоит игнорировать «скучные» виды бизнеса, пока не узнаете о них получше; если удастся найти аспект, который вас надолго заинтересует, даже прозаические рынки окажутся весьма привлекательными. «Грязный» бизнес — вывоз и уничтожение мусора, сантехнические работы — уж точно лишен внешней привлекательности, но может быть прибыльным из-за постоянной востребованности и относительно низкой конкуренции.

Найдя привлекательные стороны в банальном, но ежедневно востребованном деле, вы можете наткнуться на настоящую золотую жилу, разрабатывать которую предстоит вам.

Правило крестоносца

*Усердие говорит о силе веры, благоразумие
— о ее основательности.*

Уильям Шенстон, поэт XVII века

Быть **крестоносцем** тоже невыгодно. Частенько идея увлекает настолько, что уже не можешь думать о ней объективно, а исключительно в ореоле звезд и под музыку райских трубачей; и вскоре приходит твердое убеждение: вот оно, дело всей жизни.

В подобном состоянии легко забыть, что блестящая идея и успешный бизнес не одно и то же. В своем оптимизме не стоит забывать о благоразумии: если нечем платить по счетам, очень трудно изменить мир.

Некоторые идеи попросту не могут найти рынок, достаточный для того, чтобы воплотиться в прибыльный бизнес. И это вовсе не значит, что вы должны их игнорировать: побочные проекты расширяют кругозор и помогают приобрести новые навыки и усовершенствовать уже имеющиеся. Лично я обеими руками «за» побочные проекты — при условии, что вы не рассчитываете на них как на источник стабильного дохода. Как только вы обретаете таковой, можете покорять любые цели.

Прежде чем открыть свое дело, неплохо бы потратить время и силы на **оценку потенциального рынка**, используя описанные выше способы. Если сомневаетесь в своей объективности, попросите коллегу, которому доверяете, или консультанта помочь вам. Несколько потраченных часов сэкономят месяцы, а то и годы бесплодных усилий и разбитых надежд.

Двенадцать стандартных форм ценности

Ценность — это не свойство вещей. Она внутри нас, она — то, как реагирует человек на изменение жизни.

Людвиг фон Мизес, австрийский экономист

Для того чтобы успешно продавать ценности, необходимо точно уяснить, какую именно форму они должны принимать, чтобы за них захотели платить. К счастью, изобретать колесо для этого не потребуется — **ценность** обычно принимает одну из 12 стандартных форм.

1. Продукт. Создайте осязаемый, реальный объект и продавайте его потребителю по цене большей, чем затратили на его производство и доставку.

2. Услуга. Окажите помощь или услугу, установив за это определенную плату.

3. Общедоступный ресурс. Создайте ценность, которой смогут пользоваться многие, и взимайте плату за доступ.

4. Подписка. Предложите что-нибудь полезное на постоянной основе и регулярно взимайте за это плату.

5. Перепродажа. Купите что-то у оптовиков и продайте розничному покупателю с выгодой для себя.

6. Аренда. Купите что-нибудь полезное и сдавайте другому на оговоренный период, взимая за это плату.

7. Посредничество. Найдите рынок сбыта и покупателя продукта, который вам не принадлежит, и от имени третьего лица осуществляйте сделки, взимая проценты.

8. Аккумуляирование аудитории. Привлеките внимание группы потребителей, объединенных некими характерными особенностями, и продайте доступ к этой группе в форме рекламы другому бизнесу, ориентированному именно на эту аудиторию.

9. Заем. Дайте некоторое количество денег взаймы, затем в определенный срок заберите долг с оговоренными заранее процентами.

10. Опцион. Предоставьте возможность совершить определенное действие в фиксированный срок за определенную плату.

11. Страхование. Возьмите на себя ответственность за риск держателя страхового полиса попасть в неприятную жизненную ситуацию в обмен на периодические выплаты, размер которых оговорен заранее.

12. Капитал. Приобретите долю в каком-нибудь предприятии и получайте соответствующую долю прибыли в виде единовременной выплаты или на постоянной основе.

А теперь давайте детально рассмотрим все двенадцать стандартных форм ценности.

Форма ценности № 1: продукт

Бизнес не финансовая наука... Бизнес — это умение создать и предложить настолько хороший продукт или услугу, что люди захотят их покупать.

*Анита Роддик, предприниматель,
основатель компании The Body Shop*

Продукт — материальная форма ценности. Чтобы открыть бизнес, использующий эту ценность, необходимо:

1. Создать определенный материальный предмет, который нужен потребителям.

2. Произвести несколько единиц этого предмета минимально затратным способом, сохраняя при этом приемлемое качество.

3. Продать как можно большее количество этих предметов по максимально приемлемой на рынке цене.

4. Держать как можно больший запас товара, чтобы выполнять заказы по мере их поступления.

Книга, которую вы держите в руках, хороший пример продукта. Ее надо было написать, отредактировать, сверстать, напечатать и доставить в магазины в достаточном количестве, чтобы каждому из вас досталось по экземпляру. Стоило опустить какой-нибудь из пунктов — и вы бы не прочли этих строк. Чтобы приносить прибыль, один экземпляр книги должен стоить больше, чем затрачено на его создание, печать и доставку.

Есть товары длительного пользования: автомобили, компьютеры, пылесосы. Есть предметы потребления: яблоки, пончики и лекарства, отпускаемые по рецепту. Продуктом является даже то, что нельзя потрогать, — программное обеспечение, электронные книги и MP3 не имеют определенной физической формы, но их можно покупать и продавать.

Ценность в форме продукта может воспроизводиться **множество раз**. Эта книга написана один раз, но ее копии могут быть напечатаны миллионным тиражом и доставлены читателям во всем мире. В результате продукт ценится **выше**, чем прочие формы ценностей, поскольку может быть произведен повторно и неоднократно.

Форма ценности № 2: услуга

Каждый может стать великим, потому что каждый может служить обществу.

Мартин Лютер Кинг, общественный деятель

Услуга — помощь в обмен на денежное вознаграждение. Чтобы построить успешный бизнес, оказывающий услуги, необходимо:

1. Чтобы ваши работники обладали навыками или способностями, позволяющими сделать то, что другие не станут или не смогут делать самостоятельно.

2. Обеспечивать качественное выполнение услуги.

3. Привлечь и удержать клиентов, готовых за нее платить.

Хороший пример такого вида бизнеса — парикмахерская. Стрижку нельзя назвать **продуктом**, ведь ее не найдешь на полке супермаркета. В данном случае услуга — это совокупность действий парикмахера, превращающего вашу нынешнюю прическу в такую, какую вам хочется. В этом смысле врачи, дизайнеры, массажисты и консультанты продают свои услуги.

Оказание услуг может быть прибыльным занятием, особенно если требуемые для этого умения и навыки трудны и редко встречаются. Обычно стоимость услуги зависит от времени и сил тех, кто ее предоставляет. Операция на сердце занимает в среднем четыре часа — вот и считайте, сколько операций в день сможет сделать кардиохирург.

Если вы оказываете услугу, убедитесь, что берете за нее достаточно, чтобы компенсировать ежедневные затраты своего времени и сил, которые уходят на удовлетворение нужд клиентов. Иначе скоро выяснится, что вы тратите слишком много, мало получая взамен.

Форма ценности № 3: общедоступный ресурс

Радость неразделенная умирает молодой.

*Энн Секстон, поэт, лауреат
Пулитцеровской премии*

Общедоступный ресурс — долговременный ресурс, которым могут пользоваться люди. Бизнес, основанный на этой форме ценности, позволяет, единожды создав ресурс, регулярно брать плату за его использование.

Для построения успешного бизнеса в этом случае необходимо:

1. Создать такой ресурс, в доступе к которому нуждаются потребители.
2. Обслуживать столько пользователей, сколько возможно без ущерба качеству обслуживания каждого из них.
3. Взимать плату, достаточную для того, чтобы содержать ресурс в должном виде и со временем совершенствовать его.

Классический пример — тренажерные залы и фитнес-клубы. Фитнес-клуб может приобрести 40 беговых дорожек, 30 велосипедов, шесть наборов штанг, набор гирь и другой полезный, но недешевый инвентарь долговременного пользования. Члены клуба получают возможность пользования инвентарем, не покупая его. Они просто вносят абонентскую плату, которую куда легче себе позволить. Большинство тренажерных залов сочетают **общедоступный ресурс с услугой и подпиской**, что, в свою очередь, является типичным примером **группировки**.

Бизнесы вроде музеев и парков развлечений во многом работают по схожему принципу. Хотите ли вы изучить творчество Моне или покататься на американских горках, общедоступный ресурс предлагает вам сделать это, взимая разумную плату.

Самое сложное в этом бизнесе — грамотное отслеживание уровня потребления. Если пользователей будет недостаточно, вы не сможете в полной мере и с надлежащей скоростью покрыть предварительные расходы и расходы на содержание ресурса. Если пользователей будет слишком много, «перенаселенность» испортит каждому из них впечатление, они скоро разочаруются и перестанут пользоваться вашим ресурсом сами и отговорят своих друзей и знакомых, что испортит вашу **репутацию**; золотая середина между «слишком много»

и «слишком мало» пользователей и есть залог успеха в данном бизнесе.

Форма ценности № 4: подписка

Пожалуйста, примите мое заявление об уходе. Я не хочу быть членом клуба, который примет меня в свои ряды.

Граучо Маркс, американский комик

Подписка предоставляет определенные блага на постоянной основе в обмен на регулярную плату. Блага могут быть материальными и нематериальными.

Для того чтобы создать успешный бизнес, основанный на **подписке**, необходимо:

1. Обеспечить каждому подписчику некое благо на постоянной основе.
2. Собрать базу клиентов-подписчиков и постоянно привлекать новых, чтобы возмещать убыль.
3. Взимать с подписчиков текущие платежи.
4. Удерживать постоянных подписчиков так долго, как только возможно.

Кабельное или спутниковое телевидение — прекрасный пример такого бизнеса. После подключения компания будет предоставлять услуги до тех пор, пока вы будете вносить ежемесячный платеж. И вам не надо будет вызывать специалиста компании, чтобы снова подключить услугу на 30 дней, — обслуживание длится ровно столько, сколько поступает оплата по счету.

Подписка — весьма привлекательная форма ценности, потому что доходность здесь более предсказуема. Вам не придется каждый раз перепродавать одно и то же, достаточно будет с течением времени набрать базу из постоянных подписчиков. Эта модель гарантирует определенный уровень доходов, поступающих в каждый расчетный период.

Залог успеха для тех, кто предлагает своим клиентам **подписку**, — сделать так, чтобы убыль клиентов стала минимальной. Если удастся

отвечать всем требованиям подписчиков, лишь очень небольшой процент будет отказываться от ваших услуг каждый месяц, и это позволит вам более точно планировать финансы. Любую убыль клиентов можно возместить за счет привлечения новых.

Форма ценности № 5: перепродажа

Покупай задешево, продавай за дорого.

*Один из постулатов биржевого
маклера*

Перепродажа — приобретение имущества у оптовиков с последующей продажей розничному покупателю по более высокой цене. По этому принципу работает большинство знакомых вам розничных торговцев: они покупают то, чем торгуют, у других, а потом перепродают по более высокой цене.

Для того чтобы зарабатывать, используя эту форму ценности, необходимо:

1. Приобрести тот или иной продукт настолько дешево, насколько возможно.
2. Хранить его в соответствующих условиях до продажи: поврежденные товары продать невозможно.
3. Как можно быстрее найти потенциальных покупателей, чтобы компенсировать затраты на хранение товара.
4. Продавать продукт с максимально возможной надбавкой, желательно кратной закупочной цене.

Те, кто занимаются перепродажей, очень важны: они помогают оптовикам распродавать товар без необходимости поиска отдельных розничных покупателей. Скажем, фермер не станет продавать яблоки в розницу — слишком большая трата времени и вследствие этого неэффективность; он скорее продаст их оптом какой-нибудь сети розничной торговли продуктами питания, а сам займется выращиванием очередного урожая. А уж в розничной сети эти яблоки станут товаром и будут продаваться по более высокой цене, нежели закупочная.

Многие розничные сети вроде Walmart или Tesco или книжные магазины, как Barnes & Noble, а также службы заказа по каталогу, например Land's End, работают, в сущности, по одному и тому же принципу: покупают товар напрямую у производителя по низкой цене, а затем как можно быстрее перепродают с наценкой.

Получение качественного товара по низким ценам и контроль над уровнем товарных запасов — вот главное, на что следует обратить внимание, занимаясь **перепродажей**. Без постоянных поставок готового к продаже товара, закупаемого по цене, достаточно низкой, чтобы принести прибыль, тот, кто занимается перепродажей, станет испытывать большие трудности. Следовательно, многие успешные розничные торговцы, чтобы обеспечить надежные поставки качественной продукции по низкой цене, налаживают прочные связи с поставщиками продукции, которой они торгуют.

Форма ценности № 6: аренда

Согласно лучшей из известных мне теорий, люди делятся на две категории: те, кто берет займы, и те, кто дает займы.

Чарльз Лэмб, публицист

Аренда предполагает приобретение некой ценности с тем, чтобы позволить другому лицу пользоваться ею определенный период времени за установленную плату. Этой ценностью может быть все что угодно: автомобиль, катер, дом, DVD. Сдавать в аренду можно при условии, что ценность достаточно прочна и долговечна, чтобы снова и снова выдавать ее напрокат и получать обратно в абсолютно готовом для следующего потребителя виде.

Чтобы ваш бизнес, основанный на аренде, приносил прибыль, необходимо:

1. Приобрести нечто, что захотят взять напрокат.
2. Давать это напрокат тем, кто захочет за это платить, — на удобных для всех условиях.
3. Обезопасить себя от неожиданностей и неблагоприятных обстоятельств, включая порчу или утрату сдаваемого имущества.

Аренда выгодна потребителю, поскольку позволяет пользоваться имуществом, не оплачивая его полную стоимость. Не всякий может себе позволить заплатить десятки тысяч долларов за автомобиль класса люкс или яхту, но за несколько сотен в месяц можно легко взять машину или судно в аренду. Тот же принцип действует и с жильем: аренда позволяет жить в комфортных условиях, платя гораздо меньше, чем пришлось бы выложить за покупку или постройку жилья. После истечения срока вашей аренды арендодатель сдаст его следующему клиенту.

Чтобы создать такой бизнес, нужно убедиться, что доход от сдачи имущества в аренду превышает его покупную стоимость. Срок годности очень многих вещей ограничен, так что арендная плата должна быть достаточной, чтобы принести прибыль до того, как вещь перестанет быть полезной. Кроме того, вам следует заложить в бюджет деньги на ремонт и замену, чтобы быть уверенным, что прибыль от аренды имущества позволит покрыть расходы в случае его порчи или утраты.

Форма ценности № 7: посредничество

Завещаю себя кремировать и одну десятую праха отдать моему агенту, как указано в контракте.

*Граучо Маркс, американский актер,
комик*

Посредничество предполагает маркетинг и продажу ценности, которая тебе не принадлежит. Вместо того чтобы производить ценность самостоятельно, вы объединяетесь с тем, у кого есть нечто на продажу, и вместе ищите покупателя. В обмен на установление связей между продавцом и покупателем вы получаете комиссию или гонорар.

Для осуществления посредничества необходимо:

1. Найти продавца ценности.
2. Установить доверительные контакты с его покупателями.
3. Договориться об условиях сделки.

4. Получить оговоренную ранее комиссию или гонорар от продавца.

Продавцам посредничество выгодно, поскольку с его помощью они заключают сделки, которые иначе никак не смогли бы заключить. Классический пример посредника — литературный агент: у потенциального автора появляется идея книги, но он может быть незнаком с издателями, чтобы ее опубликовать. Работая с агентом, у которого уже есть связи с издательствами, автор с куда большей вероятностью заключит желаемый договор. В обмен на поиск издателя и переговоры с ним агент получает процент от аванса за книгу и роялти.

От посредничества выигрывают и покупатели. Посредники часто выполняют функции своеобразного фильтра: клиент уверен, что они привлекут его внимание только к сто ящим вещам и уберегут от напрасной траты денег на некачественные товары или услуги. Продавец жилой недвижимости — яркий пример посредника: опытный агент, который знает окрестности и местные условия, поможет покупателю с наименьшими хлопотами приобрести жилье в новом доме.

Самое главное в посредничестве — сделать так, чтобы ваш гонорар или комиссия были достаточными и окупали ваши усилия. Поскольку в большинстве случаев посредничество связано с заключением сделок, необходимо уделять больше времени деятельности, которая будет связана с завершением той или иной транзакции, следя за тем, чтобы гонорар или комиссия за посредничество были достаточными для возмещения вам потраченных на это времени и сил.

Форма ценности № 8: аккумулятивное аудиторие

Ты насвистываешь рекламную мелодию — значит телевидение не бесплатное удовольствие.

Джейсон Лав, специалист по маркетингу

Аккумуляция аудитории — привлечение и удержание внимания группы потребителей, объединенных по некоему принципу, и последующая продажа доступа к этой группе третьей стороне.

Для создания бизнеса путем аккумуляции аудитории необходимо:

1. Найти группу потребителей, объединенных общими характеристиками или интересами.

2. Придумать способ удержать внимание группы на длительный срок.

3. Найти третью сторону, заинтересованную в приобретении доступа к данной группе.

4. Продать доступ к группе без отчуждения от нее самой.

Хорошим примером служат журналы и сайты, финансируемые за счет рекламодателей: читатели пользуются информацией и получают удовольствие от чтения, но при этом они подвергаются воздействию той или иной рекламы. Когда уровень ее присутствия становится слишком большим, они перестают читать журнал или заходить на сайт, однако большинство не возражает против рекламы, если ресурс им интересен.

Рекламодателям аккумуляция аудитории тоже выгодно. Представьте себе какую-либо конференцию или выставку. Компания может арендовать торговую площадь в помещении, полном посетителей, заинтересованных в том, что она предлагает. Грамотная реклама во время мероприятия привлечет внимание, а следовательно, потенциальных клиентов, многие из которых впоследствии станут реальными. Пока продажи будут приносить больше денег, чем было затрачено на рекламу плюс **накладные расходы**, размещение рекламы может служить ценным инструментом привлечения новых покупателей, что означает: рекламодатель и дальше будет платить тому, кто собирает аудиторию.

Форма ценности № 9: заем

Деньги говорят — кредиты акупаются.

Боб Тейвз, художник-мультипликатор

Заем предполагает соглашение, по которому заемщику на определенный срок передается право использовать установленные денежные ресурсы. В обмен на это заемщик обязуется в течение данного отрезка времени осуществлять серию платежей займодавцу, общая сумма которых равна изначальному займу плюс установленная процентная ставка.

Чтобы предоставить заем, нужно:

1. Иметь некоторую сумму денег, которые можно давать в займы.
2. Найти тех, кто заинтересован в займе.
3. Установить процентную ставку, достаточную для компенсации затрат на заем.
4. Просчитать все ходы и продумать схему действий в случае невозврата займа.

При условии ответственного использования заем позволяет беспрепятственно приобретать товары или услуги, которые иначе были бы для потребителя слишком дороги. Ипотека позволяет жить в собственном доме, не имея сотен тысяч долларов на банковском счету, автокредит — купить новый автомобиль, внося ежемесячный платеж вместо выплаты полной стоимости. Кредитные карты помогают приобрести понравившуюся вещь прямо сейчас, а расплатиться за нее в течение нескольких месяцев.

Займодавец же извлекает выгоду из дополнительного капитала. Сложный процент, получаемый займодавцем поверх собственно долга (основной суммы), означает, что он получит сумму куда бóльшую, нежели была дана в долг изначально (в случае долгосрочного займа вроде ипотеки — в два или три раза).

После того как заем выдан, займодавцу остается сделать не так уж много, за исключением ситуаций, когда заемщик перестает погашать долг. В связи с этим для займодавцев очень важно выяснить, насколько рискованна выдача конкретного займа (процесс проверки платежеспособности клиента называют *андеррайтингом*), и часто займодавцы требуют у заемщика ту или иную ценность в залог в качестве дополнительных гарантий на случай, если что-то пойдет не так. Если заем не будет погашен, залог перейдет во владение займодавца, чтобы затем быть проданным в счет возмещения убытков от невыплаты долга.

Форма ценности № 10: опцион

Ты платишь деньги — значит, делаешь выбор.

«Панч», сатирический журнал. XVIII века

Опцион — возможность совершить некое действие в установленный период времени в обмен на определенное вознаграждение. Большинство рассматривают опцион с точки зрения биржевых контрактов, но смысл понятия куда шире: билеты на концерт или в кинотеатр, купоны на скидку, договор о представительстве в суде — все это примеры опциона. В обмен на определенное вознаграждение покупатель получает право совершить некое действие: посмотреть шоу, купить что-нибудь нужное или приобрести ценные бумаги по фиксированной цене — до истечения оговоренного срока.

Чтобы заработать на этой форме ценности, нужно:

1. Определить некое действие, которое потребители захотят осуществить в будущем.
2. Предложить потенциальным покупателям право совершить это действие до определенного срока.
3. Убедить потенциальных покупателей в том, что опцион стоит запрашиваемой цены.
4. Ввести определенный срок, в течение которого должно быть выполнено действие.

Опционы представляют собой ценность, поскольку дают покупателю **возможность** предпринять определенное действие, но не **требуют** его выполнения. К примеру, если вы приобретете билет в кино, это будет означать, что вы имеете право занять место в зрительном зале, но **вы не обязаны** делать это и всегда можете отказаться. Например, чтобы переехать в Нью-Йорк из штата Колорадо, моя жена Келси и я внесли задаток за квартиру, которую ни она, ни я в глаза не видели. Внесенная сумма гарантировала, что хозяин не станет сдавать квартиру до нашего переезда. Как только мы подписали официальный договор аренды, этот задаток превратился в

стандартный гарантированный платеж по договору аренды. Если бы мы передумали переезжать, хозяин оставил бы эту сумму себе, чтобы компенсировать убытки за то, что придержал квартиру для нас, хотя мог бы сдать ее кому-то другому и получить выгоду. Таким образом, опцион был выгоден обеим сторонам.

Опционы — недооцененная форма ценности, а ведь гибкость — одна из **трех универсальных валют**.

Форма ценности № 11: страхование

Рискуйте осознанно. Но это не значит, что нужно действовать необдуманно.

*Генерал Джордж Паттон,
командующий Третьей армией США во
время Второй мировой войны*

Страхование предполагает передачу риска от покупателя к продавцу. Последний берет на себя риск того, что с застрахованным случится определенного рода неприятность, а взамен застрахованный выплачивает серию платежей. Если неприятность все же случается, страховщик берет на себя ответственность за оплату расходов, если нет — деньги достаются ему.

Чтобы построить страховой бизнес, надо:

1. Заключение юридическое соглашение, по которому застрахованный передает вам ответственность за риск неприятностей особого рода (ущерб), который может понести.

2. Оценить вероятность такого риска, пользуясь имеющимися сведениями.

3. Взимать периодические выплаты в установленном размере (взносы).

4. Возмещать обоснованные убытки по страховому полису.

Страховка выгодна покупателю полиса, потому что гарантирует ему возмещение убытков. Например, у большинства домовладельцев нет достаточных средств, чтобы, если вдруг их дом сгорит дотла, сразу же купить новый. Страхование домашнего имущества позволяет передать этот риск страховой компании. Если дом сгорит, она

возместит владельцу полиса убытки. Если пожара не случится, то страховая компания получит прибыль в виде страховых взносов.

Схема работает, потому что покрытие риска распространяется на большое число людей. Если страховая компания застрахует 100 миллионов домов, крайне маловероятно, что все они сгорят, — убытки придется возмещать лишь небольшому числу клиентов. До тех пор, пока страховые взносы, получаемые страховщиком, превышают выплаты по страховым искам, страховая компания будет прибыльной. Страхование автомобиля, здоровья и товарных запасов осуществляется по тому же принципу.

У страховщиков существует личная заинтересованность в том, чтобы избегать повышенных рисков, максимально увеличивать страховые взносы и минимизировать выплаты по страховым искам. Следовательно, они должны быть постоянно начеку, чтобы избежать мошенничества: и фальшивых страховых исков, и мошенников-клиентов. Если же страховая компания не выплатит претензии по страховому иску, то ее владельцы могут предстать перед судом, куда держатели полисов обратятся для удовлетворения условий договора страхования.

Форма ценности № 12: капитал

Капитал — та самая часть благосостояния, которая нацелена на обретение еще большего благосостояния.

Альфред Маршалл, экономист, автор книги «Принципы экономической науки»^[12].

Капитал — это доля в том или ином бизнесе. Для тех, кто имеет ресурсы, это хороший способ помочь собственникам расширить существующий бизнес или выйти на новые рынки. Бизнес-ангелы^[13], готовые вкладывать деньги в только начинающие деятельность компании, венчурные капиталисты и те, кто покупает на бирже ценные бумаги, — все они используют эту форму ценности в бизнесе. Данную

тему мы рассмотрим далее в параграфе «Иерархия финансирования» (с. 220).

Для создания такого бизнеса необходимо:

1. Иметь доказательства наличия готовых к вложению ресурсов.
2. Найти привлекательный для инвестиций бизнес, куда вам захотелось бы вложиться.
3. Подсчитать, какова стоимость этого бизнеса на данном этапе, сколько он будет стоить в будущем, и оценить возможность его фиаско, которое приведет к утрате вашего капитала.

4. Договориться о том, какая доля в бизнесе будет принадлежать вам в обмен на количество ресурсов, которые вы инвестируете.

Молодому бизнесу инвестирование приносит пользу, потому что позволяет получить достаточный ресурс для расширения или выхода на новые рынки. Некоторые сферы, вроде производства или финансовых услуг, вначале требуют значительных капиталовложений. И, привлекая инвесторов, владельцы бизнеса обеспечивают достаточное финансирование для быстрого его развития.

Инвесторы же извлекают пользу, получая в собственность определенную долю бизнеса, что позволяет им иметь доход, не занимаясь делами напрямую. Вместо того чтобы держать деньги в банке, инвесторы могут вложить их в компании, занятые в перспективных секторах экономики, что, возможно, даст больший процент возврата вложений. Если бизнес приносит много денег, инвесторы могут получать регулярный дивиденд. Если же бизнес приобретает другая компания или акции выставляются на торги, инвесторы могут получить процент от покупной цены в виде единовременной выплаты или выгодно продать свои акции на открытом рынке.

Воспринимаемая ценность

Люди никогда не потратят деньги на вещи, если ценят их выше этих вещей.

Рой Уильяме, автор книги The Wizard of Ads («Волшебники рекламного города»)

Воспринимаемая ценность определяет, сколько покупатели готовы заплатить за то, что вы им предлагаете. Чем выше воспринимаемая ценность вашего продукта или услуги, тем больше вы сможете за них запросить.

Как показывает практика, чем менее привлекателен **конечный результат** и чем больше он требует участия со стороны конечного пользователя, тем ниже его оценят.

Вот пример: за набор для самостоятельной чистки бассейна домовладелец готов заплатить не больше 50 долларов. Но зато он не прочь ежемесячно выкладывать 250 долларов, чтобы каждую неделю кто-то приходил и чистил бассейн. В любом случае бассейн оказывается почищенным, но воспринимаемая ценность еженедельной услуги выше, так как владельцу не приходится тратить свое время и прикладывать усилия, чтобы достичь желаемого результата. При этом просить за чистку бассейна 10 тысяч долларов в месяц будет неправильно, поскольку владельцы не *настолько* заинтересованы в этой услуге.

Ориентируйтесь на те формы ценностей, которые требуют наименьшего вовлечения конечного пользователя в достижение конечного результата, так как именно они имеют наибольшую воспринимаемую ценность.

Модульный принцип

*Великие дела делаются не единым порывом,
а совокупностью малых дел.*

Винсент ван Гог, художник

Имейте в виду, что **двенадцать стандартных форм ценности** отнюдь не взаимоисключающие понятия — своим потенциальным клиентам вы можете предложить любые их сочетания.

Большинство успешных бизнесменов поступают именно таким образом. Скажем, издание иллюстрированных журналов. Издатели взимают ежемесячную или годовую плату за **подписку** в обмен на отпечатанный экземпляр журнала, который доставляется по почте в определенное время. Вместе с тем они пользуются и **аккумулятиванием аудитории**, продавая рекламодателям доступ к своим читателям и размещая в журнале помимо собственного контента рекламу.

Сайты для туристов продают авиабилеты (**продукт**) плюс предлагают **страхование** от невылета, а также на своих веб-страницах размещают рекламные баннеры, которые видят все посетители (то есть **аккумулятируют аудиторию**). Кинотеатры сочетают кинопоказы (**ресурс общего пользования**) с продажей билетов (**опцион**).

Как правило, в компании каждая форма ценности рассматривается отдельно и потребитель сам может выбрать из предложенного то, что подходит именно ему. Делая предложения **модульными**, бизнес может создать и совершенствовать каждое из них в отдельности, а затем перемешивать и сочетать их, чтобы наилучшим образом отвечать запросам клиентов. Это похоже на детский конструктор, детали которого можно располагать в любой последовательности.

Группировка и разгруппировка

*Все новое в этом мире создается из
кусочков старого.*

Салман Рушди, писатель

Польза **модульного принципа** как сочетаемости отдельных форм ценности в том, что он позволяет применить стратегию под названием **группировка**. Она предполагает использование уже созданной вами ценности для создания еще большей ценности.

Группировка возникает, когда вы объединяете много небольших услуг/товаров в одно большое целостное предложение. Хороший пример такой стратегии — в сфере продажи мобильных телефонов и предоставления услуг мобильной связи, когда телефонный аппарат (**продукт**) идет вместе с номером, тарифным планом и месяцем оплаченного обслуживания (**подписка**) и продается этот пакет по цене телефона. По тому же принципу работает схема «вторая упаковка бесплатно» в розничных сетях.

Обычно чем больше составляющих в пакетном предложении, тем выше **воспринимаемая ценность** предложения и тем больше можно за него просить. Поэтому провайдеры мобильной связи и добавляют в тарифные планы «бесплатные минуты», неограниченное число SMS и безлимитный Интернет. Чем больше услуг включено, тем больше готов платить потребитель на ежемесячной основе за весь пакет.

Разгруппировка — обратный процесс: один товар или услуга дробится на несколько более мелких предложений. Хороший пример — продажа альбома не в виде компакт-диска, а в виде отдельных MP3-файлов. Покупатель может не согласиться выложить 10 долларов за целый альбом, но на пару долларов за одну или две понравившиеся песни вполне раскошелится. «Распотрошив» альбом на отдельные песни, можно продать его тем, кто иначе ни за что бы этой покупки не сделал.

Группировка и разгруппировка могут помочь вам создать ценность для разных типов покупателей, не изобретая чего-то принципиально нового. Сочетая ваши предложения в разных конфигурациях, вы можете дать клиентам именно то, что они хотят.

Прототип

Все очень просто: если не попробую — не научусь.

Хью Пратер, автор книги Notes to Myself («Заметки для себя»)

Классическая модель разработки нового продукта, преподаваемая в бизнес-школах, предполагает ореол тайны: никому не показывайте ваших идей, заставляйте всех подписывать соглашение о нераскрытии, ищите миллионы долларов венчурного капитала; и надо потратить не один год, чтобы довести продукт до совершенства, а потом явить ошеломленному миру свое творение под оглушительный звон кассовых аппаратов. Но, к сожалению, подобный подход губителен для карьеры и опустошителен для банковского счета.

Не стесняйтесь показывать своим потенциальным клиентам, как вы работаете. Если, конечно, вы работаете не в отрасли с необычайно агрессивными, компетентными и не стесненными в средствах конкурентами, — во всех остальных случаях не стоит беспокоиться о том, что кто-то украдет вашу идею. Сами идеи стоят недорого, больше ценится умение воплотить их в реальность, что гораздо труднее.

Режим скрытности не позволяет учиться на первых этапах, что само по себе может нанести большой урон. Почти всегда гораздо полезнее узнать реакцию потребителей как можно раньше.

Прототип — предварительный образец того, как будет выглядеть ваше бизнес-предложение. Это может быть макет как таковой, компьютерная модель, график, блок-схема или страничка текста, в котором рассказывается об особенностях и преимуществах вашего предложения. И не надо особенно стараться: все, что требуется от прототипа, — в сколько-нибудь осязаемом виде дать представление о вашем предложении, чтобы потенциальные потребители увидели, что вы достаточно поработали, и выдали обратную связь.

Для оптимального результата лучше сделать прототип в той же форме, в какой будет готовый продукт. Если это конкретный товар — пускай будет опытный образец. Если сайт — работающая веб-страничка с основными элементами. Если услуга — нарисуйте схему того, что будет происходить в процессе, а потом представьте процесс в действии.

Чем реалистичнее прототип, тем легче потребителям понять, что вы пытаетесь сделать. Если он выйдет совсем неприглядным или неполным, не волнуйтесь: так и должно быть. Прототип ценен тем, что помогает узнать мнение реальных потребителей о вашем продукте прежде, чем вы вложите в него уйму денег, времени и сил. Цель его создания — не довести идею до совершенства, а быстро привлечь внимание к вашему будущему предложению. Необходимо представить на обозрение то, что вы и другие сможете увидеть, оценить и сделать лучше.

Итерационный цикл

*Я не терпел поражений. Я просто нашел
10 тысяч способов, которые не работают.*

*Томас Эдисон, гениальный
изобретатель*

Ни у кого не получается с первого раза, каким бы умным и талантливым он ни был.

Могу доказать: возьмем любой шедевр живописи. Под верхним слоем краски на «Моне Лизе» можно найти не один слой набросков, фальстартов и дописок-переписок. Потолок Сикстинской капеллы покрыт сотнями миллионов крошечных мазков, каждый из которых хоть немного, но приближал получившийся шедевр к совершенству. Микеланджело потребовалось стукнуть молоточком не раз и не два, чтобы из грубого куска мрамора получился Давид.

Итерационный цикл — процесс, который вы можете использовать, чтобы сделать что-либо со временем лучше. Неизбежные исправления и переписывания вовсе не были для художников пустой тратой времени: каждая **итерация** (повторное действие) на шаг приближала творение к завершению.

У итерационного цикла шесть основных этапов, каждый из которых представляет собой действие:

- 1. Наблюдайте.** Что происходит? Что работает, а что нет?
- 2. Думайте.** Что вы сможете исправить? Какие для этого есть возможности?

3. **Предполагайте.** Исходя из всего, что вам известно на данный момент, какая из ваших идей будет иметь наибольший эффект?

4. **Решайте.** Какое именно изменение внести?

5. **Меняйте.**

6. **Оценивайте.** Что произошло? Это положительные или отрицательные изменения? Стоит сохранить изменения или вернуться к прежнему положению вещей?

Итерация — это цикл; как только вы оцените результат изменений и решите, какие из них оставить, а какие нет, вы возвращаетесь в начало и цикл повторяется.

Для достижения наилучшего результата необходимо четко представлять себе, чего вы хотите достичь итерациями. Сделать ваше предложение более привлекательным? Привнести нечто новое, что оценят потребители? Сделать так, чтобы ваше предложение стоило меньше, не проигрывая в ценности? Чем точнее вы сформулируете то, чего хотите добиться, тем легче вам будет понять полученную **обратную связь** и тем большую ценность вы сможете извлечь из каждого цикла итерации.

Скорость итерации

*Наша цель — за единицу времени и денег
делать больше, чем кто-либо другой.*

*Эрик Шмидт, председатель совета
директоров и исполнительный
директор компании Google*

В процессе создания нового предложения вашей основной целью должна стать максимально быстрая проработка каждого **итерационного цикла**. Итерация — структурированная форма обучения, которая поможет вам сделать предложение лучше; и чем скорее вы научитесь, тем быстрее сможете исправить и дополнить его.

Если у вас получится, можете проходить цикл по несколько раз на день. Секрет в том, чтобы каждая итерация получалась небольшой, понятной и быстрой, а также основанной на результатах предыдущей итерации.

Итерационный цикл часто выглядит как дополнительные трудозатраты, потому что *это и есть* дополнительные трудозатраты. Потому-то немногие решаются на него: очень уж соблазнительной им видится перспектива пропустить дополнительные шаги и попытаться сразу же создать готовый продукт.

Главная проблема такого подхода — риск: вы тратите кучу времени, сил и средств на создание того, что в итоге могут и не купить. Если идея обернется пшиком, куда лучше выяснить это на самых ранних этапах, чем все поставить на идею, которая не работает, или на рынок, который не существует или непродуктивен.

Итерация может потребовать дополнительных усилий, но, пройдя цикл несколько раз, вы лучше увидите рынок, напрямую узнаете, в чем действительно нуждаются потребители и за что они готовы платить, и поймете, есть ли у вас для них сколько-нибудь осязаемое предложение.

Если выясните, что все-таки есть, прекрасно — полный вперед. Если для ваших разработок нет ни рынка, ни спроса — вы сможете быстренько и почти без потерь перейти к разработке новой многообещающей идеи.

Обратная связь

Ни один бизнес-план не выдерживает первого контакта с потребителями.

Стивен Бланк^[14], бизнесмен, автор книги «Четыре шага к озарению»

Получение полезной **обратной связи** от потребителей — это суть **итерационного цикла**. Полезная обратная связь от настоящих, живых потенциальных покупателей поможет выяснить, насколько ваше предложение отвечает их потребностям, прежде чем разработка будет закончена, а значит, у вас появится время внести необходимые изменения до того, как начать продажи.

Вот несколько советов, которые помогут максимально увеличить обратную связь:

1. Старайтесь узнать мнение простых потребителей «с улицы», а не родственников и знакомых. Ближний круг, само собой,

желает вам добиться успеха, а также им важно сохранить с вами добрые отношения, так что, может и неосознанно, они «подсластят» свои отзывы. Чтобы в итоге добиться наилучших результатов, следует опрашивать тех, кто не имеет отношения ни к вам, ни к вашему проекту.

2. Задавайте вопросы, предполагающие развернутый ответ. Собирая отзывы, надо слушать, а не говорить. Задавайте вопросы так, чтобы на них можно было получить подробный, развернутый ответ, и пусть говорит собеседник. Поощряйте его. Оптимальный вариант — короткие вопросы, начинающиеся со слов «кто», «что», «где», «когда», «почему», «как». Наблюдайте за тем, что респонденты делают, и сравнивайте с тем, что говорят.

3. Будьте спокойными и уравновешенными. Чтобы расспрашивать о том, что думают реальные потребители (а только их мнение и полезно), нужны крепкие нервы. Кому приятно слышать, что их дитя не так хорошо, как хочется? Старайтесь не показывать, что обижены и уязвлены, когда кто-нибудь говорит вам о недостатках вашего творения, — вообще-то человек оказывает вам большую услугу.

4. Воспринимайте услышанное без излишней серьезности. Даже самые обескураживающие ответы потенциальных потребителей могут содержать крайне важную информацию и помогут сделать ваше предложение лучше. Худший ответ тому, кто решил получить обратную связь, не выраженное неприятие, а откровенная апатия. Если всем наплевать на то, что вы делаете, значит ваша бизнес-идея никуда не годится.

5. Предоставьте потенциальным покупателям возможность предварительного заказа. Один из самых важных моментов в получении обратной связи в ходе итерационного цикла — желание потенциальных покупателей приобрести то, что вы предлагаете. Одно дело сказать «Я непременно куплю», и совсем другое — достать бумажник или кредитку и заказать. Предоставьте потребителю такую возможность, даже если еще ничего не готово, — такая тактика называется **тенивое тестирование**.

Постарайтесь предоставить тем, от кого вы получаете обратную связь, возможность предварительно заказать ваш продукт. Если появятся предварительные заказы, значит у вас все хорошо: ваше

предложение, скорее всего, станет успешным и продажи сразу же начнут приносить прибыль.

Если желающих не найдется, вы поймете, что предстоит поработать еще. А выяснив, почему никто не пожелал приобрести то, что вы предлагаете, вы узнаете основные **покупательские барьеры** — то, что удерживает потенциальных потребителей от покупки.

Альтернативы

Прежде чем принять окончательное решение, мы колеблемся, ищем пути к отступлению — и это очень мешает. Если посмотреть на все достижения и творения, можно увидеть простую вещь, незнание которой сгубило на корню не одну блестящую идею и не один замечательный план: в тот момент, когда мы принимаем решение, Провидение становится на нашу сторону.

Вильям Мюррей, шотландский альпинист, писатель

Пятница, вечер. Вы проголодались и думаете сходить куда-нибудь поужинать. Вы понимаете: то, что кто-то приготовит еду для вас, стоит дополнительных расходов. Так куда же вы пойдете?

Если в ближайшую закусочную, то найдете там приличный выбор блюд по вполне разумным ценам. Допустим, это не самое модное и дорогое место, зато вы точно знаете, что получите нормальный сервис по невысокой цене.

Если же вы отправитесь в более шикарное заведение, вас будут ожидать тщательно продуманный интерьер, безупречное обслуживание и изысканная кухня. Будет о чем порассказать друзьям, да и предвкушение похода в элитный ресторан дорогого стоит. В том числе и в контексте полученного счета.

Но в один и тот же вечер вы не станете ужинать сразу в двух этих заведениях — конечно, если не проголодаетесь как волк; то есть либо закусочная, либо ресторан. Вместе с тем в такой ситуации не может

быть верного или неверного решения: в конце концов, в этот вечер вы можете пойти в закусочную, а в следующий — в ресторан. Все зависит от того, что для вас важнее в тот момент, когда вы принимаете решение, куда пойти поужинать.

А теперь посмотрим на ситуацию под другим углом. Вы владелец закусочной и пытаетесь понять, как угодить своим текущим клиентам и как привлечь новых. На что вы обратите внимание в первую очередь? Что в итоге поможет достичь поставленной цели: расширение меню, увеличение скорости обслуживания каждого клиента или переделка внутреннего убранства?

В идеале нужно бы сделать и то, и другое, и третье, но, поскольку дела в последнее время шли отнюдь не блестяще, ваш бюджет крайне ограничен. Однако что-то делать, без сомнения, необходимо. Улучшение чего именно заставит кассовый аппарат звякать намного чаще?

Занимаясь развитием вашего предложения, рано или поздно вы столкнетесь с выбором между равнозначными **альтернативами**. Нужно добавить то или это? Стоит ли находить решения для рынка А, для рынка Б или и для того и другого? Если ваши вложения в бизнес увеличатся, согласятся ли клиенты платить больше, что окупит ваши расходы?

Изучение возможных альтернатив и взгляд на них с точки зрения потребителя — вот ключ к правильному выбору. Принимая решения, чем стоит заняться в первую очередь, а что подождет, вы должны оценить альтернативы, которые рассматривают ваши потенциальные клиенты, когда им приходится делать выбор: пользоваться вашим предложением или нет. Как только вы поймете, какие возможности есть у потенциальных клиентов, вы сможете рассмотреть различные комбинации и видоизменения этих возможностей и в итоге представить на потребительский суд привлекательное коммерческое предложение.

Преимущественный выбор

Я не могу дать вам 100 %-ного рецепта успеха. Зато могу совершенно точно сказать, когда вы потерпите фиаско: когда будете

тратить все время на то, чтобы всем угодить. Герберт Суон, журналист, лауреат Пулитцеровской премии

Преимущественный выбор — решение, которое придает большую ценность одной из нескольких конкурирующих возможностей. Мы живем в мире, где время, энергия и ресурсы конечны. В сутках всего 24 часа, доступной энергии столько-то и столько-то, и в любой конкретный промежуток времени можно потратить лишь определенную сумму денег.

Вы не можете постоянно получать все желаемое. Даже если на вашем банковском счете достаточно денег, чтобы приобрести собственный остров, вам все же придется делать выбор, *какой именно* из предлагаемых островов купить. Вы бы взяли все, но это невозможно, так что лучшее в данной ситуации — выбрать из имеющихся предложений наиболее устраивающее вас в данный момент.

Каждую минуту каждого дня вам и окружающим вас людям приходится делать тот или иной выбор. Иногда он касается денег: какую пару брюк купить? Или времени: куда пойти — в кино или в гости? Или затраченных сил: пойти на сборы команды или закончить, наконец, заполнение налоговой декларации?

Предсказать, почему люди предпочтут одно другому, крайне сложно: ценности легко меняются в зависимости от окружающей обстановки и прочих внутренних и внешних факторов. Ценности суть предпочтения: они показывают, насколько мы хотим, желаем или считаем важным тот, а не иной объект, то, а не иное качество или состояние. То, что нам кажется ценным утром, может утратить свою ценность в обед или вечером. Сегодня мы хотим одного, завтра совсем другого.

Решая, что включить в бизнес-предложение, весьма ценно просчитать **шаблоны** поведения — то, как различные группы потребителей определяют, что считать ценным в том или ином контексте. Решения, что оставить, а что исключить из вашего предложения, не осчастливят всех, так что ваша цель не в том, чтобы достичь совершенства. Уделяя внимание моделям поведения, которые

стоят за действиями ваших *лучших* покупателей, вы сможете усовершенствовать ваше бизнес-предложение, направленное на удовлетворение потребностей *большинства* лучших покупателей в *большинстве* случаев.

Выгода

Успешный бизнес занимается тем, что любят или в чем нуждаются.

*Тед Леонсис, бывший топ-менеджер
компании AOL, владелец компаний
Washington Wizards и Washington Capitals*

Если ваши клиенты что-то у вас покупают, значит они решили, что ваше предложение лучшее, на что они могут потратить деньги в данный момент. Они ценят его выше всех остальных. Разрабатывая предложение, вам в первую очередь нужно выяснить, что ваши потенциальные покупатели ценят больше, чем покупательную способность купюр в своих кошельках, какую **выгоду** они получают.

У каждого человека в разное время приоритеты слегка различаются, однако существует несколько общих критериев, согласно которым потенциальные покупатели оценивают возможность покупки. Вот они:

- 1. Эффективность.** Насколько хорошо это работает?
- 2. Скорость.** Как быстро это начинает работать?
- 3. Надежность.** Смогу ли я положиться на это, чтобы сделать то, что хочу?
- 4. Легкость в использовании.** Сколько потребуется усилий, чтобы этим пользоваться?
- 5. Многофункциональность.** Сколько способов применения этого существует?
- 6. Статусность.** Как меня воспримут другие, когда узнают о моем приобретении?
- 7. Привлекательность с эстетической точки зрения.** Насколько приобретение радует глаз или услаждает другие органы чувств?

8. Эмоциональный аспект. Какие чувства вызывает во мне приобретение?

9. Стоимость. Сколько нужно заплатить, чтобы получить это?

В книге *Trade-Off: Why Some Things Catch on, and Others Don't* («Компромисс. Почему одни вещи срабатывают, а другие нет») Кевин Мэйни рассматривает перечисленные выше критерии с точки зрения двух основных характеристик: удобства и качества. Предложения, характеризующиеся быстротой, надежностью, легкостью в применении и многофункциональностью, удобны. Предложения, отличающиеся совершенством исполнения, статусностью, привлекательностью с эстетической точки зрения или ярким эмоциональным аспектом, обладают высоким качеством.

Каждое изменение, которое вы вносите в ваше предложение, улучшает в итоге либо удобство, либо качество. Разом повлиять на то и другое чрезвычайно трудно, так что самые успешные бизнес-предложения выделяются среди конкурентных лишь одной характеристикой. Если вам захотелось пиццы, то образцом качества будет столик в Pizzeria Uno в Чикаго, но ведь куда удобнее заказать пиццу на дом в Domino. Соответственно, Pizzeria Uno делает себе имя на том, что посетителей ждет не просто пицца, а изысканный ужин, а Domino привлекает тем, что в кратчайшие сроки доставляет клиентам качественный продукт.

Оттого что приходится делать выбор между качеством и удобством, одно бизнес-предложение может превратиться в несколько, каждое из которых будет уникально. Рассмотрим пример из области швейной индустрии: бренды Old Navy, Gap и Banana Republic принадлежат одной и той же компании — Gap Inc. Все три линии представляют примерно одинаковый ассортимент продукции: футболки, рубашки, шорты, — но ориентированы они на разные группы покупателей.

Вместо того чтобы создать одну линию одежды, которая понравилась бы всем (что почти невозможно, потому что все хотят разного), компания разработала несколько линеек. Old Navy олицетворяет практичность по доступной цене, Gap предлагает стильные и модные вещи по демократичным расценкам, а Banana Republic — красоту и статусность, и цены соответствующие. Каждая линия уникальна и ориентирована на свою группу потребителей, пусть

даже производство всей одежды имеет одинаковый технологический процесс, и прибыль поступает на счета одной и той же компании.

Проверка относительной важности

Не позволяйте самому важному зависеть от самого суетного.

*Иоганн Вольфганг Гёте, драматург,
поэт, интеллектуал XIX века*

Самое сложное в определении, чего же хотят потребители, заключается в том, что они хотят всё. Вот доказательство: соберите фокусную группу из потенциальных покупателей. Попросите каждого участника, используя описанные выше критерии, оценить **выгоду**, которую они получают от вашего предложения. Как будут выглядеть результаты?

Вне зависимости от того, какой продукт или услугу вы продвигаете, результаты окажутся одинаковыми: покупатели хотят товар, который покажет исключительные результаты безо всяких усилий со стороны потребителя. Им нужно то, что сразу же сделает их богатыми, знаменитыми, привлекательными и посулит вечное блаженство. И желательно бесплатно. На вопрос «чем из вышеперечисленного вы согласились бы поступиться?», они ответят: ничем, ведь каждый пункт чрезвычайно важен и на меньшее они не согласятся.

За пределами фокусной группы всегда иная ситуация. Как только люди из группы разойдутся восвояси, каждый из ее участников купит себе — не бесплатно возьмет — нечто несовершенное и будет вполне доволен. Почему же так?

Как правило, потребители не задумываются о **преимущественном выборе**, если им не приходится принимать **решение**. Если бы существовала возможность идеального выбора, вопросов бы не возникало. Но поскольку идеал недостижим, то покупатель довольствуется **лучшей альтернативой**.

Лучший способ выяснить, чего действительно хотят потребители, — открыто просить их сделать выбор во время

маркетинговых исследований. Проблема гипотетической фокус-группы в том, что от участников не требуется сделать какой-либо выбор: они могут иметь что угодно, вот и выбирают лучшее.

Проверка относительной важности — методика, разработанная в 1980-х годах статистиком Джорданом Лувье²; с ее помощью можно узнать, чего именно хотят люди, если задавать им простые вопросы, составленные с тем, чтобы имитировать ситуацию реального выбора. Вот как она работает.

Предположим, вы собираетесь проверить на относительную значимость ту самую закусочную, о которой мы упоминали ранее. Вместо того чтобы просить каждого участника оценить ее преимущества по 10-балльной шкале, ему показывают список вроде такого:

- А. Заказы доставляются за пять минут или быстрее.
- Б. Большинство блюд стоят меньше 20 долларов.
- В. Интерьер заведения кажется привлекательным.
- Г. Разнообразное меню.

После чего участнику задают вопросы:

1. Какие из этих пунктов кажутся вам наиболее важными?
2. А какие из этих пунктов кажутся вам наименее важными?

Когда участник ответит на эти вопросы, ему показывают другой список:

- А. Эксклюзивные блюда, которые можно попробовать только здесь.
- Б. Уверенность, что я всегда смогу заказать здесь любимые блюда.
- В. То, что я здесь обедаю, придает мне вес в глазах окружающих.
- Г. Большие порции.

После чего наугад составляются различные комбинации из четырех-пяти озвученных преимуществ, и участник снова выбирает наиболее и наименее важные пункты до тех пор, пока комбинации не иссякнут или участник опроса не потеряет интерес, что обычно случается минут через пять-десять.

Ответить на эти простые вопросы можно очень быстро, но результаты получаются поразительные. Когда вы просите потребителей по-настоящему сделать выбор, вы получаете от них более достоверную информацию о том, какой выбор тот или иной участник сделает, если ему доведется столкнуться со схожим выбором в реальной жизни. Собрав результаты и подвергнув их

статистическому анализу, вы поймете относительную важность каждого преимущества. Чем на большее количество вопросов ответит респондент, тем яснее для вас станет относительная важность каждого преимущества.

Проверка относительной важности поможет вам быстро определить, чему именно уделить внимание, чтобы ваше предложение стало максимально привлекательным.

Стратегические допущения

Лучше быть относительно правым, чем абсолютно неправым.

Джон Кейнс, экономист

Представьте, что вы решили открыть школу йоги. Конъюнктура рынка выглядит заманчиво: вам кажется, что вы нашли район, где нет конкурентов, зато есть немалое число тех, кто с удовольствием ходил бы на занятия и чей дискреционный доход^[15] позволит ежемесячно платить больше 100 долларов за абонемент. Вы уже разработали внутренний дизайн и в общих чертах представляете, какие именно направления йоги будут представлены в вашей школе и кто будет вести занятия.

Вы также нашли помещение, которое сможете арендовать за 10 тысяч долларов в месяц (если подпишете договор аренды на год), и подсчитали, что на зарплату сотрудникам и прочие организационные расходы будет уходить еще 12 тысяч в месяц. Кроме того, вам понадобится 5 тысяч долларов на приобретение ковриков и прочего инвентаря, а также компьютера, чтобы вести базу данных.

Риелтор, с которым вы работаете, насаждает на вас, требуя скорее принять решение, «иначе перехватят, место-то хорошее». Ваших собственных сбережений хватит на первоначальные расходы плюс три месяца текущих. Все это очень волнующе, тем не менее прежде, чем сделать решительный шаг, вы желаете еще раз убедиться в правильности принятого решения. Подписывать договор аренды или нет?

Это обычная история: новоиспеченный предприниматель всю жизнь мечтал открыть ресторан, бар или книжный магазинчик, так что он с легкостью расстается со сбережениями и влезает в долги, чтобы осуществить свою мечту. Иногда такие истории заканчиваются хорошо. Но, как правило, через пару месяцев бизнес терпит крах, а его владелец недоумевает, что же он сделал не так.

Стратегические допущения — факты и характеристики реального мира, без которых ваш бизнес или ваше предложение не будет иметь успеха. У каждого нового бизнеса или предложения есть свой набор таких стратегических допущений, и если хотя бы одно из них будет ошибочным, то ваша бизнес-идея может оказаться не такой заманчивой, как виделось на первый взгляд.

Скажем, в рассмотренном выше примере со школой йоги таких стратегических допущений три:

1. Жители района будут готовы расстаться со 100 долларами, чтобы купить абонемент на занятия йогой недалеко от дома.

2. Ваша студия сможет набрать по меньшей мере 220 человек, которые согласятся платить полную стоимость абонемента в течение трех месяцев.

3. Совокупный доход в последующие 12 месяцев (до окончания минимального срока аренды) должен превысить 22 тысячи долларов.

Рассмотрим теперь, что случится, если хотя бы одно из вышеперечисленных допущений окажется ложным:

1. Сначала все заинтересуются, но в конце концов многие откажутся платить 100 долларов: ведь можно доехать в соседний район и заниматься там за 75 долларов. Вы снижаете плату до 75 долларов, что означает: теперь, чтобы удержаться на плаву, нужно 300 человек. После снижения цены абонемента набирается 220 посетителей, как планировалось, но этого уже недостаточно.

2. Вам не удастся привлечь посетителей потому, что все любители йоги в вашем районе уже приобрели годовой абонемент в другую школу. Как только кончатся деньги, вы быстро закрываетесь.

3. В том же районе открывается школа-конкурент, и очень симпатичная. После трех месяцев упорной конкурентной борьбы вы набираете лишь половину от того количества регулярных посетителей, которое необходимо, чтобы удержаться на плаву. А аренды осталось

еще на девять месяцев, притом что финансовые перспективы весьма туманны.

У каждого бизнеса или коммерческого предложения можно найти набор стратегических допущений, от которых во многом зависит успех либо провал такового. Чем раньше и тщательнее вы составите список стратегических допущений и проверите их справедливость на деле, тем меньше придется рисковать и тем больше будет уверенности в правильности принятых решений.

Теневое тестирование

Предупрежден — значит вооружен.

Римская поговорка

Лучший способ подтвердить справедливость **стратегических допущений** — проверить их эмпирическим путем, однако это, как вы понимаете, очень дорогостоящее и рискованное занятие. Куда как лучше минимизировать риски, протестировав свое предложение еще *до* того, как ваш бизнес будет запущен.

Теневое тестирование — процесс продажи продукта или услуги до того, как они обретут реальную жизнь и перестанут быть проектом. Если вы честно признаетесь потенциальным потребителям, что товар находится в стадии разработки, теневое тестирование поможет вам быстро и недорого проверить справедливость стратегических допущений.

Реальные потребители и потенциальные потребители — не одно и то же. Теневое тестирование позволит вам получить жизненно важную обратную связь от покупателей, какую не получишь иным способом: оно покажет, будут ли реальные потребители платить за то, что вы собираетесь предлагать. В целях минимизации риска, на который вы пойдете, открывая бизнес, вам следует заняться сбором информации от реальных покупателей.

В компании Fitbit очень хорошо знают, что такое теневое тестирование. Основанная в 2008 году Эриком Фридманом и Джеймсом Парком компания производит небольшой прикрепляемый к телу аппарат, считывающий показатели организма во время сна и

физических нагрузок. Устройство Fitbit подсчитывает уровень вашей активности в дневное и ночное время и автоматически отправляет собранные данные в Сеть, где они анализируются, в итоге вы получаете информацию о состоянии вашего здоровья, тонусе организма и ритмах сна.

Задумка была неплохая, но разработка нового оборудования — дело хлопотное, затратное и рискованное. И вот что придумали Фридман и Парк. Объявив о начале разработки устройства Fitbit, в тот же день они открыли на своем сайте возможность предварительного заказа собственного детища, причем потенциальные заказчики видели только описание функций устройства и несколько изображений предполагаемого внешнего вида. Система зафиксировала имена, адреса и проверенные номера кредитных карточек, но списание средств должно было произойти лишь тогда, когда товар был готов к отправке заказчику. Таким образом, компания оставила себе путь к отступлению на случай, если что-то пойдет не так.

Начали поступать заказы, спустя всего месяц у инвесторов появились гарантии, и они не побоялись выложить 2 миллиона долларов, необходимых для осуществления проекта. Через год устройство Fitbit было готово, и его получили первые заказчики. Вот такая это важная штука, теневое тестирование.

Минимальное экономически целесообразное предложение

Если вас все устраивает в первой же версии вашего продукта — значит вы начали слишком поздно.

*Рейд Хоффман, основатель компании
LinkedIn*

Раз уж вы собрались провести **теневое тестирование**, вам необходимо то, что можно предложить покупателю. К счастью, для начала продаж вовсе не обязательно дорабатывать ваше предложение до конца.

Минимальное экономически целесообразное предложение (МЭЦП) — предложение, которое обещает и/или предоставляет минимальный набор благ, необходимых для заключения сделки. МЭЦП — это, по сути, максимально разработанный **прототип**, за который покупателю будет не жалко отдать деньги. И ничего сложного в этом нет: например, МЭЦП компании Fitbit представляло собой **прототип**, описание и несколько сделанных на компьютере рисунков. Все, что вам нужно, — предоставить потребителю достаточно информации, чтобы убедить его заплатить.

Создание МЭЦП весьма полезно, потому что невозможно на 100 % угадать, что сработает, а что нет. Кому захочется тратить время и деньги на то, что не будет работать? И чем раньше вы обнаружите недостатки, тем лучше.

Поскольку **обратная связь** от потенциальных покупателей и полностью оплаченный заказ — совсем разные вещи, создание МЭЦП позволит вам, собирая сведения от реальных покупателей, напрямую проверять справедливость **стратегических допущений** и сокращать риск инвестирования в ничто.

Вот как школа йоги, о которой мы говорили выше (с. 100), может использовать МЭЦП и метод теневого тестирования, чтобы проверить свои стратегические допущения:

Шаг первый: необходимо создать простенький сайт, на котором можно будет узнать некоторые подробности о школе: расположение, приблизительное расписание работы, имена преподавателей, цены на абонемент. Здесь же должна открываться форма для заполнения: посетитель вводит данные своей пластиковой карты и сразу же приобретает абонемент в новую школу. Заполняя форму, потребитель приобретает годовой абонемент со дня открытия, но с возможностью отказаться в течение первого месяца, если что-то не понравится. Если школа не откроется, все деньги вернутся без взимания каких-либо сборов. Стоимость: пара сотен долларов.

Шаг второй: привлечь внимание потенциальных клиентов к вашему сайту. Для этого можно раздавать флаеры, агитировать лично, разместить баннер в поисковике. Все это недорогие способы: они обойдутся вам в несколько сотен долларов.

Шаг третий: отследить, сколько человек заполнят полноценную форму предзаказа на сайте или запросят дополнительную

информацию. Это займет несколько часов.

Можно достаточно быстро и незатратно сформировать МЭЦП и в результате многое узнать о справедливости стратегических допущений конкретного бизнес-предложения в реальном мире. Те несколько сотен долларов, которые вы потратите на проверку стратегических допущений, — отличное вложение, особенно если результаты этой проверки предотвратят инвестирование куда бóльших средств в бизнес-идею, с самого начала обреченную на провал.

Цель работы с МЭЦП — минимизация риска. Инвестируя небольшими, постепенно увеличивающимися порциями и нацеливаясь на получение необходимой информации, вы быстро поймете, что работает, а что нет. Если идея оказывается многообещающей, у вас появляются прекрасные условия для ее реализации. Если же стратегические допущения окажутся неверными, вы сможете быстро покрыть убытки, не рискуя ни репутацией, ни последней рубашкой.

Инкрементальный прирост

Выберите три основных характеристики или свойства, отшлифуйте их до совершенства, а потом забудьте обо всем остальном... Если в первой версии вы будете работать над совершенствованием трех основных параметров, то непременно постигнете сущность и ценность своего продукта.

Пол Бакхайт, создатель сервисов Стай и Google AdSense

Предположим, вам удалось продать МЭЦП и доказать справедливость **стратегических допущений**; что ж, вам повезло, но на этом процесс не заканчивается. Если вы твердо решили довести свое предложение до совершенства, вам необходимо постоянно вносить небольшие изменения, призванные улучшить его и привлечь новых покупателей.

Инкрементальный прирост — процесс использования **итерационного цикла** для улучшения существующего бизнес-предложения. Суть процесса проста: постоянно придумывать и тестировать изменения и добавления к существующему предложению, потом оставлять то, что срабатывает, и убирать то, что не срабатывает.

Хорошим примером инкрементального прироста является тюнинг автомобилей. Берется серийный автомобиль, и мастера тюнинга постепенно заменяют или переделывают его отдельные части: меняют двигатель на более мощный, ставят спойлеры и хромированные колпаки, тонируют стекла. Каждое изменение призвано немного улучшить автомобиль, и вносятся изменения до тех пор, пока не будет достигнут максимальный эффект. После чего мы увидим совсем другую машину.

Инкрементальный прирост помогает улучшить ваше бизнес-предложение, минимизировав при этом риск провала после одной-единственной итерации. Если вы не будете осторожны, резкие изменения после запуска бизнеса могут свести на нет именно те качества, которые привлекали потребителей, или вызвать сбой в системах, созданных вами для того, чтобы доставлять ценность покупателям. Внося изменения и тестируя их быстро и небольшими порциями (инкрементами), вы постепенно улучшите свое предложение, не ставя на карту все и сразу; при помощи этого метода с течением времени вы сможете предоставить потребителю много больше ценности.

Надо помнить, что инкрементальный прирост именно на это и нацелен. Чтобы найти новый рынок сбыта или полностью изменить предложение, вам придется создать нечто совершенно новое. Если дело именно так и обстоит, разрабатывайте новый **прототип**. Когда он будет готов, займитесь получением **обратной связи** и используйте **тестирование**, чтобы сравнить старую и новую версию продукта и установить, что последняя лучше, прежде чем перейти на нее окончательно.

Полевые испытания

Инженер, которому не приходится мыть руки по три раза на день, — это плохой

инженер.

*Хоичиро Тойода, бывший председатель
совета директоров Toyota Motor
Corporation*

Сто пятьдесят дней в году Патрик Смит живет в Колорадо. Собственно, он делает это последние 50 лет. Смит — основатель Колорадской школы туриста и двух успешных компаний Mountainsmith и Kifaru International, занимающихся продажей одежды и снаряжения для охотников, рыболовов и прочих любителей активного отдыха.

Одежда и снаряжение фирмы Kifaru — удовольствие не из дешевых. Ведь компания производит, должно быть, лучшие рюкзаки и палатки для охотников и любителей отдыха на природе: из прочной ткани, легкие, удобные. В рюкзак Kifaru легко уместится 90 килограммов поклажи, он прослужит не одно десятилетие и поэтому стоит не одну сотню долларов.

Неудивительно, что страстные любители подобного досуга готовы выложить несколько тысяч за сделанную по спецзаказу экипировку Kifaru, а потом полтора или даже два месяца ждать товар. Надо очень постараться, чтобы найти покупателя, разочарованного в продукции этой компании. Чаще всего бывает наоборот: если уж человек начал пользоваться ее товарами, то остается верен ей и дальше.

Секрет успеха компании Kifaru — **полевые испытания**. Смит лично создает, использует и годами подвергает **итерации** каждый продукт перед тем, как предлагать его покупателю. На момент, когда товар можно будет приобрести, даже самые придирчивые потребители вряд ли смогут найти в нем изъяны.

Вот что рассказывает Смит о личном подходе к полевым испытаниям:

Нетронутая природа — мой источник вдохновения и моя лаборатория. Все идеи о дизайне моей продукции пришли ко мне здесь [в полевых условиях].

Я доверяю этой технике. И постоянно получаю обратную связь о качестве моей продукции, потому что занимаюсь именно тем, для чего она предназначена, и проверяю ее, что называется, в деле, именно в таких местах, в каких ею пользуются в реальной жизни.

<...> Я убежден, что лучшие вещи создают только так, а не сидя в городском офисе за компьютером. Думаю, это беспроектный вариант³.

Полевые испытания с давних пор применялись в создании успешного бизнеса. В 1923 году В. Г. Мерфи из компании Protective Garment Corporation попросил своего помощника прилюдно выстрелить ему в грудь с расстояния 10 метров, чтобы продемонстрировать, как хороша его продукция, и доказать, что производимый его компанией пуленепробиваемый жилет способен выдержать пять пуль, — рекламный трюк, основанный на тщательном проведении полевых испытаний. Мигель Кабальеро, колумбийский производитель подобной продукции, чьими бронежилетами пользуются президенты Барак Обама и Уго Чавес, тоже с успехом использовал подобное шоу в рекламных целях, выкладывая на YouTube видеоролики, на которых в людей стреляют в упор, а тем ничего не делается, поскольку на них его бронежилеты⁴.

Большинство крупнейших автопроизводителей подвергают свою продукцию полевым испытаниям, проезжая полосы препятствий на дороге и по бездорожью. Компании, занимающиеся разработкой ПО, вроде Microsoft и Google, тестируют новую продукцию на компьютерах сотрудников, прежде чем начать ее реализацию на массовом рынке. Подобная форма полевых испытаний позволяет выявить и устранить недостатки ПО до того, как покупатель увидит продукт.

Использовать свой продукт — лучший способ повысить качество того, что предлагаешь. Станьте самым активным и требовательным потребителем собственного товара, и все прочие способы сделать ваше предложение лучше, чем было, померкнут перед этим единственным.

Глава 3

Маркетинг

Скука — это настоящий смертный грех маркетинга.

Дэн Кеннеди, эксперт по маркетингу

Недостаточно просто предложить ценность. Бизнес не может выжить без **маркетинга**. Те, кто не знает о вашем существовании, не могут купить то, что вы предлагаете. А люди, не заинтересованные в вашем товаре или услуге, — вряд ли захотят.

Лучшим компаниям мира удастся привлечь внимание быстро и с незначительными издержками. Маркетинг — это искусство и наука поиска потенциальных клиентов, активно заинтересованных в том, что вы предлагаете. Это не то же самое, что продажа. Хотя стратегии так называемого прямого (директ-) маркетинга и направлены на сокращение времени между моментом привлечения внимания и самим предложением покупки, маркетинг и продажи — это совершенно разные вещи. Маркетинг «отвечает» за то, чтобы вас заметили. А цель **продаж** (это мы обсудим в главе 4) заключается в совершении сделки.

Внимание

В экономике, выстроенной вокруг понятия «внимание» (а именно такова экономика нашего времени), специалисты по маркетингу борются именно за внимание. Те, кому не удастся привлечь внимание, проигрывают.

*Сет Годин, автор деловых книг,
маркетолог*

Нас окружает огромное количество людей и компаний, жаждущих привлечь наше **внимание**. Его требуют и работа, которую необходимо

сделать, и знакомые, которым следует позвонить, и электронная почта, которую нужно проверить, и телевизионные программы, и музыка, и бесчисленное количество сайтов, с которыми надо ознакомиться... У каждого из нас слишком много дел, а времени, чтобы с ними справиться, — катастрофически мало.

Правило **маркетинга № 1** гласит: объем внимания каждого из ваших потенциальных покупателей ограничен. Чтобы справиться со всеми делами, требуется куда больше сил, чем те, которыми человек располагает. Поэтому он фильтрует поступающую информацию, уделяя время тому, что для него важно, и игнорируя то, что неважно. Так поступают все, в том числе и ваши потенциальные клиенты. Для привлечения их внимания вы должны найти способ обхода фильтров, а для этого необходимо быть интереснее или полезнее своих конкурентов.

Однако само по себе внимание ничего не стоит, если людей не интересует, что вы делаете. Тому, кто хочет, чтобы его заметили, достаточно просто пройтись по улице в розовом костюме кролика, крича при этом во всю глотку, — и реакция окружающих ему гарантирована. В бизнесе же не все так просто. Вам необходимо привлечь внимание только тех потенциальных клиентов, которые со временем что-то у вас *купают*, — в противном случае вы просто теряете время.

Конечно, быть в центре внимания приятно, но суть бизнеса состоит в организации прибыльных продаж, а не в победе на конкурсе популярности. Нет ничего плохого в том, что вас показывают по национальному телеканалу или размещают ваше фото на посещаемом сайте, но зачастую даже такая широкая популярность не в состоянии увеличить ваши продажи. Растрачивая время и энергию на «светскую жизнь», вы тем самым уменьшаете долю ресурсов, которые можете вложить в создание реальной ценности для своих клиентов.

В такой ситуации не выигрывает никто. Однако стоит вам привлечь внимание людей, способных при определенных условиях купить ваш продукт, как ваш бизнес неминуемо пойдет в гору. О том, как это происходит, расскажут ментальные модели, о которых мы поговорим чуть ниже.

Восприимчивость

Говорят, для того чтобы захотеть купить продукт, вы должны увидеть рекламное объявление о нем не менее семи раз. Между тем в моей папке со спамом 8743 письма с предложением купить виагру, а я все равно не хочу это делать!

*Эрин Павлина, консультант и блогер
(erinpavlina.com)*

Люди склонны игнорировать то, что им неинтересно. Одна из основных функций человеческого мозга — это фильтрация восприятия: определение того, на что стоит обращать внимание, а что следует пропускать. Самый простой способ потерять внимание другого собеседника — это заговорить с ним о том, что ему неинтересно.

Восприимчивость — это показатель, определяющий степень открытости человека к вашему сообщению. Образцом восприимчивости можно считать безумных фанатов популярной серии романов Стефани Майер *Twilight* («Сумерки»): они заинтересованы практически в любой информации, связанной с предметом их страсти, причем с нетерпением ждут ее появления. С точки зрения бизнеса такое положение вещей идеально: если вы работаете с данной аудиторией, можете быть уверены, что она сразу же откликнется на ваше новое предложение.

С другой стороны, убежденный вегетарианец вряд ли заинтересуется информацией о плюсах употребления в пищу красного мяса. И даже неважно, насколько мощные аргументы вы приводите или насколько убедителен тон вашего обращения. Разница в мировоззрениях слишком велика, и даже крупномасштабные публичные кампании не всегда могут преодолеть повсеместную склонность людей к игнорированию.

Восприимчивость имеет два основных компонента: что и когда. Люди склонны воспринимать определенные типы информации в определенные моменты времени. Я обожаю узнавать что-то новое о деловых бестселлерах, но наверняка не буду готов к общению на эту тему с издателем, если он позвонит мне в три часа утра.

Если вы хотите, чтобы ваше сообщение было услышано, важно выбрать правильное средство коммуникации. Форма сообщения оказывает огромное влияние на то, насколько восприимчивыми окажутся люди по отношению к содержащейся в нем информации. Если форма вашего сообщения указывает на то, что оно было создано именно для ваших клиентов, то шансы привлечь их внимание будут значительно выше.

Вот вам пример. Почти каждый человек игнорирует рекламу, которую засовывают ему в почтовый ящик. Если рекламное сообщение носит слишком прямой и напористый характер или кажется слишком «массовым», получатель в 99 % случаев просто выбрасывает его без особых размышлений. Измените форму вашего сообщения — и тут же изменится уровень восприимчивости.

Большинство людей обязательно откроет конверт, на котором их имя и адрес написаны от руки: им ясно, что кто-то потратил время и усилия для того, чтобы отправить им письмо. Давайте доведем этот пример до крайности. Почти каждый человек (включая и занятых руководителей) наверняка вскроет адресованный ему большой конверт курьерской службы FedEx, ведь отправителю такое сообщение стоит немалых денег и усилий. Но не обольщайтесь сверх меры: если содержимое «статусного» конверта не вызовет у получателя интереса, вы моментально потеряете его внимание.

Незаурядность

Реклама — это налог на право быть незаурядным.

*Роберт Стивенс, основатель компании
Geek Squad*

Каждый раз, когда я выхожу на пробежку, люди обязательно задают мне вопрос о моей обуви. Они спрашивают меня не потому, что моя обувь модная, а потому, что она выглядит до крайности странно.

Обувь марки FiveFingers производства компании Vibram, которую я выбрал для бега, — это нечто среднее между носками и перчатками: для каждого пальца имеется свой кармашек. Тонкая резиновая

подошва уберегает ступни от камней и стекол, не давя при этом на стопу, что позволяет ногам при беге пребывать в совершенно естественном положении.

Бег или ходьба в FiveFingers на удивление комфортны, поэтому я достаточно часто надеваю их. Эта обувь слишком странна, чтобы остаться незамеченной, — она абсолютно не соответствует представлениям о том, как должна выглядеть типичная спортивная обувь. В результате люди постоянно задают мне вопросы — даже на недружелюбных улицах Нью-Йорка. Я рассказываю своим собеседникам о том, что это за обувь, почему я ее ношу, сколько она стоит и где ее можно купить.

Дизайн FiveFingers позволяет преодолеть первую же проблему, имеющуюся у любого нового предложения: если о вашем существовании никто не знает, то никто не купит то, что вы продаете. Каждый клиент, носящий пару FiveFingers, неминуемо обеспечивает Vibram (компанию-производителя) всей необходимой для ее роста рекламой, причем бесплатно.

С точки зрения бизнеса, дизайн FiveFingers, привлекающий **внимание**, работает просто великолепно. Продавцы компании подтвердили мне, что обувь FiveFingers просто разлетается с прилавков — складские запасы распродают в мгновение ока. По мнению газеты *New York Times*¹, с момента появления на рынке в 2006 году продажи линейки продуктов FiveFingers ежегодно увеличиваются в три раза. Оборот за 2009 год в одной только Северной Америке превысил 10 миллионов долларов, и все это без масштабной рекламы. Неплохо для забавной обуви, напоминающей лягушачьи лапки!

Заметность — лучший способ привлечь внимание. Сет Годин в своей классической книге о маркетинге «Фиолетовая корова» использует для иллюстрации этого принципа прекрасную метафору. Когда на поле пасутся только коричневые коровы, это скучно. Фиолетовая корова не соответствует ожиданиям людей, и это естественным образом привлекает внимание и вызывает интерес.

Если вы сделаете свои предложения незаурядными — то есть достаточно уникальными, чтобы возбудить любопытство у потенциальных покупателей, — вам будет гораздо проще привлечь их внимание.

Возможный покупатель

На нашей планете живет 6 миллиардов человек. 99,999 % из них предпочли бы не отдавать вам свои деньги.

Хью Маклауд, автор книги «Игнорируй всех, или Как стать креативным»^[16]

Одна из самых серьезных ошибок маркетологов — это уверенность в том, что людям безразлично, что вы хотите им предложить. Возможно, вы и считаете, что ваш товар является самым значимым в мире после нарезанного и расфасованного хлеба, — по крайней мере, я на это надеюсь! Однако далеко не все думают подобным образом. Это суровая правда. К счастью, для вашего бизнеса не нужно завоевывать расположение всех людей на нашей планете.

Достаточно заключить то количество сделок, которое позволит вам заработать прибыль и остаться на плаву. Для этого лучше всего сконцентрироваться на привлечении **внимания** тех, кому может быть важно ваше предложение.

Опытные специалисты по маркетингу даже не пытаются обращаться ко всем — они концентрируются на внимании **нужных им людей в нужное время**. Если вы занимаетесь маркетингом мотоциклов «Харлей-Дэвидсон», то со стратегической точки зрения вам не стоит договариваться с шоу Опри Уинфри о демонстрации новых моделей этого года. С другой стороны, Опри так же нет смысла вкладывать деньги в рекламу на мотовыставке.

Возможный покупатель — это тип личности, идеально подходящий к вашему предложению. Самые прибыльные клиенты «Харлей-Дэвидсон» — так называемые «воскресные воины», мужчины средних лет с достаточным доходом, желающие почувствовать себя крутыми в свободное от основной работы время. Возможными покупателями, с точки зрения Опри, будут женщины средних лет, желающие улучшить свою жизнь и любящие послушать эмоциональные сокровенные признания и истории.

«Харлей-Дэвидсон» не пытается обращаться к возможным покупателям Опри, и наоборот. Каждый из них концентрируется на

своей особой аудитории и за счет этого достигает максимального эффекта.

Попытка обратиться ко всем — это напрасная трата времени и денег. Направив свои ограниченные ресурсы именно на общение с людьми, которые потенциально заинтересованы в чем-то, напоминающем ваше предложение, вы сможете тем самым максимизировать эффективность своих усилий.

Конечный результат

Люди покупают не сверла диаметром 6 миллиметров — они покупают возможность получить отверстия диаметром 6 миллиметров.

Теодор Левитт, экономист, бывший преподаватель Гарвардской школы бизнеса

Обычно люди не хотят разбираться в повседневных делах, связанных с управлением бизнесом. Они покупают деловые бестселлеры или посещают модные курсы. Им кажется, этого достаточно, чтобы обеспечить себе успешное будущее.

Большинство автовладельцев приобретают дорогостоящие внедорожники не потому, что им приходится часто съезжать с шоссе. Они покупают такие машины лишь потому, что, мчась по бездорожью, могут почувствовать себя смелыми любителями приключений.

Большинство женщин покупают помаду стоимостью 20 долларов за тюбик не только из-за цвета. Они покупают ее, потому что хотят ощутить себя красивыми и желанными.

Большинство студентов колледжей платят сотни тысяч долларов Гарварду, Стэнфорду или Йелю не только за право сидеть на лекциях. Они идут в эти университеты (точнее, их отправляют туда родители), так как верят, что после выпуска их будут считать интеллектуальными, образованными и влиятельными людьми.

Маркетинг оказывается наиболее эффективным, когда концентрируется на желаемом **конечном результате**. Вам, как

производителю, часто проще сконцентрироваться на свойствах вашего продукта, ведь вы лучше всех знаете, на что он способен.

Но даже в этом случае вам лучше сообщать потенциальным покупателям не о *свойствах* продукта, а о его *преимуществах*, то есть о том, что получит клиент, приняв ваше предложение. Концентрируясь на конечном результате, вы заставляете потенциального потребителя прийти к выводу: «Это то, что мне нужно».

Квалификационный отбор

*Продукт, который не продается при
отсутствии рекламы, не принесет вам
прибыли даже при наличии рекламы.*

*Альберт Ласкер, бывший глава
рекламного агентства lord & Thomas,
один из пионеров индустрии
современной рекламы*

Хотите верьте, хотите нет, но порой имеет смысл отказываться даже... от клиентов, готовых платить вам деньги. Не каждый клиент может считаться хорошим. Прежде всего, вам не стоит работать с покупателями, прибыль от продажи которым будет несоразмерна вашим затратам времени, энергии и внимания или потенциальному риску от сотрудничества.

Квалификационный отбор — это процесс, позволяющий определить (причем еще до начала сделки), может ли потенциальный клиент считаться хорошим. Оценивая потенциальных покупателей еще до момента покупки, вы будете избавлены от общения с теми, кто не совсем подходит вашему бизнесу.

Компания Progressive Insurance превратила квалификационный отбор в прибыльную бизнес-стратегию. Чтобы понять, каким образом все это работает на практике, зайдите на сайт Progressive Insurance (www.progressive.com) и попробуйте рассчитать условия для страхования автомобиля. На ваш запрос компания предложит ответить на несколько простых вопросов:

1. Тип вашей машины?

2. Владаете ли вы ею или арендуете? Если вы владелец машины, то платите ли страховые взносы в настоящее время?

3. Ваш почтовый индекс?

4. Вы женаты (замужем)?

5. Посещали ли вы колледж?

6. Случались ли с вами в течение последних пяти лет аварии, в которых вы были признаны виновными?

Затем компания Progressive использует ваши ответы, чтобы собрать данные из нескольких баз и получить ответы на два вопроса:

А. Относите ли вы к типу клиентов, с которыми она хочет работать?

Б. Если да, то какую сумму страхового взноса следует вам предложить?

Если вы тот человек, которого Progressive хочет видеть в качестве клиента, то сайт выдаст вам ставку страхового взноса и немедленно предложит купить страховой полис. Если же нет, то вам сообщат, что вы можете найти более выгодные условия у другой страховой компании, и даже *предложат обратиться к одному из своих конкурентов*.

Но с какой стати компания направляет к конкурентам потенциальных клиентов, готовых с ней сотрудничать? Как вы, возможно, помните, прибыль любой **страховой компании** зависит от сбора максимально возможной суммы в виде премий и выплаты минимально возможной суммы в качестве страховых возмещений.

Progressive не хочет расширять сверх меры свою клиентскую базу: она намерена страховать только тех, кто, скорее всего, аккуратно водит машину и редко попадает в ДТП. А это означает, что она привлекает клиентов, платящих ей премию и редко обращающихся за возмещением.

Квалификационный отбор позволяет компании Progressive максимизировать количество высокоприбыльных клиентов, направляя при этом все потенциальные риски напрямую к своим конкурентам. Это хорошо и для клиентов: если они относятся к группе «низкого риска», то получают более выгодные условия автострахования.

Отбор помогает отфильтровать ненадежных клиентов, прежде чем вы заведете с ними какие-либо отношения. Чем более четко вы определите портрет своего идеального клиента, чем лучше можете

выявить тех, кто не соответствует этому образу, — тем сильнее сможете сконцентрироваться на хорошем обслуживании тех, кого считаете лучшими.

Точка выхода на рынок

Нет ничего хуже мягкости безразличия
Хуан Монтаньо, эссеист

Если у вас нет маленького ребенка, вам будут совершенно неинтересны подгузники, коляски, кроватки, игрушки, детские сады или диски с мультсериалом *Baby Einstein* («Ребенок Эйнштейн»)^[17]. Любая информация, связанная с этой темой, будет отфильтровываться вашим мозгом, так как в настоящий момент она для вас неуместна.

Но ожидая появления в своей жизни маленького и теплого комочка радости, вы вдруг начинаете задумываться обо всех этих вещах и, скорее всего, активно искать связанную с ними информацию.

Известие о том, что у вас скоро будет ребенок, — прекрасный пример **точки выхода на рынок**. Вы внезапно становитесь крайне восприимчивы к информации о продуктах и услугах, способных помочь вам в новых заботах. Попытки привлечь **внимание** людей, не заинтересованных в вашем предложении, — это, как мы уже говорили, потеря времени, денег и энергии. Потому перед тем, как обращаться к покупателям, вам стоит выяснить, когда это лучше всего делать, то есть **в какой момент** они будут в вас заинтересованы.

Такие компании, как Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Johnson & Johnson и Fisher-Price, уделяют невероятно большое внимание **точкам выхода на рынок**, так как эти точки способны оказывать огромное влияние на эффективность любой маркетинговой деятельности, связанной с продуктами по уходу за ребенком. В наши дни молодые мамы часто возвращаются из роддомов с подарками от одной из этих компаний — несколькими образцами подгузников, кремами против опрелостей и другими продуктами, необходимыми новорожденным.

Если вы можете привлечь внимание потенциального покупателя в тот самый момент, когда он начинает проявлять заинтересованность в предлагаемом вами продукте, то превратитесь в стандарт, с которым

будут сравниваться все остальные предложения со стороны конкурентов. Это крайне выгодная позиция. Она значительно повышает шансы на то, что потенциальный клиент рано или поздно что-то купит именно у вас.

Особенно важно знать, где возможный покупатель будет искать нужную информацию после возникновения заинтересованности. До появления Интернета большинство будущих родителей, узнав приятную новость, принимались читать специальную литературу, советоваться с опытными родственниками и друзьями. В наши дни они прежде всего обращаются к Сети. Вот почему особую важность приобретает работа с естественным поиском и услугами по оптимизации запросов поисковых машин. Оптимизация ключевых слов, по которым будет осуществляться поиск потенциальный клиент, позволит вам оказаться первым в его «улове».

Адресуемость

Иногда нехоженых троп избегают по веской причине.

Джерри Зайнфельд, комик

Как говорит старая и неполиткорректная поговорка, хороший продавец может продать холодильник эскимосу. Конечно, это клише, но доля правды в нем есть: эскимосы, живущие за полярным кругом, действительно покупают холодильники для того, чтобы предохранить пищу от замерзания при температуре ниже нуля. Главный барьер для продаж — не наличие или отсутствие потребности, а способность найти клиентов.

Адресуемость — показатель, демонстрирующий, насколько вам просто связаться с людьми, которым может быть интересно ваше предложение. Достучаться до аудитории с высоким показателем адресуемости — быстро и легко. А аудитория с низким показателем либо недоступна, либо невосприимчива и не желает, чтобы вы вообще с ней общались.

Отличным примером рынка с высокой степенью адресуемости является йога. В целом достаточно легко найти места, где люди уже

обращают внимание на информацию, связанную с йогой: школы, популярные журналы типа *Yoga Journal*, конференции, сайты и т. д. Это международный бизнес с оборотом около 8 миллиардов долларов, и вы без проблем можете попасть в нужный канал и помочь потенциальным клиентам больше узнать о вашем предложении.

Низкий показатель адресуемости наблюдается в случае деликатных или смущающих аудиторию предложений (даже когда в них есть потребность). Подумайте, к примеру, о хронических заболеваниях: достаточно сложно обратиться к крупной группе пациентов, страдающих от дискомфорта и вызывающих неловкость заболеваний типа псориаза или язвенного колита. Обычно люди, страдающие такими недугами, не собираются в группы. Достаточно часто они вообще не афишируют свои заболевания, поэтому их трудно найти и поговорить с ними напрямую.

В данном случае более адресуемой группой будут врачи: их телефонные номера и адреса известны, через них проходит много пациентов, которым они выписывают лекарства, — вполне понятно, почему фармацевтические компании тратят так много времени и денег на общение с докторами.

Интернет значительно повысил адресуемость многих рынков. Люди с деликатными медицинскими проблемами, скорее всего, ищут нужную им информацию в Интернете, а значит, адресуемость можно повысить с помощью рекламы в Сети. Блоги, форумы и базы данных типа WebMD.com позволяют людям, не знакомым друг с другом, делиться опытом и знаниями. За счет этого рынок с низкой степенью адресуемости становится куда более доступным, чем раньше.

Адресуемость — крайне важная задача и в том случае, когда вы предлагаете что-то совершенно новое. Если у вас есть выбор, то лучше сконцентрироваться на выстраивании отношений с аудиторией с высокой степенью адресуемости, чем пытаться заняться продажами или обращаться к аудитории, которой в принципе не присуща высокая адресуемость, и к людям, которые не хотят, чтобы к ним обращались.

Желание

А Я ХОЧУ ЭТО!!!

Любой двухлетний ребенок

Эффективный маркетинг способен сделать так, что потенциальный клиент по-настоящему захочет иметь то, что вы предлагаете.

Пробуждение **желания** — именно та часть маркетинга, которая вызывает у большинства чувство дискомфорта. И это понятно: в популярной культуре принято изображать специалиста по маркетингу эдаким опытным манипулятором, гипнотизирующим людей и заставляющим их желать ненужные вещи.

Однако такое **видение** крайне далеко от истины. Убедить человека сделать что-то, чего он не хочет, **практически невозможно**. Да, можно использовать определенные техники манипуляции, исказить суть предложения или обещать что-то, что вы не в состоянии исполнить. Но не стоит путать маркетинг с промывкой мозгов: самый простой способ растратить миллионные рекламные бюджеты — это попытаться заставить людей захотеть купить что-то ненужное. Человеческий мозг просто не работает подобным образом — мы покупаем только тогда, когда испытываем желание на том или ином уровне.

Суть эффективного маркетинга состоит в том, чтобы понять, чего хотят люди, а затем рассказать им о своем предложении так, чтобы это было созвучно уже существующему желанию. Лучший маркетинг подобен **продажам на основании знания**: он показывает потенциальному клиенту, каким образом ваше предложение поможет ему исполнить его желания. Ваша работа как специалиста по маркетингу состоит не в том, чтобы убеждать людей захотеть то, что вы предлагаете. Вы должны помогать своим потенциальным клиентам **самим убедиться** в том, что ваше предложение позволит им получить то, чего они уже хотят.

А чего хотят люди? Об этом мы уже говорили: чтобы понять **основные потребности**, нужно, прежде всего, обратиться к тому, что на самом деле движет людьми. Чем крепче вы сможете привязать факторы, определяющие поведение человека, к своему предложению, тем более эффективными будут ваши маркетинговые действия.

Визуализация

*Когда ваша работа говорит сама за себя,
не перебивайте ее.*

*Генри Кайзер, пионер современного
кораблестроения и основатель
компании Kaiser Permanente*

Когда вы только заходите в автомобильный салон, у продавца, направляющегося в вашу сторону, уже есть цель: убедить вас сесть за руль и провести тест-драйв.

Тест-драйвы используют по одной простой причине: этот метод работает. Это самый эффективный инструмент, с помощью которого продавец может убедить вас купить машину. Не посидев за рулем автомобиля, не ощутив мощь его двигателя, вы будете относиться к процессу покупки достаточно беспристрастно.

Вы способны к рациональному сравнению моделей и марок машин, наборов свойств и цен. Вы можете убедить себя, что «просто смотрите» и не имеете никакого намерения купить машину.

Однако как только вы оказываетесь за рулем автомобиля, верх берет эмоциональная часть. Вы начинаете думать, как изменилась бы ваша жизнь, если бы вы были владельцем этой машины. Вам становится куда легче представить себе восхищение (или зависть) своих соседей.

Вы перестаете сравнивать модели между собой и начинаете *желать*. Теперь покупка машины для вас — всего лишь вопрос времени.

Самый эффективный способ разбудить в людях желание — помочь им представить себе (**визуализировать**), как будет выглядеть их жизнь после того, как они примут ваше предложение. Чуть позже, при обсуждении темы **ментального моделирования**, мы расскажем о том, что наш мозг умеет автоматически представлять себе последствия наших действий. Вы можете воспользоваться этой естественной человеческой особенностью в своих интересах: помогите потенциальным клиентам увидеть свое светлое будущее. Побудив их к визуализации, вы увеличите вероятность заключения сделки. А лучший способ помочь клиентам с визуализацией — это дать им максимум сенсорной информации, которая в конце концов заставит их сказать: «Я хочу это».

Установление рамок (фрейминг)

Все, что мы слышим, — это мнение, а не факт. Все, что мы видим, — это точка зрения, а не истина.

Марк Аврелий, римский император и философ

В знаменитом эксперименте физиологов Амоса Тверски и Дэниела Каннемана участников просили принять решение относительно лечения группы из шестисот больных. Участникам нужно было выбрать одно из двух лекарств. Лекарство А могло спасти двести жизней. Лекарство В могло с 33 %-ной вероятностью спасти жизни всех шестисот больных, но 66 % оставалось за то, что не выживет никто.

С математической точки зрения лекарства А и В идентичны: у них одинаковая статистика ожидаемого исхода. Однако результаты эксперимента выявили четкое психологическое предпочтение: 72 % участников выбрало лекарство А, а 28 % — лекарство В.

Затем эксперимент повторили, но уже с двумя другими вариантами. Применение лекарства С могло привести к гибели четырехсот пациентов. При применении лекарства Д с 33 %-ной вероятностью не умер был ни один пациент, однако с 66 %-ной вероятностью могли бы умереть все шестьсот. Поразительно, но большинство участников (78 %) выбрали лекарство Д.

Интересно отметить, что лекарства А и С были также статистически идентичны, однако лекарство А, в отличие от лекарства С, оказалось объектом предпочтений большинства участников эксперимента. Очевидно, что большое влияние на решение людей оказала степень готовности пожертвовать жизнью части пациентов, несмотря на то что ожидаемый исход в обоих случаях был совершенно одинаков. Чуть ниже мы обсудим одну из причин для такого предпочтения — **боязнь потери**, но пока что давайте поговорим о том, каким образом различные типы сообщений повлияли на изменение результата.

Суть **фрейминга** — подчеркивание критически важных деталей и одновременное исключение всего неважного. Для этого вы либо полностью отказываетесь их упоминать, либо упоминаете в минимальной степени. Правильно установив рамки, вы сможете убедительно представить свое предложение, не злоупотребляя при этом временем и вниманием своих потребителей.

Фрейминг — это естественная часть коммуникации: любое сообщение неизбежно предполагает сокращение и сжатие информации в той или иной степени. С практической точки зрения совершенно нет смысла включать в ваше сообщение все имеющиеся факты и контекст: мы обращаем внимание на одни детали и выбрасываем другие для экономии времени своих читателей. Мы вынуждены заниматься корректировкой своего обращения, в противном случае нам потребовалось бы огромное количество времени для того, чтобы донести до других людей даже самую простую информацию. Заказ доставки пиццы занял бы два часа: мы бы не только сообщили диспетчеру о том, какой размер и тип пиццы нам нужен, но и о том, каким образом узнали его телефон и почему сегодня вечером хотим съесть именно пиццу с курицей.

Фрейминг — это неотъемлемая часть коммуникации, и вы должны уметь им пользоваться. Понимая, на что следует обращать внимание, а что игнорировать, вы можете четко и ясно донести преимущества своего предложения до потенциальных клиентов, что повысит степень вашей убедительности.

Фрейминг не нужно путать с обманом. Предоставление недостоверной информации способно привести к росту продаж в краткосрочной перспективе, но при этом повышает вероятность того, что ожидания ваших потребителей будут неоправданны, а это, в свою очередь, нанесет вред вашей **репутации** в долгосрочной перспективе (см. **эффект ожидания**, с. 173).

Установление рамок позволит вам убедительно рассказать о преимуществах вашего предложения **возможным покупателям**, если только вы не утаиваете от клиентов информацию, на которую они имеют право.

Бесплатно

Не взимая денег за то, что делаете, вы точно не получите прибыли. Привлечение внимания — совсем не то же самое, что получение оплаты.

Джозеф Феррара, адвокат по вопросам интеллектуальной собственности

Если вы хотите быстро привлечь чье-нибудь **внимание**, поделитесь чем-то ценным **бесплатно**.

Люди обожают получать подарки. Скорее всего, вы видели, как в супермаркетах раздают бесплатные образцы товара или предлагают воспользоваться продуктом или услугой в течение определенного времени без каких-либо ответных обязательств. Предложения чего-то бесплатного существуют потому, что они работают: они побуждают людей купить продукт или услугу в дальнейшем. В результате ценность, которую потребители получают бесплатно, компенсируется дополнительными продажами, возникшими вследствие таких предложений.

Начиная свою преподавательскую карьеру и консультационный бизнес, я бесплатно раздавал результаты своих исследований и вывешивал статьи на своем сайте. В результате сотни тысяч людей узнали о существовании моей программы «Сам себе MBA», получили от меня ценную информацию и начали доверять мне как авторитетному источнику. Многие позволили мне также включить их адреса в список электронной рассылки, и я продолжаю им отправлять полезный контент.

Периодически я предлагаю некоторым из них получить бесплатные консультации по телефону. Каждый раз в ответ на подобное предложение приходят сотни запросов, и я знакомлюсь с массой новых и интересных людей. Значительная их часть, получившая «бесплатный образец», становится полноценными клиентами, оплачивающими мои услуги. Таким образом бесплатное становится основой моего преподавательского и консультационного бизнеса.

Чаще всего предложение по-настоящему бесплатной ценности оказывается самым простым и эффективным способом привлечь внимание. Кроме того, вы предоставляете вашим потенциальным

клиентам шанс на практике испытать ценность вашего предложения. При хорошем исполнении эта стратегия позволит вам осуществить продажи, невозможные при любом другом развитии событий. Но помните: одно лишь внимание не позволит вам платить по своим счетам. Внимание необходимо для привлечения платежеспособных клиентов, но если оно не приводит к продажам, то никоим образом не поддерживает ваш бизнес. Поэтому лучше всего сконцентрироваться на бесплатной раздаче лишь той ценности, которая способна привлечь к вам клиентов, готовых платить деньги.

Разрешение

Продажа людям, которые что-то хотят от вас услышать, значительно более эффективна, чем попытка оторвать от своих размышлений незнакомых людей, не желающих знать о вас ровным счетом ничего.

*Сет Годин, автор деловых книг,
маркетолог*

Я только что сделал совершенно немыслимую вещь — открыл папку «Спам» в своей почте. В ней было 1555 непрочитанных сообщений, в основном с темами:

«Горячие русские цыпочки хотят с тобой поболтать!»

«Купите виагру онлайн!»

«Остановите выпадение волос уже сегодня!»

Я не просил, чтобы мне присылали все эти сообщения. Мне неинтересно болтать с «горячими русскими цыпочками», я не нуждаюсь в виагре и мне ***нравится*** быть лысым.

Насколько велика вероятность того, что я прочитаю эти сообщения, не говоря уже о том, что отвечу на них? Скорее всего, я сделаю все возможное, чтобы их проигнорировать. Я воспользуюсь их предложениями не раньше, чем на горе рак свистнет. К сожалению, многие бизнесмены считают, что спам — это ***лучший*** способ привлечь внимание.

Холодные звонки, пресс-релизы, массовая реклама (mass-market advertising) и директ-мейл — наиболее близкие законные эквиваленты спама. Их отправители пытаются охватить большие и недифференцированные группы людей с помощью «ковровых бомбардировок» — стандартных сообщений, надеясь, что им ответит хотя бы незначительная часть адресатов.

Когда реклама на телевидении и радио только появилась, она действительно работала. Пока телевизионная трансляция шла всего по трем каналам, люди обращали на рекламу больше внимания. Оплатив эфир для 30-секундного рекламного ролика в прайм-тайм, вы могли за один-единственный день охватить до 90 % телезрителей.

Теперь же у людей появилась возможность отфильтровывать все, на что они не хотят обращать внимание, — либо просто игнорируя сообщение, либо переключаясь на что-то другое. В тот момент, когда вы начинаете говорить о чем-то неинтересном для потенциальных клиентов, вы теряете их.

Просьба о **разрешении** продолжить общение после предоставления **бесплатной** ценности обладает куда бóльшим влиянием, чем попытка отвлечь потребителя от его мыслей. Предложение ценности привлекает внимание потенциальных клиентов, а просьба о разрешении дает вам возможность сконцентрироваться на людях, которые уже *заинтересованы* в том, что вы предлагаете.

Разрешение — это вполне реальный актив. Связаться с совершенно незнакомыми людьми бывает тяжело и слишком дорого. Гораздо проще общаться с тем, кого вы уже знаете. Все, что вам нужно, — это электронное письмо или телефонный звонок. Спрашивая у новых потенциальных клиентов разрешения на последующее общение, вы делаете один из самых важных шагов в направлении будущего развития.

Самый лучший способ получить разрешение — это попросить о нем. Каждый раз, когда вы передаете людям какую-то ценность, спросите, не возражают ли они, если вы и дальше продолжите с ними общение. С течением времени ваш список потенциальных клиентов будет лишь расти. И чем больше он будет, тем выше вероятность возникновения новых продаж.

Получив разрешение, не забудьте им воспользоваться, однако этой привилегией не стоит злоупотреблять. Получение разрешения не дает вам карт-бланш на отправку своим потенциальным клиентам всего, что вам заблагорассудится. Перед тем как попросить разрешения, четко сообщите им, что именно они получат и в чем будет заключаться для них ценность дальнейшего общения.

Если вы выполняете обещанное, последовательно дадите своим потенциальным клиентам ценность и воздерживаетесь от того, чтобы бомбардировать их неуместной информацией, то получите в итоге крайне мощный актив, который поможет вам выстроить более глубокие связи с теми, кто заинтересован в вашем предложении.

Крючок

Если вы можете что-то сделать, это не хвастовство, а факт.

Диззи Дин, бейсболист, вошедший в Зал славы бейсбола

Слишком сложные сообщения обычно забываются или игнорируются. Ваши **возможные покупатели** — занятые люди. У них просто нет времени на то, чтобы уделять **внимание** всему объему информации, преследующей их каждый день. Если вы хотите, чтобы они помнили, кто вы есть и что предлагаете, вам необходимо привлечь их внимание и удержать его хотя бы на несколько секунд.

Крючок — это одна-единственная фраза, описывающая основное преимущество вашего предложения. Иногда в роли крючка выступает заголовок, иногда — короткий слоган. В любом случае в нем должна содержаться причина, по которой человек, к которому вы обращаетесь, захочет что-то у вас купить.

Классический пример крючка из издательского мира — это название книги Тимоти Ферриса *The 4-Hour Workweek*^[18] Это короткое название имеет целый ряд преимуществ:

1) четыре часа — это куда меньше, чем работает или хочет работать большинство людей;

2) за четыре часа в неделю вы можете заработать столько же, сколько за сорок с лишним;

3) не работая так много, как раньше, вы можете посвятить освободившееся время другим приятным занятиям.

Вполне неплохо для такого короткого названия. А если заголовок написан на обложке, где изображен парень, отдыхающий в гамаке на тропическом пляже, книгу купит и прочтает еще больше людей.

При выводе на рынок плеера iPod компания Apple использовала в качестве крючка лозунг «1000 песен в вашем кармане». В те времена основная часть портативных музыкальных плееров представляла собой громоздкие устройства для воспроизведения кассет и компакт-дисков, а реклама первых MP3-плееров использовала понятный только «гикам» жаргон — «мегабайты доступного пространства». Крючок Apple наглядно продемонстрировал основное преимущество продукта: вместо того чтобы носить с собой сотни кассет или компакт-дисков, меломан мог уместить всю свою музыкальную коллекцию в одном элегантном устройстве.

Лозунг Apple из пяти слов смог сделать настоящее чудо. Менее чем за год было продано 236 тысяч iPod первого поколения. Потрясающий старт, особенно если помнить, что компания сделала лишь первый шаг в индустрии портативных музыкальных плееров! Крючок привлек **внимание**, а качество продукта позволило заключить сделку.

При создании крючка необходимо концентрироваться на основном преимуществе или ценности, содержащейся в вашем предложении. Обратите внимание потенциальных покупателей на то, что является в нем уникальным, и объясните, почему это должно быть им интересно. Подумайте над тем, какие слова и фразы точнее всего описывают ваше основное преимущество, а затем поэкспериментируйте над тем, как наиболее элегантно составить из них короткую фразу.

Создание крючка — это творческое задание. Чем больше вариантов вы напишете, тем быстрее найдете самый работающий из них. Придумав крючок, сразу начните его применять! Разместите его на своем сайте, используйте в рекламной коммуникации, напечатайте на визитках — в общем, сделайте его первым сообщением, которое попадет на глаза вашим потенциальным клиентам. Крючок привлекает внимание, а ваши последующие шаги в области продаж и маркетинга способствуют заключению сделки.

Чем лучше ваш крючок, тем больше внимания вы привлечете и тем больше оснований предоставите довольным клиентам рассказывать о вас своим друзьям.

Призыв к действию

Не заставляйте меня думать.

Стив Круг, эксперт по юзабилити

Привлечение **внимания** потенциальных клиентов не поможет вам, если они впоследствии исчезнут: желая заключить сделку, вы должны направить их к совершению определенного действия. Потенциальные клиенты не умеют читать ваших мыслей.

Если вы хотите, чтобы они сделали следующий шаг в нужном вам направлении, то вам необходимо точно сказать им, что они должны предпринять. Самые эффективные маркетинговые сообщения демонстрируют единственный, очень простой и очень короткий путь к следующему действию.

Подумайте о придорожном щите, на котором написано что-то вроде «Гамбургеры Тони лучше любых других». Что предпримут люди, увидев это сообщение? Скорее всего, ничего. Такой рекламный щит — потеря времени и денег.

Но дайте зрителям указание: «Сверните на съезде 25 и поверните направо, чтобы насладиться лучшими гамбургерами в городе» — и вскоре Тони будет продавать свои бургеры множеству голодных путешественников.

Призыв к действию направляет потенциальных клиентов по простому, единственному и очевидному пути. Зайдите на сайт. Введите адрес электронной почты. Позвоните по телефону. Отправьте конверт со своим обратным адресом. Нажмите на кнопку. Купите продукт. Расскажите другу. Самое главное здесь — это максимум простоты, ясности и очевидности следующего шага.

Чем четче ваш призыв, тем выше вероятность того, что потенциальный клиент сделает именно то, что вы предлагаете. Если вы побуждаете кого-то зарегистрироваться и ввести свой электронный

адрес для получения рассылки, то повторите этот призыв несколько раз.

При этом сразу же дайте читателю понять, **ГДЕ** находится поле для указания адреса почты, **ПОЧЕМУ** его нужно заполнить, **ЧТО** нужно нажать после введения электронной почты и **ЧЕГО** можно ожидать после совершения всех этих действий. Если вам кажется, что ваши призывы слишком просты и очевидны, значит вы добились цели.

Лучшие варианты призывов напрямую предлагают совершить покупку или просят **разрешение** на дальнейшее общение. Возможность сразу же заключать сделки после обращения к клиенту — это оптимальный вариант, он позволяет незамедлительно оценить эффективность ваших маркетинговых усилий. Но просить разрешения ничуть не хуже, так как в этом случае вы связываетесь с потенциальными клиентами, значительно снижаете ваши маркетинговые расходы и повышаете вероятность продажи.

Проверьте, чтобы каждое созданное вами сообщение имело ясный призыв к действию, и эта простая проверка значительно увеличит эффективность ваших маркетинговых шагов.

Повествование (сторителлинг)

Все вокруг нас — история.

Уильям Вордсворт, поэт

Люди рассказывали друг другу истории с незапамятных времен. Устный рассказ — это универсальный человеческий опыт, и он всегда использовался при заключении сделок. Хорошая история способна улучшить и без того хорошее предложение.

Наиболее убедительные **повествования** имеют общий формат. Признанный специалист в области исследования мифов Джозеф Кэмпбелл называл эту прототипическую сюжетную линию «Путешествие героя», или «мономиф». Люди по всему миру активно реагируют на него. Вы можете воспользоваться этим базовым форматом для создания ваших собственных историй.

Путешествие героя начинается с его представления: это обычный человек, постоянно подвергающийся испытаниям в повседневной

жизни. В один прекрасный день он получает вызов: загадку или ситуацию, требующую от него выхода за привычные рамки. Герою приходится сняться с насиженного места и пуститься в странствие, полное опасностей и приключений. Дстойно выдержав все испытания, герой в конце концов узнает секрет достижения окончательного и бесповоротного успеха. Преодолевая невзгоды и побеждая врагов, герой получает могучий дар или власть и возвращается в обычный мир, чтобы поделиться с людьми своим знаниями, мудростью или сокровищем. В ответ на это он получает всеобщее уважение и восхищение.

Ваши клиенты хотят быть героями. Они хотят, чтобы их любили и уважали. Они хотят быть влиятельными и решительными перед лицом невзгод. Они хотят вдохновляться испытаниями и несчастьями предшественников, которым удалось сокрушить своих врагов.

Рассказ о людях, уже прошедших тропой, на которую лишь нацеливаются ваши потенциальные потребители, — это очень мощный способ заинтересовать и увлечь их. Отзывы, рассказы из жизни и другие истории могут оказаться крайне эффективными и заставят ваших потенциальных потребителей принять «призыв к приключению». Рассказывая истории о клиентах, которые уже имели с вами дело, вы привлекаете **внимание** потенциальных клиентов и указываете им путь для достижения желаемого.

Чем живее, яснее и эмоциональнее притягательнее выглядит история, тем больше клиентов вы привлечете^[19].

Разногласие

Если вы хотите собрать толпу, затейте драку.

Ирландская пословица

В данном случае **разногласие** означает публичное принятие на себя позиции, с которой многие могут не согласиться. При условии конструктивного использования разногласие может стать эффективным способом привлечения **внимания**: люди начинают говорить, действовать и проявлять отношение к вашей позиции, а это очень хорошо.

Моя книга «Сам себе MBA» служит примером силы позитивного **разногласия**. Она рассказывает о фундаментальных принципах бизнеса, то есть о том, что необходимо понять, чтобы преуспеть. Я твердо верю, что каждый человек способен научиться всему необходимому в области бизнеса самостоятельно, не получая степени MBA.

Многие — в первую очередь выпускники бизнес-школ при университетах из Лиги плюща^[20] — с этой позицией наверняка не согласятся. Обычно они подвергают мой подход публичной критике: пишут об этом на разных сайтах или оставляют комментарии на моем.

И это совсем неплохо: подобный постоянный уровень умеренного разногласия позволяет концепции «Сам себе MBA» расти год от года без затрат на рекламу. Обнародовав свою точку зрения, противники концепции, по сути, рассказывают о ней людям, не знающим о том, что у традиционных программ бизнес-школ имеется альтернатива.

Публичное разногласие в конце концов знакомит множество людей с моей концепцией и позволяет им составить собственное мнение о степени ее полезности. Кое-кто находит мои мысли интересными, читает предоставляемый мной **бесплатный** контент, затем решает купить мою книгу, пройти мой курс или нанять меня в качестве консультанта. До тех пор пока мои противники высказываются в рамках этической нормы, я приветствую их несогласие. Нет ничего

плохого в личном мнении, которое человек готов обоснованно аргументировать.

Конечно, каждому свойственно жаждать приятного отношения со стороны других, и несогласие порой может вызывать ощущение дискомфорта. Однако в попытках избежать споров можно прийти до того, что ваша позиция перестанет задевать оппонентов и вообще окажется настолько скучной, что никто не будет обращать на вас внимания. Нет ничего плохого в том, чтобы поддерживать позицию, которую разделяют не все, бросать вызов или выступать против определенного мнения, потому что разногласие рождает дискуссию. Дискуссия означает **внимание**, а оно приходится очень кстати в случаях, когда вы хотите привлечь людей, которым можете быть интересны.

Я не хочу сказать, что любое разногласие позитивно: между конструктивным противостоянием и мыльной оперой крайне тонкая грань. Разногласие, имеющее цель, имеет и ценность. Разногласие во имя разногласия или разногласие, умаляющее и принижающее достоинство оппонента, не может считаться ценным. Оно никак не поможет вам, если вы теряете из виду цель, стоящую за вашими действиями.

Репутация

Хотите вы этого или нет, но то, как воспринимает вас рынок, постепенно станет реальностью.

Говард Манн, актер и комик

С моей точки зрения, «брендинг» — одно из самых чрезмерно используемых и до крайности раздутых понятий современного делового мира. В процессе создания бренда нет ничего волшебного или сложного. Под «развитием своего бренда» или «капитализацией бренда» профессионалы мира бизнеса почти всегда подразумевают «улучшение репутации».

Репутация естественным образом развивается при общении людей между собой. Одни продукты и услуги достойны своей цены, другие

же нет. Какой-то опыт стоит того, чтобы его пережить, а другой — отнюдь. Никто не хочет терять время или деньги, поэтому люди обращают пристальное внимание на то, что другие говорят о предмете их интереса. Создание репутации — крайне ценная вещь. За хорошую репутацию люди зачастую готовы немало заплатить. Одна из причин, по которым известные потребительские бренды типа Tide или Crest могут успешно назначать премиальные цены на рынке с высокой степенью схожести товаров, заключается в силе их репутации. Потенциальные клиенты хотят быть уверены в том, что покупка окажется для них выгодной, окружающие правильно оценят их выбор и они не зря потратят свои деньги. Старая корпоративная поговорка гласит: «Еще никого не увольняли за решение купить компьютеры IBM».

Стоит отметить, что ваша репутация не всегда находится под вашим прямым контролем. В сущности, она представляет собой сумму мыслей разных людей о вашем предложении: о продукте, о рекламе, об уровне сервиса. Несмотря на все старания, вы никогда не сможете напрямую «управлять» своей репутацией — вы можете лишь улучшать ее, по мере того как выбравшие вас люди будут испытывать удовольствие от своего выбора.

Всегда помните, что конечным судьей, принимающим решение о вашей репутации, будет рынок, пристально следящий за каждым вашим шагом. Если вам удастся создать отличную репутацию, ваши клиенты останутся с вами и будут рекомендовать вас другим (рекомендуя своим друзьям хорошие продукты и услуги, они повышают и свою собственную репутацию). Создание репутации требует много времени и сил, однако здесь эффективность маркетинговых усилий оказывается самой высокой.

Глава 4

Продажи

Люди не любят, когда им продают, зато обожают покупать.

Джеффри Гитомер, автор книг «Библия торговли» и «Маленькая красная книга о продажах»^[21].

Успешный бизнес всегда продает то, что предлагает своим клиентам. Количество потенциальных покупателей не имеет никакого значения, если ни один из них не готов вытащить свой бумажник со словами: «Пожалуй, я это куплю». Процесс продаж начинается с наличия потенциального покупателя и завершается наличием клиента, платящего вам деньги. Нет продаж — нет бизнеса.

Лучшие компании в мире зарабатывают доверие своих потенциальных покупателей и помогают им понять, почему то или иное предложение стоит того, чтобы за него заплатить. Никто не хочет принимать неверное решение или попасть впросак, поэтому процесс продаж в основном состоит в том, чтобы помочь потенциальным клиентам понять важность вашего предложения, а затем убедить их, что вы на самом деле способны выполнить обещанное.

Финал успешного процесса продаж — довольный новый клиент и деньги на вашем счете.

Сделка

Существует лишь один босс — это клиент. Он способен уволить любого сотрудника компании, даже председателя правления. Для этого ему достаточно тратить свои деньги в другом месте.

Сэм Уолтон, основатель Walmart

Сделка представляет собой обмен ценностями между двумя и более сторонами. Если у меня есть что-то нужное вам, а у вас — что-то нужное мне, то, согласившись на обмен, мы оба окажемся в выигрыше.

Продажи — это единственный момент в бизнес-цикле, когда ресурсы поступают в компанию. Именно по этой причине так важно доводить сделки до конца. Компании выживают только тогда, когда получают больше, чем тратят, а это невозможно без заключения сделок.

Однако вы можете заключать сделки только с экономически ценными объектами. Если у вас нет ничего, что бы хотели получить потенциальные клиенты, то вы ничего не сможете продать. Это может показаться очевидным, но в реальной жизни невероятно большое количество компаний выходят на рынок, не имея ничего интересного за душой. Вот почему так важно развивать и постоянно тестировать **минимальное экономически целесообразное предложение** — это лучший способ заблаговременно и без значительных инвестиций определить, удалось ли вам создать что-то по-настоящему ценное и продаваемое. При запуске нового бизнеса ваша задача состоит в максимально быстром заключении первой прибыльной сделки — именно в этот момент ваш проект перестает быть проектом и становится бизнесом. Приведенные в этой главе примеры и концепции помогут вам заключать прибыльные и интересные для обеих сторон сделки.

Доверие

*Секрет жизни заключается в честности.
Если вы можете притвориться честным, то
дело в шляпе.*

Граучо Маркс, актер-комик

Предлагаю вам сделать следующее. Отправьте мне прямо сейчас банковский чек на 100 тысяч долларов — и через 10 лет я вручу вам ключи от новенькой виллы на побережье Амальфи в Италии площадью 1000 кв. м. Я не буду присылать вам проект виллы и вообще

связываться с вами, пока она не будет достроена. Кроме того, по условиям сделки деньги обратно не возвращаются. Договорились?

Уверен, вы ответите отказом на мое предложение, если только у вас нет кучи лишних денег и вы не *чересчур* доверчивы. В конце концов, как вы можете убедиться в том, что я действительно построю вам дом на морском побережье за столь небольшую сумму? Как вы можете быть уверены в том, что я не заберу у вас деньги и не исчезну навсегда?

Разумеется, вы не можете ни того ни другого и поэтому не станете отправлять мне (или кому-то еще) чек за средиземноморскую виллу, которую вы даже ни разу не видели.

Давайте посмотрим на ситуацию под другим углом: предположим, я имею возможность выстроить эту виллу, а вы заинтересованы в ее покупке. Стоит ли мне покупать землю, рыть котлован и начинать строительство, не будучи уверенным в том, что у вас есть деньги на покупку дома? Скорее всего, нет. Если наша сделка сорвется, то мне придется искать другого клиента или смириться с потерями.

Без **доверия** между сторонами **сделка** не состоится. Неважно, какие при этом даются обещания или насколько интересными кажутся условия. Никакой клиент не захочет расстаться со своими кровными денежками, пока не поверит в вашу способность исполнять свои обещания. Точно так же не всегда имеет смысл давать кредит или принимать долговые расписки от клиентов, которых вы не знаете.

Честные и открытые действия позволяют создать **репутацию**. Это лучший способ выстраивания доверия. Вы можете предпринять некоторые шаги, свидетельствующие о том, что вам можно доверять.

Для преодоления первоначальной нехватки доверия между сторонами сделки как раз и существуют такие организации, как Business Bureau* или компании по проверке кредитной и прочей истории бизнеса. Их данные обычно помогают сломать барьер, препятствующий заключению сделок. Без их услуг многие сделки вообще никогда бы не состоялись.

Чем легче вы докажете другой стороне, что вам можно доверять, и чем быстрее получите подтверждение того же от второй стороны, тем выше шансы на заключение успешной сделки.

Взаимопонимание

Компромисс — это искусство поделить торт так, чтобы каждому казалось, что он получил самый большой кусок.

Людвиг Эрхард, политик, бывший канцлер ФРГ

Взаимопонимание — точка пересечения интересов двух и более сторон. Представьте имеющиеся у вас возможности в виде круга, в центре которого вы находитесь. У каждого из ваших потенциальных клиентов есть свой собственный круг. Ваша задача состоит в том, чтобы в точности определить, где эти круги пересекаются, — а сделать это гораздо проще, если вы понимаете, в чем состоят желания или нужды ваших **возможных покупателей**.

Вспомните свою работу, которой вы занимаетесь сейчас или которой занимались в недавнем прошлом. Скорее всего, вы делали ее, потому что хотели взять на себя определенную ответственность. Ваши работодатели, в свою очередь, были заинтересованы в том, чтобы эту работу кто-то выполнил. Вы хотите получить за свой труд определенную сумму, а ваш работодатель желает заплатить вам не больше этой суммы. Таким образом, интересы сторон пересекаются, в результате чего вас приглашают на работу с определенной заработной платой. Это и называется взаимопониманием.

Система независимых рейтингов для малых бизнесов США. *Прим. ред.*

То же самое происходит каждый раз, когда вы делаете покупку. У магазина есть продукт, которым вы хотите владеть. У вас — определенная сумма денег, которую магазин готов принять в качестве платы за продукт. Если вы не хотите приобретать данный продукт или магазин пытается получить от вас больше, чем вы желаете заплатить, то **сделка** не состоится.

Взаимопонимание — основа любой сделки. При отсутствии пересекающихся интересов у потенциального покупателя нет никаких оснований иметь дело именно с вами, а не с кем-то еще. В конце концов, для вас не имеет смысла платить за что-то больше, чем вы считаете нужным. Для чего потенциальным покупателям соглашаться с вашим предложением, если оно не соответствует их интересам?

Для создания взаимопонимания крайне важно сопоставить интересы различных сторон. Цель продаж состоит не в том, чтобы убедить кого-то поступить вопреки своим интересам. В идеале вы должны хотеть того же, что и ваши потенциальные покупатели, — удовлетворения их желаний или решения их проблем. Чем сильнее ваши интересы соответствуют интересам потенциальных покупателей, тем больше они будут **доверять** вашей способности дать им то, чего они хотят.

Для заключения удачной сделки есть множество путей, и в этом заключается суть переговоров. Переговоры — это процесс изучения различных вариантов для достижения взаимопонимания: чем больше потенциальных путей вы изучите, тем выше шансы на нахождение именно того варианта, в котором ваши интересы пересекаются. Чем более открытыми вы будете к потенциальным вариантам, тем выше вероятность того, что вы найдете зону взаимопонимания, приемлемую для всех вовлеченных сторон.

Принцип неопределенности цены

Все, чего вы хотите в жизни, имеет свою цену. Вы платите цену за все — и за желание что-то улучшить, и за желание оставить все как есть.

*Гарри Браун, автор книги *Fail-Safe Investing* («Безопасное инвестирование»)*

Любая цена произвольна и изменчива. Я называю это **принципом неопределенности**.

Назначение цены — это всегда управленческое решение. Никто не может запретить вам выставить цену 350 миллионов долларов за маленький камешек. Аналогично ничто не может вас остановить, если вы хотите увеличить цену в четыре раза или снизить ее часом позже до 10 центов. Однако описываемый принцип имеет одно важное условие: вы должны суметь доказать клиенту оправданность данной цены на свой продукт. Обычно люди предпочитают платить за приобретаемые

ими товары как можно меньше (с некоторыми заметными исключениями, о которых мы поговорим позднее в параграфе о **социальных сигналах**). Если вы хотите, чтобы люди платили вам за то, что вы предлагаете, необходимо объяснить им, **почему** они должны платить именно такую сумму.

Маловероятно, что вы сможете доказать обоснованность цены в 350 миллионов долларов за небольшой камешек, если только это не голубой «Алмаз Хоупа» — драгоценный камень весом в 45,5 карат с долгой и интересной историей.

В настоящее время «Алмаз Хоупа» находится в Музее естественной истории при Смитсоновском институте в Вашингтоне и не подлежит продаже. Если бы Смитсоновский институт все-таки решил его продать, то легко мог бы выставить в качестве стартовой цены 1 миллиард долларов. И кто бы помешал институту запросить эту цену?

Примером принципа неопределенности служат аукционы: цены на них меняются постоянно, повышаясь пропорционально количеству заинтересованных людей и суммам, которые они готовы потратить.

Аукционы с низкой стартовой ценой, позволяющие потенциальным покупателям соревноваться друг с другом, — достаточно эффективный способ установления справедливой рыночной цены на уникальные продукты, для которых нет сопоставимых аналогов. Вот почему такие редкие лоты, как «Алмаз Хоупа», если и продаются, то именно на аукционе. Самый дорогой бриллиант из когда-либо проданных на аукционе — это алмаз «Наследие Куллинана» весом 507,5 карат, конечная ставка на который достигла 35,3 миллиона долларов¹. Вполне неплохо для кусочка камня.

Четыре метода ценообразования

Деньги лучше, чем бедность, если брать во внимание только финансовые причины.

Вуди Аллен, киноактер, сценарист и режиссер

Представьте, что вы хотите продать свой дом. **Принцип неопределенности цены** гласит, что вы можете установить на дом любую цену, какую захотите. Но как же понять, с какой ценой согласится покупатель?

Существует четыре способа определения цены на какой-либо объект:

- 1) цена замещения;
- 2) сравнение с рынком;
- 3) дисконтированный денежный поток / чистая приведенная стоимость;
- 4) сравнение ценности.

Эти **четыре метода ценообразования** помогут вам рассчитать, сколько может стоить объект, имеющий потенциальную ценность в глазах клиентов.

Метод **цены замещения** использует вопрос: «Во что обойдется замещение этого объекта?» В случае с домом вопрос будет звучать так: «Во что мне обойдется строительство аналогичного дома с нуля?»

Предположим, на ваш дом упал метеорит, не оставив от него камня на камне, — иными словами, вам предстоит воссоздать дом с нуля. Во что вам обойдется покупка аналогичного участка земли, стройматериалов, оплата услуг архитектора, разрабатывающего проект, и строителей? Сложите все расходы, добавьте небольшую маржу, компенсирующую затраченное время и усилия, — и вы получите достаточно правдоподобный расчет стоимости вашего дома.

Метод **сравнения с рынком** использует вопрос: «За какую сумму продаются другие аналогичные объекты?» В случае с домом вопрос звучит так: «По какой цене были проданы такие же дома в этом районе?»

Погуляв по окрестностям, вы, возможно, найдете несколько домов, похожих на ваш, которые были проданы в течение прошлого года. Возможно, они не идентичны вашему (имеют дополнительную спальню или туалет, чуть меньшую или бóльшую площадь и т. д.), но вполне сопоставимы. Приняв во внимание различия, вы можете использовать цену продажи этих «сопоставимых» домов для достаточно справедливой оценки стоимости вашего дома.

Метод **дисконтированного денежного потока (Discounted Cash Flow, DCF) / чистой приведенной стоимости (Net Present Value,**

NPV) позволяет установить цену с помощью вопроса: «Сколько денег сможет принести мне этот объект с течением времени?» В случае с домом вопрос будет звучать так: «Сколько денег мог бы ежемесячно приносить мне этот дом, если бы я сдал его на определенный период времени, и какова общая сумма будущих арендных платежей сегодня?»

Арендные платежи поступают каждый месяц, и это вполне удобно: вы можете использовать формулы DCF/NPV^[22] для расчета текущей стоимости общей суммы этих платежей за определенный период, как если бы вы получили ее всю сразу. Предположим, что вы можете сдавать дом в течение 10 лет по 2000 долларов в месяц. Дом будет занят в течение 95 % этого срока. Эта же сумма денег, при использовании инструмента **лучшей альтернативы**, может приносить вам 7 % годовых. Соответственно, рассчитав NPV для вашего дома при данных условиях, вы получите справедливую оценку его стоимости на данный момент.

Данный метод ценообразования используется для оценки лишь тех объектов, которые способны создавать постоянный денежный поток. Именно он применяется при оценке бизнеса при продаже — чем больше прибыли создает компания от месяца к месяцу, тем дороже она обойдется покупателю.

Метод **сравнения ценности** использует вопрос: «Для кого этот объект представляет наибольшую ценность?» В случае с домом вопрос звучит так: «Какие свойства этого дома сделают его ценным в глазах определенного круга людей?» Предположим, дом расположен в уютном и безопасном районе, а в двух шагах от него отличная школа. Эти характеристики заинтересуют семьи с детьми школьного возраста. Более того, это предложение будет казаться им более привлекательным, чем аналогичный дом, рядом с которым школа похуже.

Вот вам другой пример: предположим, раньше этот дом принадлежал Элвису Пресли. Для фанатов Элвиса он будет представлять огромную ценность. Такой факт способен поднять его цену в три, а то и четыре раза, по сравнению с ценой, определенной другими методами. Изучив уникальные характеристики своего предложения и их значимость для определенной группы покупателей, вы часто можете назначать более высокую цену.

Метод сравнения ценности можно считать оптимальным способом расчета цены вашего предложения. Используйте прочие методы в качестве отправной точки, но при этом попытайтесь понять, насколько ценным может выглядеть ваше предложение в глазах самой интересной для вас группы покупателей, а затем скорректируйте свои расчеты.

Продажа на основе ценности

*Цена — это то, что вы платите.
Ценность — то, что вы получаете.
Уоррен Баффет*

Представьте, что компания из списка *Fortune 50* постоянно пользуется вашими услугами, которые ежегодно позволяют ей увеличивать доход на 100 миллионов долларов. Ваша работа стоит 10 миллионов долларов в год. Такое возможно? Конечно — какая компания откажется от услуг, приносящих ей постоянный доход в размере 90 миллионов?

Важно ли, что ваши собственные расходы на оказание таких услуг значительно меньше 10 миллионов? Разумеется, нет, даже если это 100 долларов в год. Вы обеспечиваете своему клиенту получение огромной ценности, что и дает вам основания назначать высокую цену.

Имеет ли какое-либо значение, что бюджет других сходных контрактов с поставщиками услуг составляет 10 тысяч долларов или даже меньше? Нет, потому что вы обеспечиваете своему клиенту куда бóльшую ценность, чем остальные поставщики, что оправдывает высокую цену ваших услуг.

Продажа на основе ценности — это процесс понимания и усиления причин, по которым покупатель считает ваше предложение ценным. В предыдущем параграфе мы обсудили, почему метод сравнения ценности часто может считаться наилучшим методом для поддержания высокой цены вашего предложения. Продажа на основе ценности позволяет вам подкрепить свое предложение. Понимая причины, по которым клиент считает **делку** ценной, и соответствующим образом усиливая свое предложение, вы

одновременно повышаете и вероятность сделки, и цену, которую хочет заплатить покупатель.

Продажа на основе ценности связана не с тем, что вы говорите, а с тем, как вы слушаете. Большинство людей считает, что продажами занимаются напористые и прекрасно говорящие дельцы, единственная цель которых состоит в совершении, или «закрытии», сделки. Самый простой способ разрушить **доверие** и заставить потенциального клиента думать, что вас волнуют не его желания, а собственная прибыль, — это пытаться имитировать недобросовестных торговцев автомобилями. На самом деле лучшие продавцы — это те, кто может внимательно слушать и улавливать, чего на самом деле хочет клиент.

Как лучше всего понять, в какой степени ваше предложение соответствует интересам клиентов? Задавайте им вопросы. В классической книге по вопросам продаж «СПИН-продажи» Нил Рэкхем^[23] описывает четыре фазы успешной продажи:

- 1) понимание ситуации;
- 2) определение проблемы;
- 3) выяснение краткосрочных и долгосрочных последствий этой проблемы;
- 4) оценка потребности — финансовые и эмоциональные преимущества, которые получит клиент от решения данной проблемы.

Вместо того чтобы напористо стимулировать продажи, успешные продавцы задают конкретные вопросы, пытаясь с их помощью лучше понять пожелания потенциальных покупателей.

Разговорив клиентов и убедив их поделиться мыслями о своих потребностях, вы получите сразу два важных преимущества. Во-первых, вы показываете потенциальному покупателю, что понимаете его ситуацию. Он начинает больше верить вашей способности дать ему нужное решение. Во-вторых, вы получите информацию, на базе которой сможете лишний раз подчеркнуть ценность своего предложения. Это позволит вам произвести необходимый **фрейминг**: сравнить цену вашего предложения с его ценностью для клиента.

Если вы поймете, почему, как и в какой степени ваше предложение полезно для клиента, то сможете донести до него ценность этого предложения понятным и интересным для него способом. Поняв смысл ценности, которую вы можете предоставить клиенту, вы встанете на путь постоянных и прибыльных продаж.

Продажа на основе знания

Совершенствуйте своих пользователей, а не продукты. «Ценность» связана не с вещами как таковыми, а с тем, чего можно добиться с их помощью. Не стоит улучшать камеры — повышайте профессионализм фотографов.

Кэти Сиерра, писатель и один из создателей книжной серии Head First^[24].

Перед тем как переехать в Колорадо, моя жена Келси работала в Нью-Йорке менеджером по продажам в Mark Ingram Bridal Atelier, самом престижном свадебном салоне в мире. Ее работа состояла в том, чтобы помогать невестам находить идеальное платье для «свадьбы своей мечты».

Сам Марк Ингрэм — это Марта Стюарт^[25] свадебной индустрии. О его чувстве стиля ходят легенды. В его коллекции есть платья от брендов Oscar de la Renta, Monique Lhuillier, Lela Rose и Vera Wang. Консультанты Марка невероятно профессиональны: невесты почти всегда останавливаются на одном из первых трех платьев, которые предлагаются им на выбор. Плюс к тому компания умеет отлично работать с клиентами: Марк никогда не делает скидок, однако невесты все равно предпочитают иметь дело с ним, а не с его конкурентами, несмотря на их более низкие цены.

По сравнению с большинством других свадебных салонов, Mark Ingram Bridal Atelier продает достаточно дорогие платья. Обычная цена подвенечного убора в этом салоне составляет 6000 долларов — в четыре раза выше, чем в среднем по стране. Для того чтобы успешно заключить сделку, консультанты Марка должны помогать невесте (и ее родителям, которые часто оплачивают счета) понять, почему платье стоит своей цены.

Конечно, любой клиент может купить менее дорогое платье в другом салоне, однако у этого решения есть и обратная сторона: качество ткани, пошива и украшений (например, бисера) будет, скорее всего, хуже. Помимо этого, каждое свадебное платье должно идеально

сидеть на фигуре невесты. У Марка работают лучшие портные в мире, но они будут делать что-то для вас, только если вы купили платье в ателье Марка.

Если такие вещи для вас имеют значение (а они важны для любой невесты, следящей за модой), то вам не составит труда понять, почему покупка платья у Марка — это самый правильный выбор.

Продажа на основе знания — это процесс превращения ваших потенциальных клиентов в специалистов по данному вопросу. Как консультант по продажам, Келси отвечала за две вещи:

1) за то, чтобы невеста чувствовала себя комфортно и расслабленно;

2) за то, чтобы невеста лучше разобралась в качестве платьев и других нюансах, на которые стоит обращать внимание при покупке.

Вместо того чтобы надавить на невесту и максимально быстро заключить сделку, Келси всегда тратила достаточно времени на объяснение будущей новобрачной и ее семье всех тонкостей, связанных с тканью, пошивом, бисером и подгонкой платья по фигуре. Она снабжала невест «сокровенным знанием» и тем самым повышала шансы на покупку ими достаточно дорогостоящего платья: во-первых, потому что невесты начинали выше ценить качество платьев, а во-вторых, потому что она смогла завоевать их **доверие**.

Продажи на основании знания требуют немалых усилий, направленных на образование потенциальных покупателей, однако эти усилия с лихвой окупаются впоследствии. Вкладывая энергию в повышение осведомленности ваших клиентов, вы одновременно формируете доверие к своему опыту и делаете их умнее. Стоит, однако, помнить, что образование клиентов будет эффективным, только если ваше предложение хотя бы в чем-то действительно превосходит предложения конкурентов. В противном случае вы будете просто перенаправлять к ним клиентов, которых научили разбираться в товаре. И это еще одно основание, чтобы удостовериться в том, стоит ли ваше предложение усилий по его продвижению.

Лучшая альтернатива

Когда другие участники переговоров чувствуют, что вы способны в любой момент

встать и уйти, ваши позиции усиливаются. Иногда свои плюсы есть и в отсутствии согласия.

Роберт Рубин, бывший министр финансов США

В процессе переговоров полезно знать, что предпримет другая сторона, если вы не сможете прийти к консенсусу. Иногда достичь согласия бывает попросту невозможно: стороны не находят **взаимопонимания** и в итоге расходятся. Что происходит после?

Лучшая альтернатива — это путь, по которому вы пойдете, если не сможете найти взаимопонимание с другой стороной переговоров. Представьте, что вы ищете работу и у вас есть три потенциальных предложения. Вы предпочли бы работать в компании А, но никак не можете прийти к взаимовыгодному согласию. Зная, что вас с радостью примут на работу компании В и С, вы будете гораздо увереннее вести переговоры с компанией А. Но если компания А — ваш единственный шанс устроиться и она знает об этом, то вы вряд ли заключите сделку на хороших условиях.

У другой стороны всегда имеется **лучшая альтернатива** — именно с ней вы боретесь в ходе переговоров. Продавая продукт ценой в 100 долларов, вы соревнуетесь с целым рядом альтернатив: клиент может положить эти 100 долларов на сберегательный счет, инвестировать в какой-нибудь проект или купить что-то другое. Пытаясь нанять на работу сотрудника, вы соревнуетесь с предложениями, которые поступают ему от других компаний. Чем больше вариантов имеется у другой стороны, тем слабее ваши позиции на переговорах.

Узнав, какие лучшие альтернативы имеются у ваших собеседников, вы получите заметное преимущество. Вы сможете видоизменить свое предложение так, чтобы оно оказалось более привлекательным, чем все остальные.

Чем больше вы осведомлены об имеющихся у другой стороны альтернативах, тем более привлекательную **форму** вы сможете придать своему предложению с помощью **группировки/разгруппировки** различных его составляющих.

При наличии лучшей альтернативы переговоры будут продвигаться значительно быстрее. Многие профессиональные спортсмены прибегают к услугам агентов, которые помогают им заново обсудить условия или продлить контракты с текущими командами. Особенно эффективно это получается, если в данных спортсменах заинтересованы и другие клубы. Если команда не хочет отдавать игрока, то быстро найти приемлемое для обеих сторон решение — в ее интересах.

В ходе любых переговоров сила находится на стороне того, кто *может и хочет* отказаться от неподходящих условий сделки. Чем больше приемлемых альтернативных решений у вас имеется, тем выигрышнее ваша позиция. Чем более привлекательной кажется ваша альтернатива, тем сильнее вам хочется отказаться от не удовлетворяющей вас сделки. В итоге вы можете выторговать значительно более выгодные условия.

Три универсальные валюты

*Время способно отнять ваши деньги, но
купить на них время нельзя.*

Джеймс Тейлор, музыкант

В каждом переговорах участвуют **три универсальные валюты**: ресурсы, время и маневренность, или гибкость подхода. Каждую из этих валют можно с определенными ограничениями обменять на другие.

Ресурсы могут иметь форму денег, золота, нефти и т. д. Обычно ресурсы вещественны: их можно подержать в руках. Если вы хотите купить мебель, то можете предложить в обмен на нее деньги. Если вы продаете автомобиль, то покупатель может (с вашего согласия) оплатить его золотым слитком или первым изданием комикса о Супермене. В сущности, вы обмениваете один ресурс на другой.

Время — это вторая основная валюта. Работая фиксированное количество часов, вы обмениваете определенную долю времени и усилий на определенный объем ресурсов. Вы можете также заниматься обратным обменом — менять свои ресурсы на время других людей.

Именно этот принцип применяется при сотрудничестве с фрилансерами, приеме на работу сотрудников или привлечении подрядчиков.

Третья универсальная валюта — это *маневренность*. И зачастую ей уделяется значительно меньше внимания. Поступая в штат компании, вы не просто обмениваете ресурсы на усилия — вы также отказываетесь от определенной доли маневренности. Существует негласное соглашение, по которому вы не должны заниматься посторонними делами в то время, которое должны посвящать интересам компании. И это типичный пример **альтернативных издержек**. Работая на компанию, вы отказываетесь от возможности сделать что-то другое.

Предлагая для обмена больше или меньше ресурсов или усилий, вы получаете бóльшую или меньшую степень маневренности. К примеру, вы можете снизить уровень усилий, перейдя на неполный рабочий день. Но за это вам придется пожертвовать часть ресурсов — вы получите меньше деньги и лишитесь ряда других бонусов штатных сотрудников. При покупке дома вы можете взять ипотеку. Это дает вам возможность не ждать, пока вы накопите всю сумму, однако вам приходится жертвовать бóльшими ресурсами (процент по ипотеке) и маневренностью.

Вы можете получить в свое распоряжение больше той или иной валюты, если вам удастся найти удачный компромисс между ними. Если вы хотите бóльшую зарплату, то можете добиться компромисса, пожертвовав временем или маневренностью (то есть лишившись возможности заниматься чем-то еще). Если же, напротив, вы хотите располагать большей маневренностью или временем, то можете обсудить в качестве меры компенсации снижение зарплаты. Если ваш работодатель или клиент хочет, чтобы вы затрачивали больше усилий на выполнение поставленных им задач, вы вправе требовать от него в качестве ответной меры дополнительную компенсацию.

Помните о трех универсальных валютах в процессе переговоров — и вы поразитесь количеству возможных вариантов действий, которые сможете предложить другой стороне. Обсуждение даст вам возможность найти именно тот вариант, который будет интересен для всех участников переговоров.

Три измерения переговоров

Первое, что вы должны понять перед началом переговоров, — это что делать, если вторая сторона скажет «нет».

Эрнест Бевин, бывший министр иностранных дел Великобритании

Большинство людей представляют себе переговоры как диалог двух групп людей, сидящих по разные стороны стола и предлагающих различные варианты действий. Однако это лишь последняя фаза процесса; две другие происходят еще до того, как вы усаживаетесь друг напротив друга.

К **трем измерениям переговоров** относятся система, структура и дискуссия. Как говорят Дэвид Лэкс и Джеймс Себениус в книге «Переговоры в трех измерениях»^[26], каждая из этих фаз **критически важна**.

Первая фаза любых переговоров — это **система**, то есть «подготовка сцены для схватки» за достижение удовлетворяющего вас результата. Чем больше вы сможете понять о характере переговоров до их начала, тем более выгодную сделку вам удастся заключить:

— Кто вовлечен в процесс переговоров и готовы ли остальные участники к откровенному разговору с вами?

— С кем вы будете вести переговоры и знают ли эти люди, кто вы и каким образом можете им помочь?

— Что именно вы предлагаете и каким образом это может быть полезным другой стороне?

— Какова будет форма предложения — при личной встрече, по телефону или каким-то иным образом?

— Какие факторы среды важны для переговоров — могут ли какие-нибудь недавние события придать этой сделке более или менее важный статус для другой стороны?

Система — это своеобразный эквивалент **направляющей структуры: среда**, в которой происходит сделка, играет огромную роль в исходе переговоров, поэтому вам имеет смысл убедиться в ее расположении. Размышляя о структуре, вы можете проверить, с

правильным ли человеком вам придется вести переговоры: обладает ли он **властью** дать вам то, что вы хотите. Здесь вам могут помочь исследования. Чем больше вы узнаете о своих партнерах по переговорам, тем больше власти над процессом будете иметь, так что не забудьте заняться этим задолго до презентации своего предложения.

Второе измерение переговоров — это **структура**, то есть условия предложения. В ходе этой фазы вы объединяете все элементы своего изначального предложения так, чтобы они были понятны и облегчали процесс принятия решения:

— Что именно вы будете предлагать и какие **рамки** создадите для своего предложения?

— В чем заключаются основные преимущества вашего предложения для другой стороны?

— В чем заключается **лучшая альтернатива** другой стороны и чем ваше предложение лучше нее?

— Каким образом вы будете преодолевать возражения и избавляться от **покупательских барьеров**?

— Возможны ли компромиссы или уступки, на которые вы готовы пойти, чтобы получить согласие?

Помните: ваша цель состоит в формировании **взаимопонимания**, то есть предложения, с которым с радостью согласятся обе стороны. Заранее продумывая структуру своего предложения, вы можете подготовить несколько вариантов, которые, по вашему мнению, будут интересны другой стороне и при этом соответствовать условиям, на которых вы сами готовы заключить сделку.

Если вы ожидаете, что другая сторона будет настаивать на снижении цены, то можете подготовить ряд аргументов в противовес этой позиции, предложить менее дорогостоящие варианты с меньшей ценностью или альтернативные предложения, способные еще лучше удовлетворить ее потребности. И когда наступит время обсуждения сделки, вы будете готовы к любому повороту событий.

Третье измерение переговоров — это **дискуссия**, то есть презентация вашего предложения другой стороне. Это и есть тот этап переговоров, на котором вы излагаете свое предложение. Иногда дискуссия происходит так, как мы привыкли видеть в кино, — за столом в конференц-зале, лицом к лицу с первыми лицами клиента. Иногда по телефону или вообще по электронной почте. В любом

случае именно в этот момент вы делаете свое предложение, обсуждаете или разъясняете отдельные вопросы, непонятные другой стороне, отвечаете на возражения и снимаете барьеры, мешающие покупке.

Вне зависимости от того, что происходит в ходе фазы дискуссии, возможны три исхода:

1. «Да, мы согласны работать на этих условиях».
2. «Пока что мы не готовы принять окончательное решение — у нас есть другие предложения или варианты для обсуждения».
3. «Нет, мы не будем заключать сделку. У нас нет точек для взаимопонимания, поэтому мы прекращаем переговоры и оставляем за собой право общаться с другими поставщиками».

Дискуссия продолжается до тех пор, пока стороны не придут к окончательному согласию или не решат прекратить дальнейшие переговоры.

Заранее поработав над всеми тремя измерениями переговоров (системой, структурой и дискуссией), вы значительно повысите шансы на заключение сделки на условиях, приемлемых для обеих сторон.

Буфер

Рвение без знания — это сестра глупости.

*Сэр Джон Дэвис, поэт, юрист и
бывший генеральный прокурор
Ирландии*

В подавляющем большинстве случаев именно **взаимопонимание** позволяет обеим вовлеченным сторонам убедиться в том, что сделка полностью соответствует их интересам. Бывает и так, что одна из сторон выигрывает за счет уступок со стороны другой. Так, если во время собеседования при приеме на работу вы пытаетесь договориться о более высокой зарплате, то такое ее увеличение всегда будет уступкой для компании-работодателя.

В зависимости от ситуации этот аспект переговоров может быть достаточно напряженным. Стремясь получить как можно больше, оказывая давление на другую сторону, вы рискуете похоронить сделку

и повредить установившимся с другой стороной отношениям. В подобных случаях имеет смысл воспользоваться услугами посредника, способного помочь вам обойтись без риска разрыва связей.

Буфер — это третья сторона, наделенная правом проводить переговоры от вашего имени. К буферам относятся агенты, посредники, брокеры, бухгалтеры, юридические и финансовые консультанты и другие эксперты в различных областях. Буферы, обладающие опытом проведения переговоров определенного типа, могут оказаться для вас крайне полезными. Наличие честного и знающего свое дело буфера позволяет вам не погружаться в тонкости деликтного права или налоговой политики.

Профессиональный спортсмен обычно обсуждает новый контракт с командой вместе с агентом и юристом. Работа агента состоит в обеспечении наилучших условий компенсации для спортсмена, и это прекрасно знают и менеджеры, и владельцы спортивного клуба. Они могут сохранить желание приобрести спортсмена даже в случаях, когда агент давит на них слишком сильно. В конце концов это чаще всего приводит к повышению компенсации для спортсмена (даже с учетом комиссии, которую он платит агенту).

То же самое можно сказать в отношении юриста, который обсуждает те или иные условия контракта со спортсменом и может добиться оптимального результата за счет своих знаний, опыта и умений. Действуя вместе с агентом, юрист проводит переговоры с владельцем команды и ее менеджерами. Его цель состоит в том, чтобы спортсмен получил лучшие условия, на которые готова пойти команда, причем так, чтобы это не повредило его **репутации**.

Иногда буферы бывают полезными для того, чтобы разрядить чрезмерное напряжение на переговорах. Порой вам полезно выступать в роли человека, не имеющего полномочий на принятие окончательного решения. Возможность заявить: «Я должен обсудить это с моим агентом/бухгалтером/юристом перед тем, как дать окончательный ответ» зачастую может предотвратить поспешные или неразумные решения.

При работе с буферами обращайтесь особое внимание на **искажение, вызванное стимулированием**. В зависимости от оговоренных условий приоритеты буферов могут сильно отличаться от ваших собственных. К примеру, агенты по недвижимости выступают в

качестве буферов между продавцами собственности и ее потенциальными покупателями. Если вы собираетесь купить собственность, то вам имеет смысл воспользоваться услугами агента, но лишь тогда, когда вы четко понимаете, каким образом рассчитывается размер его вознаграждения. Обычно агенты получают определенную комиссию от суммы сделки. Таким образом, его первый приоритет состоит в заключении сделки, причем любой (то есть не всегда отвечающей интересам покупателя) ценой.

По возможности работайте с буфером, согласным на фиксированное вознаграждение. Если буфер получает свои деньги вне зависимости от того, что произойдет дальше, то его интересы будут в большей степени соответствовать вашим.

Не позволяйте мнению буфера занять место вашего собственного здравого суждения. Худшее, что вы можете сделать, — это переложить контроль над решением на буфер, особенно когда ваши с ним интересы не всегда соответствуют друг другу. Многие неосторожные вкладчики видели, как их сбережения, доверенные «профессиональным инвесторам», теряли в цене, в то время как эти посредники продолжали исправно получать свои комиссионные при каждой сделке по покупке или продаже ценных бумаг. Постоянно «перетряхивая» инвестиционный портфель, брокер имеет вполне законную возможность класть себе в карман тысячи долларов комиссионных от необязательных операций.

Так что вот вам общее правило: не позволяйте *никому другому* контролировать принятие решений, напрямую связанных с вашими деньгами.

Буферы могут оказаться для вас крайне ценным ресурсом, если только вы четко представляете себе, каким образом они будут получать свое вознаграждение, за что они отвечают и каким образом вы будете строить с ними работу.

Взаимность

Подарки никогда не бывают бесплатными — они связывают дающего и получателя в цикле взаимных действий.

Марсель Мосс, социолог и антрополог

Взаимность — это сильное желание большинства людей совершить ответное действие в качестве знака благодарности, например с помощью подарков или предоставления ресурсов. Если вам когда-либо доводилось получать на день рождения подарок от человека, которого вы сами никогда не поздравляли, значит вы знаете, насколько это может быть дискомфортным. Если кто-то делает для нас что-то хорошее, мы хотим отплатить ему тем же.

Взаимность как социальная сила представляет собой одну из основных психологических основ сотрудничества. Принцип «почеши мне спинку, и я почешу спинку тебе» может лежать в основе дружбы и союзов иного рода. Исторически вручение подарков позволяло сохранить **власть**: устраивая богатые пиры и щедро награждая своих союзников титулами и земельными угодьями, лидеры повышали степень своего влияния и могли обратиться к ним в часы нужды.

Однако есть одна неочевидная вещь: желание ответить взаимностью не всегда пропорционально объему первоначального дара. В книге «Психология влияния»^[27] Роберт Чалдини приводит пример ответного действия при продаже автомобиля. Обычно продавцы машин начинают общение с потенциальным клиентом с того, что делают ему небольшое одолжение. «Могу ли я предложить вам кофе? Хотите минеральной воды? Печенье? Вам удобно?»

Может показаться, что это обычный жест вежливости. Но это не так. Принятие даже небольшого подарка создает у покупателя психологическую потребность во взаимности, что немного сдвигает ситуацию в пользу продавца. Потенциальные покупатели автомобиля, принявшие бесплатный подарок, с большей долей вероятности купят автомобиль, дополнительные аксессуары или согласятся с менее выгодными для себя условиями финансирования. В результате такие клиенты потратят на несколько тысяч долларов больше, чем те, кто не принял от продавца никаких подарков в ходе переговоров. С рациональной точки зрения в действиях продавца нет никакого смысла, так как кофе или печенье обходятся ему в копейки, однако необходимость во взаимном одолжении вынуждает покупателя «ответить» продавцу и пойти на более значительные уступки.

Чем больше ценности вы сможете обеспечить другой стороне до начала формальных переговоров, тем более внимательно она отнесется к вашему основному предложению. **Бесплатная** передача ценности

другой стороне позволяет вам выстроить социальный капитал и повысить шансы на то, что, когда придет нужное время, другая сторона оплатит вам взаимностью.

Щедрость — это один из лучших навыков продавца, способный значительно повлиять на результаты работы. Делясь ценностью и помогая другим людям, вы вызовете их уважение. Это укрепит вашу **репутацию** и увеличит вероятность того, что, когда вы выступите со своим **призывом к действию**, люди будут в нем заинтересованы.

Признание проблем

Мы признаем свои мелкие ошибки, чтобы убедить людей в том, что не совершаем крупных.

Франсуа де Ларошфуко, французский аристократ и автор афоризмов XVII века

Когда мы с Келси переехали из Нью-Йорка в горы Северного Колорадо, хозяева дома, который мы сняли, сообщили нам два важных факта:

1. В этих краях достаточно велика опасность камнепадов.
2. Неподалеку бродят гризли и пумы.

Эти сведения не помешали нам снять дом, однако нам было приятно узнать их заранее: этот жест со стороны хозяев создал о них хорошее впечатление. Мы взвесили риски, повысили сумму страховки, купили баллон перцового аэрозоля против медведей и подписали договор.

Это может показаться нелогичным, но подобное **признание проблем** помогает вашим потенциальным клиентам **довериться** вам и понять: вы способны сделать то, что обещаете.

Когда мы с Келси жили на Манхэттене, машина нам была не нужна. Но, переехав в Колорадо, мы поняли, что без нее уже не обойтись. Мы нашли интересующий нас автомобиль на аукционе eBay Motors, но опасались совершать такую дорогостоящую покупку, не видя товар вживую.

Чтобы помочь нам справиться с сомнениями, дилер из Денвера, продававший автомобиль (компания Masters Auto Collection), сфотографировал для нас каждую деталь автомобиля, включая даже небольшую и совершенно неважную царапину на левом крыле. Так как он включил в тщательное описание машины все, даже незначительные огрехи, мы испытали к нему доверие. Когда мы купили машину, оказалось, что все в ней в точности соответствовало описанию. Без такого признания проблем Masters Auto Collection никогда бы не смогла продать нам машину.

Ваши потенциальные покупатели знают, что вы несовершенны, так что даже не пытайтесь притворяться. На самом деле люди склонны становиться крайне подозрительными, когда что-то кажется им «слишком хорошим, чтобы быть правдой». Если предложение кажется им слишком хорошим, то они начнут задавать себе вопрос: «А в чем подвох?»

Не заставляйте их гадать — расскажите обо всем честно и открыто. Заранее информировав своих потенциальных клиентов о недостатках вашего предложения и компромиссах, на которые вы готовы пойти, вы сможете заключить больше сделок, притом что доверие к вам значительно вырастет.

Покупательские барьеры

*Продажа начинается, когда
потенциальный покупатель говорит «нет».*

Один из принципов продаж

Представьте на мгновение, что вы озвучиваете потенциальному покупателю свое предложение, а он бурчит что-то типа: «Нет, для меня это не подходит». Значит ли это, что пора собирать вещи и двигаться дальше?

У любого потенциального покупателя всегда есть причина сказать вам «нет». Но тот факт, что они вообще разговаривают с вами, означает, что у них есть какой-то интерес, в противном случае разговор бы просто не начался. Даже если вы услышали «нет», у вас имеется возможность совершить сделку: все дело заключается в умении задавать правильные вопросы.

Продажа, в сущности, представляет собой процесс выявления и уничтожения **покупательских барьеров** — рисков и проявлений неуверенности, не дающих вашим потенциальным клиентам купить то, что вы предлагаете. Ваша основная работа как продавца состоит в том, чтобы выявить и снять такие барьеры. Если вам это удастся, то вы сможете заключить сделку, несмотря на первоначальное «нет».

В процессе обсуждения практически любой сделки возникают пять стандартных возражений:

1. Это слишком дорого. Многие люди воспринимают плату за что-то как потерю (**боязнь потери**). Покупая, ваш клиент должен отдать что-то взамен, и это заставляет его сопротивляться сделке. Кое-кто даже испытывает ощущение сожаления уже после принятия решения о покупке. Это называется «сожаление покупателя».

2. Это не работает. Если потенциальный покупатель думает, что предложение не сможет обеспечить ему 100 % обещанного, то он откажется от покупки.

3. Это не работает в МОЕМ СЛУЧАЕ. Потенциальный покупатель может верить, что предложение способно помочь другим людям, однако его случай особый и оно не поможет.

4. Я могу подождать. Потенциальный покупатель может верить, что у него нет проблем, требующих немедленного решения (притом что для вас может быть очевидно, что эти проблемы есть и что они важны).

5. Это слишком сложно. Если от покупателя требуются какие-то действия, ему может показаться, что эти усилия слишком велики.

Чтобы максимально быстро избавить покупателя от этих сомнений, рекомендую вам встроить решение в структуру вашего первоначального предложения. Так как эти сомнения и возражения распространены достаточно широко, вы сможете значительно упростить процесс продажи, если развеете их до того, как потенциальный покупатель примет окончательное решение относительно покупки.

С возражением № 1 («Это слишком дорого») лучше всего справляться с помощью **фрейминга и продаж на основе ценности**. Если вы продаете компьютерную программу, способную сэкономить клиенту 10 миллионов долларов в год, и просите 1 миллион в год в качестве лицензионных платежей, то ваша программа не просто недорога: можно сказать, что она достается клиенту **бесплатно**. Если ему станет ясно, что ценность вашего предложения значительно превосходит запрашиваемую вами цену, то это возражение вполне можно победить.

Возражения № 2 и 3 («Это не сработает» / «Это не сработает в моем случае») лучше всего преодолевать с помощью **социального подтверждения**, показывающего потенциальным покупателям, как другие, *похожие на него* клиенты уже извлекают пользу из вашего предложения. Чем больше ваши истории и отзывы описывают жизнь потенциального покупателя, тем лучше. Вот почему отзывы как инструмент продаж имеют столь большую силу: клиенты склонны обращать внимание на других людей со сходными потребностями, оказавшихся в сходных ситуациях. Отзывы способны справиться с множеством возражений.

Возражения № 4 и 5 («Я могу подождать» / «Это слишком сложно») лучше всего преодолевать с помощью **продаж на основе знания**. Зачастую ваши клиенты до конца не понимают сути возникшей у них проблемы, особенно если находятся под влиянием **апатии постороннего**. Если руководители компании не понимают, что

в своем нынешнем состоянии теряют 10 миллионов долларов, вам будет крайне сложно убедить их в том, что вы можете им помочь. Лучший способ решить сложившуюся ситуацию — это сконцентрировать свои первоначальные усилия на обучении клиента, рассказать ему о том, что вы уже знаете о его бизнесе, а затем помочь ему **визуализировать**, каким образом могли бы обстоять его дела в случае принятия вашего предложения.

Как только вы привлечете **внимание** клиента и получите от него **разрешение**, то можете использовать для борьбы с возражениями две тактики:

- 1) убеждение потенциального покупателя в неправильности его возражений;
- 2) убеждение его в том, что его возражения не имеют отношения к делу.

Ваш подход в каждом конкретном случае должен зависеть от типа возникших возражений, но чаще всего проблему можно решить с помощью определенной комбинации фрейминга, продажи на основе ценности, продажи на основе знания, социального подтверждения и визуализации.

Если потенциальный покупатель отказывается от покупки и после всего вышеперечисленного, то, скорее всего, это говорит о проблемах с **властью**: не исключено, что человек, с которым вы беседуете, не имеет достаточных средств или полномочий, чтобы согласиться с вашим предложением.

Всегда пытайтесь напрямую беседовать с людьми, принимающими решение, — в этом случае вы будете знать, что если они и отказались от вашего предложения, то только потому, что оно их действительно не устраивает. Вы можете не терять времени и максимально быстро переходить к следующим потенциальным клиентам.

Перенос риска

Если вы хотите гарантий, купите тостер.

Клинт Иствуд, актер

Люди не любят проигрывать. Они ненавидят чувствовать себя одураченными. Они ненавидят принимать неправильные решения или напрасно тратить деньги. Они ненавидят брать на себя риски.

Когда речь заходит о сделках, то риск ассоциируется именно с вами. При каждой сделке покупатель принимает на себя определенные риски. Что если продукт не будет работать так, как было обещано? Что если продукт не сможет удовлетворить его потребности? Что если покупка чего-то у вас — напрасная трата денег?

Эти вопросы всегда крутятся в подсознании потенциального покупателя, размышляющего о том, стоит ли иметь с вами дело. И если вы не дадите ответов на эти вопросы, то велика вероятность, что они расстроят сделку.

Перенос риска — это стратегия, при которой связанный со **сделкой** риск (или его часть) переносится с покупателя на продавца. Вместо того чтобы нагружать покупателя ответственностью за результаты плохой **сделки**, продавец заранее соглашается на определенные действия, которые он предпримет в любом случае, даже если что-то пойдет не так, как надеется покупатель.

Возьмем, к примеру, производство кроватей. Оглянитесь по сторонам: вы увидите массу потрясающих предложений. Чего стоит одна только гарантия 100 %-ного возврата денег в течение 12 месяцев без каких-либо дополнительных вопросов! Иными словами, клиент может спать на кровати в течение года, затем понять, что кровать ему не нравится, и вернуть ее обратно в магазин за ту же сумму, что была потрачена на покупку.

Это кажется вам сумасшествием? Совсем нет — эта стратегия позволяет потенциальному покупателю полностью избавиться от воспринимаемого риска, то есть основного **покупательского барьера**. Если клиент делает заказ, а потом оказывается, что он купил что-то не то, ему не приходится расстраиваться из-за потери своих денег, а помимо этого, злиться на компанию-продавца или на самого себя. Все, что нужно в данном случае, — это воспользоваться гарантийным предложением и вернуть товар. Ничего сложного. В результате клиенты соглашаются на сделку: если у сделки нет подводных камней, то нет и риска.

Часто такой подход еще называют «щеночком на ночь». Стоит вам зайти в зоомагазин и засюсюкать над симпатичным щеночком, как

продавец тут же подскочит к вам и предложит взять щенка домой на время. «Если вы с ним не уживетесь, — говорит вам продавец, — то всегда можете принести его обратно».

Разумеется, щенок почти никогда не возвращается обратно. Однако если бы продавец не выступил со своей гарантией, песик так бы и не покинул магазина.

Принятие на вооружение стратегии переноса риска связано с определенным дискомфортом, так как продавцы *тоже* ненавидят проигрывать. Ни одному продавцу не нравится, когда его используют, а это происходит достаточно часто, если клиент, воспользовавшись ценностью предложения, приходит и требует возврата своих денег.

Разница заключается в том, что покупатель покупает у одного продавца, а продавец продает множеству покупателей. Клиенты сталкиваются с риском при каждой своей покупке — это очень важное обстоятельство. Так как вы обслуживаете множество клиентов, то можете распределить между ними риски, связанные с возвратом.

Да, вы потеряете деньги на клиентах, которые пытаются воспользоваться вашей щедростью в своих интересах, и это плохо. Однако в качестве компенсации и благодаря тому, что вы снижаете степень риска каждому покупателю, вы заключите значительно больше сделок и ваши результаты окажутся куда лучше с точки зрения и оборота, и прибыльности.

Если вы хотите увеличить объемы продаж, то почти всегда имеет смысл предложить покупателям гарантию переноса риска с максимально возможным периодом действия. Если вы еще не внедрили в своей компании политику переноса риска, то сделайте это — и вы увидите, как скакнут вверх ваши продажи.

Возобновление

Главный актив каждой компании — это ее клиенты, потому что без клиентов компании просто нет.

*Майкл Лебеф, бизнес-преподаватель,
автор книги *How to Win Clients and Keep Them for life* («Как завоевать клиентов и сохранить их на всю жизнь»)*

Продажи — это процесс убеждения потенциальных клиентов стать реальными. Однако приобретение новых клиентов может оказаться дорогостоящей и затратной по времени процедурой. Есть ли еще какой-то способ обеспечить своей компании дополнительные доходы с минимальными дополнительными расходами?

Возобновление — это процесс убеждения текущих клиентов купить у вас продукт еще раз. Если вы уже занимались бизнесом, то наверняка сталкивались с так называемыми «бывшими» клиентами, то есть теми, кто когда-то делал у вас покупку. Вы знаете, что они могут быть заинтересованы в вашем предложении, и у вас наверняка осталась их контактная информация. Так почему бы не выйти на них с новым предложением и не превратить их в активных клиентов?

Стратегией возобновления отлично пользуются такие компании, как Netflix. Если вы отмените подписку на услуги Netflix, то через 3–6 месяцев вам придет от них открытка или электронное письмо с предложением возобновить подписку на более выгодных условиях. Не получив от вас ответа, они будут посылать вам новые уведомления каждые несколько месяцев до тех пор, пока вы не подпишетесь вновь или не попросите о том, чтобы они удалили ваши контакты из своей базы данных. Так как Netflix строит бизнес на основе **подписки**, то каждый вернувшийся клиент представляет собой новый ежемесячный поток прибыли, значительно повышающий показатель **пожизненной ценности** каждого клиента.

Возобновление обычно оказывается более простым, быстрым и эффективным способом повышения доходности бизнеса, чем привлечение новых клиентов. Ваши старые клиенты знают вас, доверяют вам и понимают, какую ценность вы способны предоставить. У вас уже есть их контактная информация. Стоимость приобретения клиента (как элемент **допустимой цены приобретения**) в данном случае будет крайне низкой: все, что вам нужно, — это связаться с клиентом и сделать привлекательное для него предложение.

Возобновление отношений будет гораздо проще, если вы получаете от клиента **разрешение** на продолжение общения. Ваш список потенциальных клиентов — важный актив, но список прежних клиентов обладает ничуть не меньшей ценностью. Получив от клиента разрешение на продолжение общения, вы увеличиваете вероятность

возобновления, если он по каким-либо причинам перестал покупать ваш продукт.

Зачастую у компаний имеется достаточно много данных о клиентах: как минимум, кто и когда сделал покупку. Нет ничего сложного в том, чтобы вытащить из электронной системы список клиентов, которые не покупали у вас продукт в течение какого-то времени, и обратиться к ним с просьбой о возобновлении отношений.

Установите для себя приоритетную задачу: раз в 3–6 месяцев выходить на «потерянных» клиентов с новыми предложениями и пытаться убедить их вновь вернуться к вам. Результаты окажутся поразительными.

Глава 5

Доставка ценности

Удовлетворение клиента — самая лучшая бизнес-стратегия.

*Майкл Лебеф, бизнес-преподаватель,
автор книги *How to Win Clients and Keep Them for Life* («Как завоевать клиентов и сохранить их на всю жизнь»)*

Успешный бизнес потому и называется успешным, что способен выполнять обещания, данные своим клиентам. Для тех, кто получил чужие деньги и не предоставил взамен достаточной ценности, есть специальное слово — «мошенник».

Доставка ценности — это комплексный процесс, в результате которого каждый клиент, купивший ваш продукт, должен почувствовать себя удовлетворенным. Этот процесс включает в себя обработку заказа, управление складскими запасами, доставку товара, решение возникающих проблем, поддержку клиентов и так далее. Не имея системы доставки ценности, вы не имеете бизнеса.

Лучшим компаниям в мире удается доставлять клиентам обещанную ценность, превосходя самые смелые ожидания с их стороны. Клиенты любят, когда все процессы, связанные с покупками, происходят быстро, последовательно и с высокой степенью надежности.

Чем большее удовольствие испытывает клиент от работы с вами, тем выше шансы на его последующее возвращение. Счастливые клиенты охотно будут рассказывать о вас другим, способствуя тем самым росту вашей **репутации** и привлечению новых клиентов.

Успешным компаниям удается удовлетворять своих клиентов почти всегда, невзирая на изменчивые обстоятельства. Компании-неудачники не могут сделать своих клиентов счастливыми, теряют их и через какое-то время терпят фиаско.

Поток ценности

Идеальный дизайн предполагает отказ от всех ненужных деталей.

Мин Тран, технолог и дизайнер

В Procter & Gamble мне больше всего нравилось изучать процесс создания продуктов и их доставки клиентам. Вот что, к примеру, происходит с бутылкой моющего средства Dawn:

1. На фабрику поступает сырье.
2. Различные виды сырья смешиваются между собой в определенных пропорциях, получается жидкость для мытья посуды, которая хранится в огромных контейнерах.
3. С помощью специальной формы производятся пластиковые бутылки. После того как в них заливается жидкость, они завинчиваются крышками.
4. На каждую бутылку наклеивается этикетка.
5. После визуальной проверки бутылки упаковываются в коробки, которые затем грузятся на палеты.

Это вполне типичный пример процесса **создания ценности**, который начинается с сырья и заканчивается готовыми **продуктами**, ожидающими отгрузки. Вот что происходит дальше:

1. Палеты заворачиваются в пленку, ставятся в штабели и перевозятся на склад для дальнейшей отгрузки.
2. После получения заказа от клиента палеты готовятся к погрузке.
3. После погрузки товар перевозится в ближайший к клиенту дистрибуционный центр.
4. Клиент перегружает палеты на другой транспорт.
5. Грузовик привозит палеты в магазин, нуждающийся в пополнении складских запасов.
6. Сотрудники магазина распаковывают палеты, достают продукт из коробок и ставят его на полку, где он и стоит, пока его не купит конечный потребитель.

Не так уж мало шагов для крошечной бутылки с мыльным раствором!

Поток ценности — это набор всех шагов и процедур с самого начала процесса создания ценности и заканчивая доставкой конечного результата клиенту. Если вы хотите доставлять ценность своим клиентам быстро, с высокой степенью надежности и постоянства, то должны четко понимать, как выглядит поток ценности для вашего предложения.

Впервые крупномасштабное и системное изучение потока ценности было произведено компанией Toyota в рамках так называемой Toyota Production System (TPS). Детальный анализ производственной системы позволил компании произвести целый ряд небольших и последовательных изменений. Ежегодно инженеры Toyota проводят в этой системе до миллиона новаций. В результате компания стабильно лидировала по скорости, последовательности и надежности, постоянно улучшая свою **репутацию** производителя высококачественных продуктов, — ровно до тех пор, пока эта репутация не оказалась разрушена под действием **парадокса автоматизации** (см. с. 414).

Лучший способ понять суть своего потока ценности — это изобразить его в виде схемы. Для этого требуется затратить определенные усилия, но такая работа поможет вам оптимизировать работу всей системы. Отслеживание шагов, или направлений, трансформации вашего предложения с начала и до конца позволит вам с большей четкостью понять, насколько эффективным является ваш процесс доставки ценности. Иногда процессы содержат ненужные шаги или не самые удачные переходы от этапа к этапу.

В целом вам следует делать свой поток ценности максимально эффективным, сохраняя при этом минимальное количество элементов. Чуть ниже, при обсуждении систем, мы узнаем, что длительность процесса прямо пропорциональна количеству возможностей совершить ошибку. В свою очередь, чем более коротким и оптимальным является ваш поток ценности, тем проще им управлять и тем более эффективным становится процесс доставки.

Каналы дистрибуции

В наши дни практически невозможно добиться успеха, действуя в одиночку, если

только вы не ловец жемчуга, охотник за ценными мехами или золотоискатель с лопатой и ситом в руках.

Бенджамин Фейрлесс, бывший глава компании U. S. Steel

После заключения сделки вы должны доставить обещанный продукт своему клиенту. **Канал дистрибуции** описывает, каким образом ваша ценность доставляется конечному пользователю.

Прямая доставка ценности использует один канал: компания напрямую контактирует со своими клиентами. Классический пример прямой доставки ценности — **услуги**. В парикмахерской вы получаете ценность (стрижку) напрямую от производителя (парикмахера), без каких-либо посредников.

Система прямой дистрибуции достаточно проста и эффективна, однако имеет некоторые ограничения: вы контролируете весь процесс, но при этом можете обслужить лишь ограниченное количество клиентов (столько, сколько вам позволят время и силы). Как только спрос на ваше предложение превысит вашу способность обеспечить необходимую ценность, вы рискуете разочаровать клиентов и подорвать свою **репутацию**.

Дистрибуция с помощью посредников предполагает работу с несколькими каналами. Например, магазин (в большинстве случаев) не занимается производством продуктов, а покупает их у других компаний и перепродает конечному потребителю, то есть выступает в качестве реселлера.

Компания, создавшая продукт, может продать его сколь угодно большому количеству магазинов. Сам этот процесс носит название «обеспечение гарантированной дистрибуции». Чем лучше развита система дистрибуции продукта, тем выше объемы продаж.

Дистрибуция через посредников может привести к повышению объемов продаж, однако при этом частично лишает вас возможности контроля над процессом **доставки ценности**. Доверяя другим компаниям доносить ваше предложение до клиентов, вы получаете свободное время и дополнительную энергию, но при этом растет и так

называемый **риск контрагента**, то есть любой безответственный шаг вашего партнера неизбежно отразится и на вашей репутации.

Представьте, что вы торгуете печеньем и считаете достаточно привлекательным каналом дистрибуции местный супермаркет. Последний покупает у вас товар, ставит его на полку и продает своим покупателям с определенной наценкой. Вместо того чтобы покупать печенье напрямую у вас, покупатели идут в супермаркет. Это классический пример дистрибуции через посредника.

Преимущества этого подхода очевидны, но у него есть и ряд недостатков. Предположим, что по дороге в супермаркет ваше печенье сломалось. Покупатели в магазине не знают, из-за чего это произошло, но, если такая проблема будет возникать достаточно часто, они подумают, что **именно вы** производите низкокачественный продукт, а это отразится на вашей репутации (несмотря на то, что доставка могла производиться самим супермаркетом).

Так что в обеспечении гарантированной дистрибуции есть свои плюсы, но не забывайте внимательно следить за тем, что делают ваши посредники.

Эффект ожидания

Никогда не обещайте больше того, что можете сделать.

*Публилиус Сирус, сирийский мыслитель
(I в. до н. э.)*

Продажа обуви через Интернет — непростой бизнес. Но компания Zappos в совершенстве овладела искусством онлайн-продаж^[28].

Покупатели не могут примерить обувь, и ни один из них не хочет остаться в итоге с парой, которая ему не подошла. Чтобы решить эту проблему, Zappos применяет классическую стратегию **переноса риска**: компания предлагает бесплатную доставку и возврат без каких-либо ограничений в случае, если потребителю не понравился заказанный продукт. Эти два предложения позволяют избавиться от риска неудачной покупки, поэтому клиенты с большей охотой готовы рассматривать предложения со стороны Zappos.

Однако это не основная причина, по которой Zappos удалось создать отличную репутацию на рынке. Главный секрет заключается в совершенно необычном преимуществе, которое компания даже не рекламирует.

Делая заказ в Zappos, вы с достаточно большой долей вероятности получите заказ уже на следующий день, то есть быстрее, чем вам было обещано. Zappos могла бы легко рекламировать «бесплатную ускоренную доставку», но не делает этого: для компании куда более важно ощущение приятного сюрприза.

Оценка качества продукции клиентом основана на двух критериях: ожиданиях и результатах. Это можно представить в форме своеобразного уравнения, которое я называю **эффектом ожидания**:
Качество = Результат — Ожидания.

Чтобы покупатель в первый раз сделал у вас покупку, у него должны сформироваться достаточно высокие ожидания. Но после совершения покупки удовлетворенность сохранится лишь в том случае, если результат от использования продукта окажется **более высоким**, чем ожидания. Если же результат окажется ниже ожидаемого, то оценка качества также снизится, причем вне зависимости от объективного состояния вашего продукта.

Телефоны iPhone первого поколения, произведенные компанией Apple, оказались крайне успешными: потребители ждали чуда и в итоге получили устройство, работавшее **даже лучше**, чем они ожидали. Второе поколение телефонов — iPhone 3G — было встречено с меньшим энтузиазмом. Ожидания перед запуском продукта были столь высокими, что компания просто не смогла удовлетворить их в полной мере.

В абсолютных показателях iPhone 3G значительно обогнал предшественника: он работал быстрее, имел больший объем памяти, несколько новых свойств и продавался по более низкой цене. Тем не менее многие клиенты не ощутили, что этот продукт действительно лучше прежнего. Apple не смогла соответствовать их ожиданиям, в итоге **репутация** компании пострадала. То же самое произошло и при запуске iPhone четвертого поколения: небольшой конструкционный дефект антенны заставил многих клиентов отвернуться от устройства, которое по всем остальным параметрам превосходило прежнее.

Сделайте все, что в ваших силах, чтобы неожиданно порадовать своих клиентов. Бесплатная ускоренная доставка обуви Zappos более ценна, когда становится для клиента сюрпризом, — будучи обозначенным как часть сделки, это условие лишило бы ее неожиданного и позитивного эмоционального влияния.

Превысив ожидания потребителей, вы значительно поднимете их лояльность.

Предсказуемость

Я всегда верил, что для успеха продукту или услуге в первую очередь необходимо качество. Хороший продукт может сам себя продать.

*Виктор Куам, бывший владелец
компании Remington и футбольной
команды New England Patriots*

Мой друг детства Аарон Шира открыл со своим братом Патриком компанию Shira Sons Painting. Они красили здания университетов, военных баз, дома стоимостью в несколько миллионов долларов. Начав с нуля, молодые люди смогли стать лучшими субподрядчиками по работам в области покраски для целого ряда крупных строительных компаний в Колумбусе.

Каким образом двум парням удалось прорваться на высококонкурентный рынок и переиграть других подрядчиков, которые занимались этим бизнесом на протяжении десятков лет? Все просто: нанимая на работу Аарона и Пэта, вы можете быть **совершенно уверены** в том, что работа будет сделана точно и в срок.

Подрядчики до ужаса непредсказуемы: они часто срывают сроки, допускают ошибки и вообще наплеватьски относятся к своему делу. Секрет успеха Аарона и Пэта заключается в **предсказуемости**: они всегда делают свою работу «на отлично», укладываются в оговоренное время, и с ними всегда приятно иметь дело. В результате они смогли обеспечить себе большой и гарантированный портфель заказов в

условиях достаточно гибкого и непредсказуемого строительного рынка.

Покупая что-то ценное, клиенты хотят в точности знать, чего им ожидать, — иными словами, хотят предсказуемости. Неожиданные сюрпризы могут им понравиться, однако если вы неспособны оправдать (причем достаточно предсказуемым образом) их ожидания, то совершенно не имеет значения, сколько бонусов вы предлагаете. Люди любят приятные сюрпризы, но ненавидят, когда их ловят врасплох.

Существуют три основных фактора, влияющих на степень предсказуемости предложения: единообразие, последовательность и надежность.

Единообразие означает способность стабильно обеспечивать постоянные характеристики продукта. Coca-Cola была одной из первых крупных компаний, совместивших серьезные усилия по маркетингу с крупномасштабным единообразием продуктов.

Процесс создания, розлива и дистрибуции прохладительных напитков крайне сложен с точки зрения производства и логистики. На качество конечного продукта может повлиять множество факторов — и небольшое расхождение в пропорциях сахара или вкусовых добавок, и чуть большее количество углекислого газа.

Никто не хочет, чтобы его любимый напиток каждый раз имел разный вкус. Открывая банку кока-колы, вы ожидаете, что в ней будет точно тот же продукт, какой вы пили в прошлый раз (вне зависимости от того, в какой точке мира это происходит). Люди перестали бы покупать кока-колу, если бы компания отходила от своих стандартов даже в 0,1 % случаев.

Последовательность означает предоставление одной и той же ожидаемой ценности с течением времени. Одна из причин неудачи New Coke в середине 1980-х годов заключалась в том, что клиенты привыкли к определенному вкусу напитка, а компания предложила им нечто новое, с другим вкусом, но под прежним названием. Нарушение принципа последовательности привело к резкому снижению продаж. Стоило компании вернуться к прежней формуле, как продажи вновь подскочили до небес.

Нарушение ожиданий лояльных к вам клиентов — не лучший способ достижения успеха: если вы предлагаете что-то новое, то

делайте это по-новому.

Надежность означает, что вы можете обеспечить ожидаемую ценность без ошибок или задержек. Спросите пользователей Microsoft Windows, что больше всего раздражает их в компьютерах, — и они ответят: «Зависание системы». Ненадежность может привести к значительному разочарованию со стороны пользователей. Что бы чувствовали вы, если бы строили дом, а ваш подрядчик никогда не приходил на работу вовремя?

Повышение степени предсказуемости способно оказать значительное влияние на **репутацию** и восприятие производимой вами ценности. Чем более предсказуемым будет ваше стандартное предложение, тем более высоким в представлении клиентов окажется качество предлагаемых вами **продуктов и услуг**.

Пропускная способность

*Ваша стратегия может быть прекрасна,
но время от времени стоит смотреть и на
результаты.*

*Уинстон Черчилль, премьер-министр
Великобритании в годы Второй
мировой войны*

Пропускная способность — это показатель, оценивающий, какими темпами ваша система достигает намеченной цели. Понимая свои процессы и улучшая их, вы можете создавать и доносить обещанную ценность до своих клиентов, а следовательно, улучшать качество предложения и повышать степень удовлетворенности клиентов.

Пропускная способность — это показатель, позволяющий измерить эффективность вашего **потока ценности**. Пропускная способность измеряется с помощью формулы **объем / время**. Чем больше продукции вы создаете в единицу времени, тем выше ваша пропускная способность.

Пропускная способность в расчете на доллар позволяет вам понять, насколько быстро ваш бизнес как система создает один доллар

прибыли. Возьмите любой стандартный временной интервал, например час, день, неделю или месяц, и подсчитайте, сколько долларов ваша бизнес-система зарабатывает в среднем за этот период времени. Чем быстрее ваш бизнес создает каждый доллар прибыли, тем лучше.

Пропускная способность в единицах продукта позволяет оценить, сколько времени потребуется вам для создания дополнительной единицы продукта. Как быстро сырье превратится в сходящий с вашего конвейера готовый продукт? Чем выше пропускная способность в единицах продукта, тем больше у вас появится единиц продукта на продажу и тем быстрее вы сможете ответить на новые требования к продукту, выдвигаемые рынком.

Пропускная способность с точки зрения удовлетворенности оценивает, сколько времени вам потребуется для того, чтобы сделать клиента счастливым и удовлетворенным. В ресторане Chipotle Mexican Grill между появлением посетителя и получением им своего заказа проходит примерно три минуты. Чем меньше времени вам требуется на удовлетворение потребностей клиента, тем больше клиентов вы сможете обслуживать в каждый час и день своей работы и тем больше клиентов будут испытывать удовольствие от работы с вами.

Работу по повышению пропускной способности лучше всего начать с измерений. Сколько времени требуется вашей бизнес-системе на создание одного доллара прибыли? Сколько времени требуется на создание дополнительной единицы продукта или удовлетворение клиента?

Копирование

Проблемы нашего мира решаются одним из двух способов — они либо исчезают, либо дублируются.

Сьюзен Зонтаг, писательница и политический активист

Копирование — это способность воспроизвести нечто ценное с большой степенью надежности. Типичнейший пример — фабричное

производство (один дизайн и множество копий). Копирование позволяет вам не «изобретать колесо» снова и снова: вы проектируете товар один раз, а затем производите необходимое количество копий.

Чем выше ваша способность к копированию предложения, тем больше ценности вы можете создать. Чем больше времени и усилий вам требуется для создания продукта, тем меньшее количество его единиц вы сможете представить рынку. Копирование позволяет вам быстро и недорого создавать копии своего предложения. В итоге вы делаете его более доступным с помощью достаточно низкокзатратного метода.

Возьмем, к примеру, эту книгу. В давние времена книги делались вручную. Писцу требовались месяцы (а то и годы^[29]) упорного труда, чтобы скопировать одну-единственную книгу. В результате они оказывались невероятно дорогими, а приобрести их было сложно.

Времена изменились. Книга, которую вы читаете, была написана всего один раз, однако, благодаря чудесным изобретениям в области печати, ее можно воспроизводить быстро, надежно и с минимальными затратами. В результате появилась возможность создать миллионы копий, и книгу можно купить в любом уголке мира всего за несколько долларов. В этом и заключается волшебство копирования.

Интернет позволил еще больше упростить процесс копирования некоторых форм ценности. Как заметил Кевин Келли в своей статье *Better Than Free* («Лучше, чем бесплатно»), Интернет представляет собой, по сути, огромный и недорогой копировальный автомат. Когда я публикую пост на своем сайте, он может копироваться в неограниченном объеме. Читатели, находящиеся на другом конце Земли, могут получить доступ к нему практически мгновенно. Копирование информации — текста, картинок, музыки или видео — по своей сути бесплатно. Однако большое значение в данном случае начинает играть ценность такой информации.

Если вы хотите создать что-то, что может быть продано без вашего прямого участия, то для вас становится особенно важной способность копировать свое предложение. Если вам необходимо лично общаться с каждым клиентом, то за определенное время вы охватите лишь ограниченное их количество. Комбинирование копирования с **автоматизацией** позволит вам предложить свою ценность большему количеству людей, а значит, заключить больше сделок.

Размножение

*Рост определяется деятельностью.
Физическое или интеллектуальное развитие
невозможно без усилий, а усилия означают
работу.*

*Келвин Кулидж, тридцатый президент
США*

Компания McDonald's отлично знает, как **копировать** свои сэндвичи. Starbucks знает, как копировать ванильное латте с соевым молоком. У McDonald's и Starbucks есть общая черта: они способны копировать свои торговые точки, и именно поэтому их рестораны и кафе можно встретить в тысячах мест по всему миру.

Размножение представляет собой копирование в рамках всего процесса или **системы**. McDonald's начинался как единственный ресторан в Калифорнии; Starbucks начала свою работу с единственного кофейного магазина в Сиэтле. Научившись копировать свою бизнес-систему, и McDonald's, и Starbucks открыли для себя новые возможности роста.

То же самое проделала компания Walmart. Начав с единственного магазина в городе Фейетвилль, Walmart начала **размножать** свой бизнес с невероятной скоростью. Постепенно компания охватила весь Средний Запад США, потом всю страну, а затем и весь мир.

Успех Walmart связан со способностью размножения двух взаимосвязанных систем: магазинов и дистрибуционных центров. Дистрибуционные центры позволяют эффективно умножать способность компании получать товары от поставщиков и доставлять их в магазины. Магазины представляют собой проверенные временем системы получения, демонстрации и продажи складских запасов платежеспособным клиентам.

Крупные компании отличаются от мелких своей способностью к размножению. У каждого бизнеса имеются естественные пределы роста. За счет создания новых бизнес-систем на основании проверенной модели размножение позволяет компаниям предоставить ценность большему количеству клиентов. В этом и состоит основное

преимущество франчайзинга. Вместо того чтобы создавать бизнес-модель с нуля, открытие предприятия по франшизе позволяет размножить уже работающую модель.

Чем проще размножить вашу бизнес-систему, тем больше ценности вы можете обеспечить.

Масштаб

Ut sementem feceris, ita metes. (Что посеешь, то и пожнешь.)

Марк Туллий Цицерон, древнеримский политик и оратор

Представьте себе производителя одеял, занимающегося их пошивом вручную. Если предположить, что производство одного одеяла занимает неделю, то вам достаточно привлекать одного клиента в течение каждой недели. Создание одного продукта для одного клиента не вызывает у вас никаких проблем.

Проблема начинается при появлении второго клиента: ему придется подождать, пока вы не обслужите клиента № 1. Если же производитель одеял будет получать по тысяче заказов в день, то проблема станет огромной. Он не сможет исполнить все заказы без того, чтобы клиенты не ждали в очереди.

Масштаб — это способность надежным образом **копировать** или **размножать** процесс по мере повышения объемов работы. Масштабируемость определяет ваш максимально возможный уровень производства. Чем проще вам копировать или размножать создаваемую вами ценность, тем более масштабируемым может считаться ваш бизнес.

Сравните ручной пошив одеял с **масштабируемым** бизнесом типа Starbucks. Давайте предположим, что среднее кафе Starbucks может делать сто порций кофе в час. Если спрос на кофе будет выше этого значения, в кафе начнут собираться очереди. Как можно решить эту проблему? За счет строительства еще одного кафе Starbucks, пусть даже расположенного через дорогу от первого (такую картину можно достаточно часто наблюдать в крупных городах).

Масштабируемость обычно зависит от степени вовлечения в процесс человека и возможности **автоматизации**. Сотрудники Starbucks вовлечены в процесс создания напитка, однако этот процесс является полуавтоматическим. Машина самостоятельно варит эспрессо, а многие ингредиенты для кофе готовятся заблаговременно и т. д. В целом для приготовления хорошего напитка требуется не так много человеческого внимания или вмешательства. Именно поэтому Starbucks и может производить так много напитка в единицу времени.

Если ваша цель состоит в том, чтобы создать бизнес, не требующий личного и ежедневного вовлечения, то задумайтесь о масштабируемости. **Копированию** проще всего поддаются **продукты**, в то время как **общедоступные ресурсы** (типа тренажерных залов и т. д.) проще поддаются **размножению**.

Невозможно масштабировать людей. У каждого человека имеется свой индивидуальный запас времени и энергии. Это можно считать **ограничением**, которое не изменяется в зависимости от объема необходимой работы. С другой стороны (мы поговорим об этом ниже, в параграфе, посвященном **продуктивной загрузке**, с. 309), производительность человека обычно снижается вследствие повышения требований к нему.

Именно поэтому достаточно сложно масштабировать сферу **услуг**, так как для оказания последних обычно требуется прямое вовлечение людей. Можно взять себе за правило следующее: чем меньше для создания и предоставления ценности требуется вовлеченности человека, тем более масштабируемым может считаться бизнес.

Накопление

Задумываясь о том, к каким последствиям приводят незначительные вещи, склоняюсь к мысли, что незначительных вещей не существует.

Брюс Бартон, специалист в области рекламы, известный созданием бренда Betty Crocker^[30].

В тот самый момент, когда вы читаете эти строки, какой-то инженер в компании Toyota делает очередное небольшое изменение в Toyota Production System, одной из самых эффективных производственных **систем** в мире.

Само по себе это небольшое изменение кажется несущественным, например незначительная реструктуризация процесса, позволяющая сэкономить минимальное количество усилий или ресурсов. Однако все вместе эти небольшие изменения приводят к огромному эффекту — сотрудники Toyota ежегодно производят около 1 миллиона улучшений в Toyota Production System. Не приходится удивляться, почему Toyota в наши дни стала крупнейшим автопроизводителем в мире с самой большой капитализацией^[31].

Небольшие изменения, как полезные, так и вредные, имеют тенденцию **накапливаться** с течением времени и приводить к масштабным результатам. По мнению авторов книги «Бережливое производство»^[32] Джеймса Вумека и Дэниела Джонса, подход Toyota основан на японской концепции *кайдзен* — последовательных улучшений системы за счет избавления от *muda* (потерь) с помощью огромного количества небольших изменений. Множество небольших улучшений, при условии последовательного внедрения, неминуемо приведет к значительным результатам.

Однако накопление не всегда хорошо. Подумайте о том, что происходит с вашим телом, когда вы десятилетиями питаетесь только фаст-фудом, шоколадными батончиками и пьете сладкие газированные напитки. Нет ничего страшного, если вы съедите один шоколадный батончик. Но если их будет сотня, это повлияет на ваше здоровье. К счастью, справедливо и обратное: небольшие улучшения в диете, чуть больше физических упражнений и несколько лишних часов сна в сутки со временем окажут положительное влияние на ваш организм.

Примером силы и влияния накопления служит **инкрементальный прирост**. Если ваше предложение улучшается с каждым **итерационным циклом**, то достаточно быстро оно станет куда более ценным для клиентов, чем прежде. Небольшие изменения в процессе **доставки ценности** могут сэкономить вам массу времени и усилий в долгосрочной перспективе.

Чем больше небольших улучшений вы производите с течением времени, тем лучше будут ваши результаты.

Усиление

*В природе нет ни награды, ни наказания —
есть только последствия.*

*Роберт Ингерсолл, политический лидер
и оратор*

Первые банки с газировкой имели цилиндрическую форму, плоскую крышку делали из стали. Со временем сталь была заменена алюминием. Чтобы банку было удобнее открывать, придумали специальные язычки. А сама банка изменила форму: верхняя ее часть стала конусообразной.

Это изменение формы имело два важных последствия: прежде всего, из такой банки стало удобнее пить, что понравилось пользователям. Во-вторых, для изготовления новой банки требуется меньше металла: толщина стенок обычной современной банки составляет около девяноста микрометров (против двух миллиметров в прежние времена), что позволило сэкономить огромный объем сырья.

По данным Института производителей алюминиевой тары, ежегодно в США производится около 131 миллиарда банок. Умножив экономию от дизайна современной банки на миллиарды банок и несколько десятков лет, можно четко понять, каким образом небольшие изменения помогли отрасли сэкономить сотни миллиардов долларов.

В этом и заключается суть **усиления**. Небольшие изменения в рамках **масштабируемой системы** способны привести к значительным результатам. Эффект от любого улучшения или оптимизации системы усиливается с ее размером. Чем крупнее система, тем значительнее результат.

Выпуская на рынок новый вид гамбургера, компания McDonald's не ограничивается его продажами в одном ресторане: новый продукт начинает сразу же продаваться в ресторанах сети по всему миру. Когда Starbucks выходит на рынок с новым напитком, тот почти сразу же становится доступным для любого клиента в любом кафе сети.

Для того чтобы усилить собственные возможности, вам стоит изучать элементы системы, которые можно постоянно **копировать** или

размножать. Если бы компания Starbucks могла найти способ приготовления чашки эспрессо из меньшего количества кофейных зерен, то это привело бы к существенному изменению объемов закупок кофе. Если бы компания придумала способ ускорить время приготовления чашки кофе, это снизило бы время обслуживания каждого клиента и увеличило количество клиентов, обслуживаемых в каждом кафе за час.

Барьер для конкуренции

Не стоит соревноваться со своими конкурентами — сделайте так, чтобы они оказались для вас неважны.

Чан Ким, соавтор книги «Стратегия голубого океана»

Насколько внимательно вы следите за своими конкурентами? Чем больше времени и энергии вы тратите на анализ их деятельности, тем меньше времени и энергии у вас остается на собственные дела.

Подумайте о компаниях типа Apple: в мире высоких технологий нет никакой другой компании, которая уделяла бы так мало внимания тому, что делают все остальные. Вместо этого она концентрируется на создании чего-то совершенно нового и **незаурядного**, а затем доводит свое предложение до совершенства.

А конкуренты Apple находятся, по сути, в условиях замкнутого круга: им постоянно приходится занимать догоняющую позицию. После запуска Apple в 2007 году телефона iPhone BlackBerry попыталась создать аппарат Storm, обладавший множеством сходных свойств. К моменту запуска Storm iPhone уже проделал несколько **итерационных циклов**, в результате чего продукция BlackBerry стало значительно сложнее конкурировать с ним. На данный момент Apple смогла продать свыше 50 миллионов аппаратов iPhone по всему миру.

Точно таким же образом компания вела себя на рынке персональных компьютеров. Вместо того чтобы напрямую конкурировать с такими производителями, как Asus, HP и Dell в категории нетбуков (небольших портативных компьютеров), Apple

избегала этого рынка на протяжении целого ряда лет. Все изменилось после запуска в 2010 году устройства под названием iPod: компания сделала потребителям предложение, которое не просто конкурировало с имевшимися на рынке нетбуками, а изменило саму суть рынка. За первые же два месяца компания смогла продать свыше 2 миллионов устройств.

Решив заняться не соревнованием, а инновациями, Apple смогла успешно завоевать лидерские позиции в условиях крайне жесткой конкуренции.

Каждое улучшение в вашем **потоке ценности** отделяет вас от конкурентов. Когда вы повышаете способность к эффективному созданию и доставке ценности, вашим конкурентам становится все сложнее что-то противопоставить вашему предложению.

Каждое новое преимущество вашего продукта и каждый новый клиент, которого вы начинаете обслуживать, оставляют вашим конкурентам все меньше шансов на то, чтобы успешно вас имитировать. Не стоит концентрироваться на конкурентах — фокусируйте свои усилия на предоставлении клиентам еще большей ценности. Ваши же конкуренты пусть сами позаботятся о себе.

Мультипликатор силы

Человек — это животное, использующее инструменты.

Без инструментов он ничто, а с инструментами — все.

Томас Карлейль, эссеист и историк

Одна из уникальных способностей человека — это способность создавать инструменты и пользоваться ими. Инструменты важны потому, что они **мультиплицируют** (умножают) эффект физической силы, мысли или внимания. Чем больше тот или иной инструмент **усиливает** ваши действия, тем более эффективным его можно считать.

Если вы попытаетесь забить гвоздь ладонью, то, скорее всего, вашей силы будет недостаточно для того, чтобы вогнать его в твердую поверхность. (Кроме того, вы наверняка пораните руку.)

В данной ситуации использование молотка умножает вашу силу и позволяет сконцентрировать ее на небольшой площади, в результате чего вы можете забить гвоздь с одного удара. Аналогичным образом работают пилы, отвертки и другие инструменты — они умножают и концентрируют создаваемую вами силу, в результате чего вы добиваетесь нужного результата.

Самые эффективные инструменты способны повысить вашу силу во много раз. Бензопила гораздо эффективнее, чем ручная пила. Грузовик может перевезти больший вес, чем ручная тележка. Ракета взлетает выше, чем камень из рогатки.

Инвестиции в **мультипликаторы силы** имеют смысл именно потому, что вы можете сделать гораздо больше, затратив те же самые усилия. Выкопать фундамент для нового дома можно и с помощью обычной лопаты, купленной в ближайшем магазине. Однако наличие экскаватора упростит работу и позволит быстрее получить результаты.

Мультипликаторы силы обычно стоят больших денег: чем они эффективнее, тем дороже. Фабричное производство и система дистрибуции — два примера крупномасштабного мультипликатора силы — позволяют обеспечить ценностью тысячи (а то и миллионы) платежеспособных клиентов за достаточно короткое время. И хотя стоимость инструментов иногда достигает тысяч (или миллионов) долларов, они дают возможность сделать прежде невозможные вещи.

Пользоваться заемными средствами или внешним источником капитала для создания бизнеса стоит лишь тогда, когда с их помощью вы получаете прежде невозможный доступ к мультипликаторам силы. Возможно, для развития вашего бизнеса вам нужна фабрика, но у вас вряд ли найдутся лишние 10 миллионов долларов на банковском счете. **Заем** или привлечение **капитала** от внешних инвесторов могут в таком случае оказаться вполне уместным решением, но лишь при условии, что вы используете полученные средства для приобретения и поддержания в рабочем состоянии мультипликаторов силы, а не на начисление себе громадной зарплаты или аренду офиса в престижном районе города.

Всегда выбирайте лучшие инструменты из тех, которые можете приобрести. Качественные инструменты обеспечат вам максимум результата при минимуме вложений. Инвестируя в мультипликаторы силы, вы высвобождаете свое время, энергию и внимание. Вы сможете

сконцентрироваться на создании бизнеса, а не только на оперативном управлении.

Систематизация

Если вы не можете описать свои занятия в виде процесса, то вы не знаете, чем занимаетесь на самом деле.

Эдвардс Деминг, эксперт в области управления производством

Любая **система** — это четкий и повторяющийся набор шагов, формализованных тем или иным образом. Система может быть изложена в виде слов или изображена на схеме.

Делая каждый шаг более ясным, вы можете понять, каким образом работает система, как она влияет на другие процессы и системы и каким образом ее со временем можно улучшить.

Отличный пример — компания Google. Каждый раз, когда вы пользуетесь их поисковой системой, в процесс автоматически вступают тысячи компьютеров. «Поисковый алгоритм» Google (программисты любят называть системы таким странным словосочетанием) определяет способы работы всех этих компьютеров, а сотрудники Google постоянно улучшают те или иные элементы системы. Каждый год инженеры Google производят свыше 550 улучшений основного алгоритма поисковой машины¹, в результате чего она может обеспечить более точные результаты поиска.

Алгоритм Google в настоящее время стал настолько эффективным, что ответ на запрос появляется на вашем экране примерно через 0,2 секунды. Это поистине потрясающее достижение. Если бы компания Google не тратила на начальном этапе своего развития основные время и усилия на определение и систематизацию поискового процесса, сегодня ее просто не было бы на рынке.

Помимо этого, системы помогают сохранять единое видение происходящего. В главе 9 мы поговорим о том, что для успешной совместной работы сотрудникам необходима коммуникация. Чем с большим количеством людей вы работаете, тем шире ваши

коммуникации. Развитие систем и ясных процессов, соответствующих тем или иным событиям и задачам, может помочь каждому человеку выполнять свои функции с минимальной суетой и максимальной ясностью.

Качество и скорость работы Google определяются степенью **автоматизации**: определив, по каким правилам работает система, программисты, занимающиеся разработкой поисковой машины, получают возможность автоматизировать повседневные задачи системы. В результате разработчики Google могут свободно сконцентрировать свои усилия на последовательном *улучшении* системы, а не на текущем *управлении*.

Большинство людей сопротивляется идее создания бизнес-системы: им кажется, что это лишняя работа. Все мы очень заняты, и нам легко убедить себя в том, что не стоит тратить на это время. На самом деле полезные системы упрощают вашу работу: если вы чувствуете себя перегруженным, лучшее, что можно сделать для решения проблемы, — это потратить достаточно времени на создание хорошей системы.

Систематизация и автоматизация имеют несколько значительных недостатков, о которых мы подробно поговорим в главах 11 и 12. Пока что давайте остановимся на том, что эффективные системы представляют собой источник жизненной силы бизнеса: они позволяют вам создавать, продвигать ценность и обеспечивать ею клиентов.

Чем лучше ваши системы, тем эффективнее ваш бизнес.

Глава 6

Управление финансами

Он часто слышал, с каким презрением люди говорят о деньгах; интересно, что бы они без них делали?

Сомерсет Моэм, автор романа «Время страстей человеческих»

Как показывает мой опыт, люди легко воспринимают информацию из области **создания и доставки ценности, маркетинга и продаж**: эти концепции легко понять и представить.

Однако когда речь заходит о **финансовом менеджменте**, глаза у многих вылезают из орбит. Люди сразу начинают думать о скрупулезном подсчете, математических формулах и таблицах, напичканных цифрами. Но в действительности понять суть финансового менеджмента достаточно просто, если только вы сконцентрируетесь на самом важном.

Финансы — это одновременно искусство и наука. Вы наблюдаете за тем, как деньги приходят в компанию и уходят из нее, а затем принимаете решение о том, как их распределять, после чего оцениваете, в какой степени ваши действия приводят к желательному результату. Ничего сложного в финансовом менеджменте нет. Конечно, финансисты порой хвастаются профессиональным жаргоном или разрабатывают сложные для понимания модели, но, в сущности, вы просто используете цифры, чтобы понять, действует ли ваша компания так, как вы задумали, и удовлетворяют ли вас полученные результаты.

Любой бизнес должен приносить достаточный уровень дохода для обеспечения своего существования — для того, чтобы оправдать время и усилия, затраченные на организацию его деятельности.

Каждому человеку надо платить по счетам и покупать продукты. Соответственно, каждый наемный работник, вовлеченный в ваш бизнес, должен постоянно зарабатывать деньги, чтобы оправдать свои затраты времени и энергии. В противном случае он уйдет от вас и

займется чем-то другим. Создавая ценность, компания обязательно должна получать доход. Последний используется для того, чтобы профинансировать расходы и компенсировать затраты людей, благодаря которым работает бизнес.

Лучшим компаниям в мире бизнеса удастся превратить эту работу в цикл: они создают значительный объем ценности, постоянно удерживая расходы на низком уровне. Поэтому их доход всегда превышает издержки. В результате владельцы и менеджеры могут ни в чем себе не отказывать, одновременно делая довольными своих клиентов, — то есть данный бизнес приносит пользу всем.

Маржа прибыли

Напоминайте сотрудникам, что прибыль представляет собой разницу между доходами и расходами. Это делает вас умным в их глазах.

Скотт Адамс, художник, автор серии комиксов Dilbert^[33].

Совершенно неважно, способен ли ваш бизнес приносить доход в размере 100 миллионов долларов в год, если при этом вы тратите за тот же период 100 миллионов и один доллар. Суть бизнеса заключается не в том, что вы работаете, а в том, сколько вы зарабатываете.

Смысл термина **прибыль** прост: прибыль означает, что вы получаете больше денег, чем тратите. Для того чтобы бизнес мог существовать, создаваемый им доход должен превышать расходы в течение определенного периода. В противном случае компания (отдел, департамент) либо «проест» все свои ресурсы и прекратит существование, либо продолжит жизнь в качестве проекта, финансируемого за счет прибыли от других бизнес-направлений. Никакая компания не может существовать сама по себе, постоянно принося убытки.

Маржа прибыли представляет собой процентную разницу между количеством получаемого вами дохода и расходами, связанными с его

извлечением: если вы тратите 1 доллар, чтобы заработать 2, ваша маржа прибыли составляет 100 %. Если вы можете создать **продукт** за 100 долларов и продать его за 150, ваша прибыль составит 50 долларов, а маржа прибыли будет равна 50 %. Если вы можете продать тот же самый продукт за 300 долларов, маржа прибыли составит 200 %. Чем выше цена и ниже издержки, тем выше маржа прибыли.

Прибыль важна именно потому, что она позволяет бизнесу продолжать свою деятельность. Не создавая прибыль, бизнес не сможет компенсировать своим владельцам ранее произведенные инвестиции денег, времени и энергии. Если владельцы не считают свои инвестиции оправданными, они просто закрывают бизнес.

Также прибыль представляет собой своеобразную «подушку», позволяющую компании справиться с неожиданными неблагоприятными событиями. Предположим, что бизнес с трудом получает доходы, достаточные лишь для покрытия его расходов. Если величина расходов вдруг увеличится, бизнес столкнется с серьезной проблемой. Чем выше прибыльность бизнеса, тем больше возможностей ответить на непредсказуемые проблемы в будущем.

Прибыль крайне важна, однако суть бизнеса ею не ограничивается. Максимизация прибыли — не единственная причина, по которой возникает бизнес. Для некоторых людей (типа меня) бизнес является скорее творческим предприятием — способом исследовать границы возможного, помогать другим и в то же самое время поддерживать самого себя.

Концепции, с которыми вы познакомитесь в этой главе, помогут вам убедиться в том, что ваш бизнес создает достаточно прибыли для продолжения работы.

Получение ценности

Ты можешь получить от жизни все, что хочешь, если просто будешь помогать другим получать то, что хотят они.

Зиг Зиглар, гуру продаж

Каждый бизнес должен получать определенную долю создаваемой им ценности в виде **прибыли**. В противном случае бизнесу будет крайне сложно собрать ресурсы, необходимые для продолжения своей деятельности.

Получение ценности — это процесс удержания части выгоды по результатам каждой **сделки**. Если вы способны предложить другим компаниям нечто позволяющее им получить миллион долларов дополнительного дохода, и просите за это 100 тысяч долларов, то вы фактически получаете 10 % ценности, возникающей в результате сделки.

Чтобы быть успешным, вам необходимо получать такое количество ценности, чтобы оправдать свои инвестиции времени и энергии. Однако эта ценность не должна быть чрезмерной. Чем больше ценности вы присваиваете, тем менее привлекательным становится ваше предложение. Объявите о слишком высокой цене — и ваши потенциальные покупатели ничего у вас не купят. К примеру, вы любите ходить в кино, но готовы ли вы платить 5000 долларов за два часа просмотра?

В основе процесса получения ценности лежат две философские концепции: максимизация и минимизация.

Максимизация (подход, часто изучаемый в большинстве бизнес-школ) предполагает, что бизнес должен пытаться получить максимум возможной ценности. Соответственно, компания должна прилагать все усилия, чтобы получить максимальный объем дохода по каждой сделке: любой результат, кроме максимального, считается неудовлетворительным.

В краткосрочной перспективе преимущества максимизации достаточно очевидны: чем больше прибыли, тем лучше для владельца компании. К сожалению, такой подход приводит к тому, что клиенты теряют желание работать с компанией, чьи аппетиты слишком велики.

Хотели бы вы потратить 999 999 долларов для того, чтобы заработать миллион? С рациональной точки зрения это имеет смысл (в конце концов, вы получаете доллар, которого у вас раньше не было), однако большинство людей предпочтет не тратить на это силы. Клиенты имеют с вами дело лишь потому, что получают в ходе сделки бóльшую ценность, чем отдают вам. Чем меньше они получают, тем меньше будут хотеть купить у вас что-то в следующий раз.

Минимизация предполагает, что бизнес должен забирать себе минимум ценности, позволяющий ему сохранять **достаточность**. Этот подход принесет вам в краткосрочной перспективе меньше денег, однако, с другой стороны, приведет к тому, что клиенты будут ценить отношения с вами, — а это крайне необходимо для достижения вами успеха в долгосрочной перспективе.

Покупатели, чувствующие, что сделка соответствует их интересам, будут доброжелательно относиться к вам и рекомендовать вас другим потенциальным клиентам. Если же бизнес пытается максимизировать доходы, «выдаивая» своих клиентов, то есть пытаясь получить от них несоразмерно много ценности, то со временем он останется без клиентов.

До тех пор пока бизнес обеспечивает вам достаточно средств для продолжения работы, нет необходимости биться за каждую копейку. Создавайте так много ценности, как только можете, а затем возьмите себе столько, чтобы продолжение работы имело смысл.

Достаточность

Кто, зная границы своей деятельности, не приблизится к опасностям, тот будет жить долго.

Лао Цзы, древнекитайский философ

Как-то раз один влиятельный руководитель компании решил уехать в отпуск — впервые за пятнадцать лет. Гуляя по пирсу в небольшой деревушке, он заметил подплывшего к причалу рыбака. Пока тот привязывал лодку, руководитель обратил внимание, какой у него хороший улов.

— Сколько вам понадобилось времени, чтобы поймать столько рыбы? — спросил руководитель.

— Немного, — ответил рыбак.

— А почему же вы не остались в море подольше, чтобы поймать еще?

— Мне хватит этого, чтобы прокормить семью.

— А что вы делаете в свое свободное время?

Рыбак ответил так:

— Я долго сплю, затем выхожу в море на несколько часов, вернувшись, играю с детьми, отдыхаю после обеда. А каждый вечер с друзьями пью вино и играю на гитаре.

Руководитель был поражен:

— Я получил степень MBA в Гарварде и могу вам помочь. Вам следует тратить на ловлю рыбы больше времени. Так вы заработаете денег на большую лодку. Большая лодка даст вам возможность ловить еще больше рыбы, и вы сможете купить несколько лодок. Со временем у вас может появиться целая флотилия. Кроме того, вы можете продавать рыбу не через посредников, а напрямую потребителям, что увеличит ваш доход. Со временем вы сможете открыть завод по переработке рыбы. Разумеется, тогда вам придется распрощаться с деревней и отправиться в город, чтобы управлять своим предприятием.

Рыбак немного помолчал, а затем спросил:

— И сколько времени это может занять?

— Пятнадцать-двадцать лет. Максимум двадцать пять.

— А что потом?

Руководитель рассмеялся:

— Это самое интересное. Когда наступит подходящее время, вы сможете превратить компанию в публичную, то есть продать ее акции на открытом рынке. Вы заработаете миллионы.

— Миллионы? А что потом?

Руководитель немного помолчал.

— Вы можете уволиться с работы, много спать, немного ловить рыбу, играть с детьми, отдыхать после обеда, а вечерами выходить в деревню, пить вино и играть на гитаре со своими друзьями...

Не договорив фразы, руководитель покачал головой и быстро распрощался с рыбаком. Сразу же после возвращения из отпуска он подал в отставку.

Не помню, от кого я услышал эту мысль, но считаю крайне полезным донести ее до читателей: бизнес не всегда связан с максимизацией **прибыли**. Разумеется, прибыль важна. Однако на самом деле она означает всего лишь средство достижения конечной цели — создания ценности, оплаты расходов, компенсации труда работников и поддержание жизненного уровня вас и ваших близких.

Денежные знаки — это не самоцель. Деньги — это инструмент, полезность которого зависит от ваших намерений.

Для того чтобы вы чувствовали себя успешным, ваш бизнес не должен приносить миллионы или миллиарды долларов. Если вы зарабатываете достаточно для развития компании и компенсации затраченного вами времени, это уже отличный результат вне зависимости от того, какой именно объем дохода вы получаете.

Достаточность — это точка, в которой бизнес зарабатывает достаточно прибыли для того, чтобы вовлеченные в него люди считали целесообразным им заниматься в ближайшем будущем. Пол Грэхем, венчурный капиталист и основатель компании Y Combinator (финансирующей стартапы), называет такую точку достаточности «прибыльностью на уровне лапши»: в этой точке ваш проект может зарабатывать прибыль, достаточную для оплаты аренды, коммунальных платежей и покупки недорогих продуктов питания типа лапши быстрого приготовления. Несмотря на то что вы не зарабатываете миллионы долларов, у вас есть достаточный объем дохода для того, чтобы продолжать развивать свою компанию.

Вы не сможете создавать ценность, будучи не в состоянии расплачиваться по счетам. Если компания не приносит дохода, достаточного для покрытия расходов, у вас возникает большая проблема. Для продолжения своей деятельности вы должны иметь возможность платить сотрудникам и владельцам компании за их время, усилия и внимание, которые они уделяют вашему предприятию. Если эти люди не посчитают свои инвестиции оправданными, они быстро перестанут заниматься своим делом и решат сконцентрироваться на чем-то другом.

Вы можете оценить степень финансовой достаточности с помощью показателя под названием «целевой ежемесячный доход» (target monthly revenue, TMR). Так как сотрудники, подрядчики и поставщики обычно получают свою оплату раз в месяц, сравнительно несложно рассчитать, сколько денег вам необходимо выделять на эти цели. Установление целевого значения ежемесячного дохода помогает вам определить, достигаете ли вы точки достаточности: если вы получаете больше, чем составляет ваш TMR, это считается достаточным. Если же нет, значит вам нужно больше работать.

Достаточность — это субъективное понятие. Решение о том, как долго следует продолжать заниматься данным делом, зависит только от вас. Если ваши финансовые запросы скромны, то для продолжения работы вам не нужно большого дохода. Если вы тратите миллионы долларов на зарплаты, аренду офиса и дорогостоящие системы, то для поддержания достаточности вам понадобится значительно больше дохода.

Четыре метода увеличения дохода

В изобилии деньги приходят к тем, кто понимает суть простых законов, управляющих их получением.

Джордж Клейсон, автор книги «Самый богатый человек в Вавилоне»^[34].

Хотите верьте, хотите нет, но для увеличения дохода компании существует всего четыре способа:

- 1) увеличить количество обслуживаемых клиентов;
- 2) увеличить средний размер каждой сделки;
- 3) увеличить частоту сделок в расчете на клиента;
- 4) поднять цены.

Представьте, что вы управляете рестораном и хотите увеличить доход от его деятельности. Вот как вы можете применить эти стратегии:

Повышение количества клиентов. Эта стратегия достаточно прямолинейна: больше посетителей — больше заказов. При условии, что величина среднего чека остается неизменной, вы получаете больше денег.

Повышение величины среднего чека (другими словами, среднего объема покупки). Вы стимулируете каждого клиента покупать у вас больше. Когда клиент заказывает одно блюдо, вы предлагаете ему закуску, напитки или десерт. Чем больше блюд клиент покупает, тем больше он тратит и тем выше ваш доход.

Повышение частоты сделок в расчете на клиента. Вы побуждаете клиентов делать покупки у вас чаще. Чем чаще посетитель

будет появляться у вас в ресторане, тем больше денег вы сможете заработать при условии, что средний размер чека останется прежним.

Повышение цены. В этом случае вы будете получать больше денег от каждой совершаемой клиентом покупки. При условии, что объем покупки и частота посещений останутся прежними, повышение цены позволит вам заработать больше, прилагая для этого те же самые усилия.

Но помните урок **квалификационного отбора**: не каждый клиент считается хорошим. Некоторые клиенты будут лишь отнимать у вас время, энергию и ресурсы, не обеспечивая ожидаемого результата. Вряд ли имеет смысл тратить силы на привлечение нелояльных клиентов.

Всегда концентрируйте свои усилия на обслуживании идеальных клиентов — тех, кто приходит к вам в первую очередь, покупает часто и много, рассказывает о вас другим и платит больше за предлагаемую вами ценность.

Чем больше идеальных клиентов вы сможете привлечь, тем лучше пойдут дела у вашего бизнеса.

Ценовая власть

Совершая ошибку при назначении цены, вы либо портите свою репутацию, либо лишаете себя прибыли.

*Кэтрин Пейн, основательница
компании Delahaye Group*

Представьте, что вы решили повысить ваши текущие цены в два раза. Если при этом вы потеряете меньше половины клиентов, значит вы приняли хорошее решение.

Ценовая власть представляет собой способность поднимать цены на предложение с течением времени. Это понятие связано с концепцией, которую экономисты называют «ценовой эластичностью». Если клиенты крайне чувствительны к цене вашего предложения, то вы потеряете значительную их часть даже при небольшом ее увеличении. Хороший пример в данном случае — рынок зубной пасты.

Если вы неспособны предоставить уникальный продукт, крайне нужный потребителям, то резкое повышение цен приведет лишь к тому, что клиенты перестанут покупать у вас и обратятся к вашим конкурентам.

Если же потребители не чувствительны к изменению цены, то вы можете повысить цены в несколько раз и практически не заметите изменения объемов продаж. Возьмем, к примеру, торговлю предметами роскоши: клиенты покупают их потому, что они являются дорогостоящими **социальными сигналами**. Эти товары считаются уникальными именно в силу своей дороговизны. Повышение цены на дизайнерские сумки, предметы одежды и часы сделает их *еще более* желанными.

Экономисты любят проводить время за созданием графиков и расчетами ценовой эластичности, однако в этом не всегда есть смысл — до тех пор, пока вы не определите ваши **нормы**, вы не можете с точностью знать, насколько велика ваша ценовая власть. Чтобы ответить на этот вопрос, вам нужно изменить цены и посмотреть, что произойдет дальше. К счастью (если только вы не устоявшийся игрок на крупном и активном рынке, имеющем свои нормы), изменение цены достаточно редко приводит к долгоиграющим последствиям, — если только общество не начинает публично его критиковать или обсуждать. Иными словами, вы можете найти идеальное решение с помощью **экспериментов**.

Ценовая власть позволяет вам бороться с последствиями инфляции и ростом расходов. Любая валюта, выпускаемая правительством, склонна со временем терять часть своей ценности. Государству достаточно часто приходится увеличивать предложение денежной массы на национальном рынке, что размывает покупательскую способность.

В результате вам требуется все больше денег на покупку продуктов и услуг, необходимых для поддержки вашего бизнеса и обеспечения его **достаточности**. Не имея ценовой власти, ваш бизнес не сможет сохранить достаточность в случае роста расходов.

Чем более высокие цены вы можете навязать рынку, тем проще вам поддерживать свою достаточность. Если у вас есть возможность выбора, то обращайтесь внимание на рынок, где ваша ценовая власть

выше, — такое решение позволит вам поддерживать достаточность на протяжении длительного периода времени.

Пожизненная ценность

Цель клиента состоит не в том, чтобы совершить покупку. Наоборот, цель любой сделки состоит в том, чтобы заполучить клиента.

Билл Глейзер, эксперт в области рекламы

Представьте, что вы торгуете прохладительными напитками неподалеку от популярной среди туристов достопримечательности. Один стакан стоит доллар. У вас отбоя нет от покупателей, однако каждый из них пьет ваш лимонад всего раз. Маловероятно, что вы когда-нибудь снова увидите этого клиента.

Обратная ситуация в страховом бизнесе. Предположим, средний клиент платит вам ежемесячный взнос за страхование автомобиля в размере 200 долларов — иными словами, вы получаете от него 2400 долларов в год. Если этот клиент будет пользоваться услугами вашего агентства в течение 10 лет, то его ценность за весь срок сотрудничества составит 24 тысячи долларов (общая сумма сделанных им страховых взносов). Это совсем другая история.

Пожизненная ценность представляет собой совокупную ценность клиента за весь срок его сотрудничества с вами. Чем больше клиент покупает у вас и чем дольше он остается с вами, тем более ценным для вашего бизнеса он является.

Одна из причин прибыльности компаний, использующих модель **подписки**, состоит в том, что они естественным образом максимизируют пожизненную ценность. Вместо того чтобы концентрироваться на разовых сделках, такой бизнес сосредоточивается на обеспечении ценности (и извлечении дохода) в течение максимально длительного времени. Чем дольше клиент сохраняет подписку и чем более высокую плату за нее вносит, тем выше его пожизненная ценность.

Понимая уровень дохода от среднего клиента и то, как долго он еще будет делать покупки, вы можете рассчитать ценность каждого нового клиента. А это, в свою очередь, поможет вам принимать правильные решения. Потеря одного покупателя нестрашна для лотка с лимонадом, но для страховой компании подобные потери клиентов могут обернуться снижением доходов и убытками.

Очевидно, что при прочих равных условиях лучше всего работать на рынках с максимально высокой пожизненной ценностью клиентов. Но тогда вам придется сконцентрироваться на хорошем обслуживании и предпринять максимум усилий, чтобы сохранять у них положительное отношение к вашей компании. Поддерживайте долгосрочные связи со своими прибыльными клиентами — и вы победите.

Допустимая цена приобретения

Каждый бизнес может продавать больше, если снизит маржу прибыли. Но гораздо проще стоять на углу улицы и раздавать 20-долларовые банкноты, пока вы не обанкротитесь.

*Моррис Розенталь, блогер
(fonerbooks.com)*

Представьте себе еще раз продавца напитков. Сколько денег он может потратить на привлечение одного платежеспособного клиента? Не так уж и много, ведь на каждом стакане он зарабатывает всего доллар.

А теперь рассмотрим работу страховщиков. Если **пожизненная ценность** клиента составляет 24 тысячи долларов, понятно, что компания сможет потратить на привлечение нового клиента гораздо больше, чем продавец напитков.

Допустимая цена приобретения — это маркетинговый компонент пожизненной ценности. Чем выше средний показатель пожизненной ценности клиента, тем больше ресурсов вы можете потратить на

привлечение новых клиентов и возможность рассказать о вашей компании.

Факт высокой пожизненной ценности позволяет вам даже потерять некоторую сумму на первой сделке. Компания Guthy-Renker продает средство по уходу за кожей Proactiv с помощью телевизионной рекламы в формате infomercials^[35]. Это достаточно затратный метод: для участия в рекламе приглашаются знаменитости типа Джессики Симпсон, а на создание и трансляцию роликов расходуются миллионы долларов. На первый взгляд, в этом нет никакого смысла: первая покупка по сниженной цене обходится покупателю всего в 20 долларов. Так как же компании удается не терять деньги?

Ответ прост — **подписка**. Покупая Proactiv, клиент фактически подписывается на получение баночки крема каждый месяц в обмен на уплату фиксированной суммы. Пожизненная ценность каждого нового клиента Proactiv настолько велика, что компании совершенно неважно, оказывается ли для нее убыточной первая покупка. В итоге она зарабатывает огромные деньги, даже если часть клиентов отказывается от дальнейшего участия в программе.

Первую продажу иногда называют «лидером потерь». Многие компании, работающие по схеме подписки, пользуются этим методом. Журналы типа *Sports Illustrated*, желающие привлечь новых клиентов, предлагают им занимательные подарки и тратят огромные суммы на выпуск ежегодного каталога *Swimsuit Edition*.

Может показаться, что эти подарки съедают все доходы от подписки, однако здесь стоит принять во внимание важность пожизненной ценности. Каждый новый подписчик позволяет *Sports Illustrated* брать с рекламодателей все бóльшие суммы, за счет которых и формируется основная часть доходов журнала.

Для расчета допустимой цены приобретения на вашем рынке определите показатель средней пожизненной ценности своего клиента, затем вычтите расходы, связанные с поддержанием **потока ценности**, — то есть всего, что вам требуется для создания и обеспечения клиенту обещанной ценности. Затем вычтите величину **накладных расходов**, разделенную на величину вашей общей клиентской базы, то есть **фиксированные расходы**, которые вам необходимо понести для того, чтобы оставаться в деле в течение всего периода времени. Умножьте результат на 1 минус желательную **маржу прибыли** (если

вы нацеливаетесь на 60 %-ную маржу, то вычисление примет вид $1,00 - 0,60 = 0,40$) — результатом будет ваша допустимая цена приобретения.

Вот пример: если средний показатель пожизненной ценности составляет 2000 долларов за пять лет, а затраты по **созданию и доставке ценности** — 500 долларов, то ваш доход в расчете на каждого клиента составит 1500 долларов. Предположим, что ваши накладные расходы составляют 500 тысяч долларов за тот же самый 5-летний период. Если количество клиентов будет равно 500, фиксированные расходы составят 1000 долларов на клиента. В итоге вы остаетесь с 500 долларами доходов до вычитания маркетинговых расходов. Предположим, вы хотите получить маржу прибыли на уровне не менее 60 %. Вы можете позволить себе потратить 40 % от 500 долларов на маркетинг, и показатель допустимой цены приобретения составит 200 долларов на клиента. Зная это, вы можете протестировать различные формы маркетинга и проверить, какие из них работают: если ваши предположения верны, то каждый клиент, которого вы сможете привлечь меньше чем за 200 долларов, будет приносить вам доход.

Накладные расходы

*Остерегайтесь незначительных расходов:
маленькая течь потопит большой корабль.*

*Бенджамин Франклин, политический
деятель, ученый, дипломат*

Чем выше размер вашей арендной платы или платежа по кредиту, тем больше денег вам необходимо зарабатывать для покрытия расходов. Этот же принцип применим и в бизнесе.

Накладные расходы отражают минимальный объем ресурсов, требующихся бизнесу для продолжения деятельности. В них включается все, за что вам необходимо платить, вне зависимости от того, удастся ли вам продать хоть что-то: зарплаты, аренда офиса, коммунальные платежи, ремонт оборудования и так далее.

Чем ниже ваши накладные расходы, тем меньший доход требуется бизнесу для продолжения деятельности и тем быстрее вы достигаете точки финансовой **достаточности**.

Если вы мало тратите, то вам не нужно много зарабатывать для покрытия расходов.

Накладные расходы критически важны, когда вы строите свою компанию, имея фиксированный объем **капитала**. Венчурный капитал и другие формы инвестиций могут обеспечить вас определенной суммой денег, необходимой для начала работы. Чем больше стартового капитала вам удастся привлечь и чем медленнее вы его тратите, тем больше времени у вас есть на то, чтобы поставить бизнес на нужные рельсы.

Если вы «проели» все вложения и не можете найти других источников финансирования, игра заканчивается. Вот почему инвесторы и толковые предприниматели внимательно следят за «коэффициентом проедания» средств: чем медленнее вы тратите деньги, тем больше времени у вас на то, чтобы создать успешный бизнес.

Издержки (затраты) постоянные и переменные

Контролируйте расходы, а прибыль сама о себе позаботится.

*Эндрю Карнеги, крупный
сталепромышленник XIX века*

В бизнесе есть поговорка: чтобы заработать деньги, нужно их потратить. В этих словах есть своя толика мудрости, однако не все расходы можно считать одинаково важными.

Ваши **постоянные издержки** представляют собой фиксированные расходы: например, вне зависимости от рода занятий вы должны оплачивать труд своих сотрудников и аренду офиса.

Переменные издержки напрямую связаны с объемом создаваемой вами ценности. Если вы занимаетесь пошивом хлопковых футболок, то

объемы закупок ткани возрастают при увеличении числа производимых вами футболок. Сырье, расходные материалы и почасовая оплата труда работников — все это переменные расходы.

Снижение постоянных затрат приводит к **накапливанию**; снижение переменных издержек — к **умножению** в зависимости от объема. Другими словами, если вы можете сэкономить 50 долларов в месяц на телефонных счетах, эти сбережения составят 600 долларов в год. Если вы можете сэкономить 50 центов на каждой производимой футболке, то сэкономите 500 долларов на каждой тысяче футболок.

Чем лучше вы понимаете суть своих расходов, тем скорее изыщете способ производить ту же самую ценность, не тратя при этом все свои накопления.

Нарастающая деградация

Качество, качество, качество — никогда не отмахивайтесь от него, даже если не знаете, как поддерживать его на нужном уровне. Идя на компромисс, вы создаете товар как у всех, а затем просто умираете.

Гэри Хиришберг, основатель Stonyfield Farm

Можете мне не верить, но огромное количество шоколадной продукции, которой изобилуют кондитерские отделы гастрономов и маленькие магазинчики, — это больше не «молочный шоколад». Теперь это «конфеты со вкусом шоколада». В чем разница?

Для производства высококачественного шоколада необходимо закупить качественные какао-бобы, основу для изготовления какао-масла. Затем какао-масло смешивается с сахаром, водой и эмульгаторами, позволяющими маслам «зацепиться» за воду, насыщенную сахаром. Затем жидкий шоколад нагревается, разливается в формы и охлаждается в виде знакомых нам плиток.

С годами производители шоколада для массового рынка, желая снизить расходы и повысить прибыльность, решили использовать более дешевые ингредиенты. Вместо того чтобы покупать

высококачественные какао-бобы, они стали покупать менее дорогие бобы из сомнительных источников: кто заметит разницу? Затем они заменили какао-масло более дешевыми растительными жирами — в результате регулирующие органы запретили им использовать в названии слова «молочный шоколад». Они добавили эмульгаторы, консерванты и другие химические добавки, чтобы создать «зомбированный» шоколад и позволить ему лежать на полках магазинов вечно.

Аппетитно звучит, не правда ли?

Экономия ничем вам не поможет, если она ухудшает качество вашего предложения. В былые времена казалось, что такое разумное «сокращение расходов» не окажет значительного влияния на качество шоколада. Однако эффект **накопления** постепенно привел к ухудшению вкуса и качества продукта. Покупатели это заметили, производители обратили внимание на их реакцию — и теперь не только придирчивые гурманы могут купить «премиальную» версию продукта, содержащую изначально высококачественные ингредиенты.

Финансовые директора и главные бухгалтеры, как правило, имеют особую репутацию в компаниях благодаря скрупулезному урезанию расходов, направленных на повышение привлекательности рыночного предложения или бизнеса как такового. Сокращение расходов помогает увеличить **маржу прибыли**, однако часто за это приходится платить особую цену.

Если ваша цель состоит в увеличении прибыльности, сокращение расходов решит эту задачу лишь частично. Создание ценности и ее донесение до клиентов всегда будет чего-то стоить, поэтому с какого-то момента снижение расходов может привести к снижению предлагаемой вами ценности. Конечно, нет ничего плохого в отказе от чрезмерных или ненужных расходов, однако закон **убывающей отдачи** действует всегда, так что постарайтесь не выплеснуть с грязной водой и ребенка.

С точки зрения повышения прибыли гораздо лучше думать о создании и предоставлении клиентам большего объема ценности. Вы можете снизить величину своих расходов до определенного предела, однако, по счастью, у вас нет никаких ограничений по объему

ценности, который вы можете создать, или доходов, которые можете получить.

Контролируя свои расходы, не забывайте о причинах, по которым клиенты выбирают именно вас.

Точка безубыточности

Для компании необычно и даже ненормально зарабатывать деньги в первые годы существования. Ни изначальный продукт, ни изначальная организация никогда не бывают верными.

*Харвис Файерстоун, основатель
Firestone Tire and Rubber Company*

Предположим, ваш бизнес приносит 100 тысяч долларов в месяц и вы тратите 50 тысяч долларов в тот же период на операционные расходы. Зарабатываете ли вы на этом?

Может быть, да, а может быть, и нет.

При запуске нового бизнеса обычно должно пройти какое-то время, прежде чем вы начнете получать больше, чем тратите. Необходимо создать **системы**, нанять и научить сотрудников, а также приложить определенные маркетинговые усилия, прежде чем к вам начнут стекаться доходы. В первоначальный период работы расходы обычно растут.

Предположим, что для открытия бизнеса вам нужно тратить по 50 тысяч долларов в месяц — в год сумма расходов составит 600 тысяч. Соответственно, если ваш бизнес приносит свыше 50 тысяч долларов в месяц, вы сможете понемногу компенсировать свои изначальные инвестиции.

Точка безубыточности — это точка, в которой общий доход вашего бизнеса превышает сумму общих расходов, — иными словами, это точка, в которой ваш бизнес начинает приносить ценность, вместо того чтобы ее потреблять. Если предположить, что ваш бизнес приносит по 100 тысяч долларов в месяц, а издержки остаются на прежнем уровне, то для компенсации первоначальных инвестиций вам

понадобится 12 месяцев. Лишь по достижении этого срока бизнес начнет по-настоящему приносить деньги (хотя он может казаться вам прибыльным и раньше).

Ваша **точка безубыточности** будет постоянно меняться. И доход, и расходы разнятся от месяца к месяцу Единственный способ понять, зарабатываете ли вы деньги на самом деле, состоит в том, чтобы постоянно отслеживать, сколько вы тратите и сколько зарабатываете с самого начала своей деятельности.

Чем больший доход вы получаете и чем меньше тратите на регулярной основе, тем быстрее вы достигнете **точки безубыточности**, в результате чего ваш бизнес станет по-настоящему самодостаточным.

Амортизация

Перед тем как начать какое-то дело, спросите себя: «Какие проблемы меня ждут? Станет ли результат моих трудов благословением или тяжким бременем?»

*Альфред Монтапер, автор книги
Supreme Philosophy of Man: The Laws of
Life («Высшая философия человека.
Законы жизни»)*

Предположим, вы создали игрушку века — плюшевую собаку, которая выглядит и ведет себя в точности как настоящая, но ей не требуется еда и с ней не нужно гулять. Дети сходят с ума от вашего изобретения, а родители машут в воздухе своими кредитными картами, готовые купить игрушку, как только она появится в продаже. Судя по всему, у вас есть немалый шанс заработать миллионы.

Есть только одна проблема: чтобы получить баснословные прибыли, вам необходимо вложить в производство товара около 100 миллионов долларов. Разумеется, на вашем счете нет такой огромной суммы. Что же делать? Как заработать деньги при столь огромных тратах?

Амортизация — это процесс распределения расходов, связанных с конкретным ресурсом, на весь срок полезной деятельности этого ресурса. Давайте предположим, что наша фабрика способна произвести 10 миллионов игрушек в течение срока эксплуатации. Стоимость фабрики в расчете на каждую игрушку составляет 10 долларов. Если при этом вы продаете каждую произведенную вами единицу продукции за 100 долларов, то получаете вполне достойную **маржу прибыли**.

Если у вас есть достаточно надежный расчет величины затрат и возможных объемов производства, амортизация поможет вычислить, имеет ли смысл делать серьезные инвестиции.

К примеру, графический дизайнер рассматривает идею покупки программы Adobe InDesign, которая нужна ему для верстки. По сравнению с другими аналогичными программами, InDesign стоит достаточно дорого — 700 долларов за однопользовательскую версию. Будут ли оправданы затраты?

Ответ зависит от того, сколько книг планирует сделать дизайнер. Если он никогда не доводит проект до конца, то это потеря денег.

Если же он использует программу для верстки 10 книг по 1000 долларов, то заработает 10 тысяч долларов, инвестировав всего 700, что вполне неплохо. Если амортизировать эту сумму, разбив ее по десяти проектам, то в расчете на проект затраты составят около 70 долларов, то есть 7 % от дохода с каждой книги. В момент покупки дизайнер платит существенную сумму, однако приобретенный инструмент позволит ему заработать больше денег, чем раньше.

Амортизация зависит от точности оценки срока полезной жизни и всегда является прогнозом. Расчет амортизации теряет смысл, если вы не продаете то, что производите, или если оборудование приходит в негодность быстрее, чем ожидалось. Прогнозы — коварная штука. Если вы ошибетесь, то в расчете на единицу продукции ваши инвестиции могут стоить больше, чем предполагалось изначально.

Компания Crocs производила забавные резиновые туфли. После того, как они неожиданно стали популярными, было решено наращивать обороты: Crocs открыла фабрику в Китае и начала производить миллионы пар в надежде, что сможет продать их все. Аналитики Crocs ошиблись: спрос на продукцию упал, компания осталась со значительными и дорогостоящими производственными

мощностями и огромными запасами нераспроданных товаров, то есть встала на путь банкротства.

Использование показателя амортизации для оценки оправданности значительной инвестиции — хороший метод, но помните при этом, что вы занимаетесь всего лишь прогнозированием.

Покупательная способность

Самое главное в работе предпринимателя — постоянно убеждаться в том, что у компании достаточно денег.

*Билл. Залман, преподаватель
Гарвардской школы бизнеса*

Возможно, вы слышали старую поговорку: «Наличные деньги — король!»

Вполне справедливо. Другие люди могут быть должны вам миллионы долларов, но когда у вас нет ликвидных (то есть обращаемых в наличные деньги) средств, это практически ничего не значит. Долговые расписки не позволят вам оплачивать свои счета: если вы не можете заплатить собственным сотрудникам за их работу, с вами покончено.

Покупательная способность представляет собой сумму всех ликвидных активов, находящихся в распоряжении компании. Сюда относятся наличные, кредиты и другие доступные суммы, которые вы можете получить из внешних источников финансирования. Чем выше покупательная способность, тем лучше, но только если вы пользуетесь ею с умом.

Благодаря покупательной способности вы можете оплачивать свои **накладные расходы** и платить поставщикам. Пока вы способны делать это, вы остаетесь в бизнесе. Всегда следите за уровнем своей покупательной способности. Сколько денег на вашем банковском счете? На какой объем кредита вы можете рассчитывать?

Контроль доступной покупательной способности значительно упрощает ведение бизнеса, дает вам возможность дышать и чувствовать себя в безопасности даже тогда, когда у вас вдруг

заканчиваются деньги. Вы освобождаете значительные объемы ментальной и эмоциональной энергии, которые можно потратить на размышления об улучшении своего бизнеса.

Цикл денежного потока

Всю истину можно узреть в кассе.

Чарли Бар, консультант в области менеджмента

Деньги вращаются в компании достаточно предсказуемым образом. Зная принципы движения доходов, расходов, дебиторской задолженности и кредита, вы сможете понять, хватает ли вашей **покупательной способности** для того, чтобы продолжить деятельность и выжать из текущей ситуации все возможное.

Цикл денежного потока описывает, каким образом этот **денежный поток** «путешествует» по компании. Представьте себе свой банковский счет в виде ванны. Если вы хотите, чтобы уровень воды в ней поднимался, то сильнее открываете кран и затыкаете сток. Чем больше воды втекает в ванну и чем меньше ее вытекает, тем выше будет ее уровень. То же самое происходит с вашими доходами и расходами.

Дебиторская задолженность — это обещание других заплатить вам определенную сумму. Дебиторская задолженность кажется привлекательной многим бизнесменам, ведь они смогли заинтересовать покупателя своим товаром. И он пообещал заплатить им деньги. Однако здесь кроется ловушка: задолженность не превращается в реальные деньги, пока вторая сторона не выполнит своего обязательства. Долговые расписки и их эквиваленты — это еще не деньги. Чем быстрее обещания превращаются в реальные купюры, тем лучше состояние вашего денежного потока. Многим компаниям, «продажи» которых выражались в росте дебиторской задолженности, пришлось бесславно закрыться.

Долг — это обещание заплатить позднее, которое вы даете другой стороне. Плюс долгов состоит в том, что вы можете использовать купленный товар уже сейчас, сохраняя деньги на своем счету. Чем

позже вы рассчитываетесь по долгам, тем больше денег остается у вас на руках. Но здесь имеется один нюанс: обычно долги стоят денег. Достаточно часто приходится выплачивать не только основную сумму долга, но и проценты.

Погашение долга по частям или обсуждение более длительного периода его возврата поможет вам решить проблемы с краткосрочной нехваткой денег на счету. Если у вас есть поставщик или партнер, позволяющий вам отсрочить платеж за поставленные товары или оказанные услуги, вы сможете аккумулировать на своем счете больше денег. Этот процесс требует внимания. Долги могут легко выйти из-под контроля, если вы не отслеживаете, сколько и когда вы должны отдать. При правильной организации процесса отсрочка выплат кредиторам может оказаться достаточно полезной, особенно если вам предстоят значительные маркетинговые затраты. Занять 1 доллар, чтобы заработать 10, — вполне удачная сделка. Но еще лучше, если вы сможете заработать деньги за несколько месяцев до поступления первого счета от ваших поставщиков.

Во многих отраслях клиентам принято предоставлять отсрочку платежа. Но это совершенно не значит, что то же самое должны делать и вы. Всегда помните, что вы — компания, а не банк (если только ваш бизнес не связан с **займами**), — не тяните со сбором оплаты с клиентов.

При необходимости вы можете взять средства в долг или открыть кредитную линию. Без особой нужды лучше этого не делать, но помните, что данные меры повышает вашу покупательную способность. Рассматривайте эти варианты как резервные источники средств при наступлении непредвиденных обстоятельств.

Альтернативные издержки

Бизнес связан с будущим больше, чем какое-либо другое занятие. Это постоянный расчет и инстинктивное упреждение в предвидении.

Генри Люс, издатель и основатель Time Inc.

Предположим, вы решили бросить работу и начать собственное дело. Помимо расходов на создание бизнеса, этот шаг будет стоить вам 50 тысяч долларов, которые вы могли бы получить в качестве заработной платы в компании.

Альтернативные издержки — это ценность, от которой вы отказываетесь, принимая то или иное **решение**. Мы не можем делать все сразу: быть одновременно в двух местах или потратить один и тот же доллар на покупку двух вещей одновременно.

Каждый раз, инвестируя время, энергию или ресурсы, вы принимаете решение о том, чтобы не инвестировать их каким-то другим способом. Ценность, которую вы могли бы извлечь за счет наилучшей альтернативы при инвестировании, как раз и представляет собой альтернативные издержки вашего решения.

Альтернативные издержки важны потому, что у вас всегда есть несколько вариантов действий. Если сейчас ваша заработная плата составляет 30 тысяч долларов в год и у вас есть шанс перейти в компанию, готовую дать вам за ту же работу 200 тысяч долларов, то к чему оставаться на прежнем месте? Если вы платите сотрудникам или подрядчикам меньше, чем они могут получить в любом другом месте за ту же работу, то почему они должны работать на вас? Если ваш клиент способен за 20 долларов получить в другом месте продукт, за который вы просите 200, то зачем ему покупать этот продукт у вас?

Альтернативные издержки важны еще и потому, что они носят неявный характер. Как мы обсудим позднее в параграфе о **незаметности отсутствия** (с. 269), человеку достаточно сложно заметить отсутствующие вещи. Проанализировав, от чего вы отказываетесь при принятии того или иного решения, вы сможете достаточно точно оценить плюсы и минусы каждого варианта действий.

Однако чрезмерное внимание к альтернативным издержкам может поставить вас на грань безумия. Если вы склонны использовать каждую ситуацию по максимуму (как, к примеру, я сам), то наверняка захотите детально проанализировать каждое **решение**, чтобы убедиться в том, что выбранный вами вариант действий идеален. В этом случае вы можете столкнуться с правилом **убывающей отдачи**. Не пытайтесь бесконечно анализировать все имеющиеся у вас

возможности: рассматривайте только те, которые могут считаться наилучшей альтернативой вашему решению.

Ценность денег во времени

Говорят, что время все меняет. На самом деле все меняете вы.

Энди Уорхол, художник

Что бы вы предпочли — миллион долларов сейчас или миллион долларов через пять лет?

Ответ вполне очевиден: зачем ждать? Если у вас есть деньги, вы можете их потратить или инвестировать. Миллион долларов, инвестированный под **сложный процент**, к примеру под 5 %, через пять лет принесет вам 1 276 281,56 доллара. Стоит ли отказываться от лишней четверти миллиона?

Доллар сегодня стоит выше, чем будет стоить завтра. Все зависит от того, что вы можете сделать с этим долларом. Чем больше прибыльных возможностей для инвестирования у вас есть, тем более ценным он становится.

Расчет **ценности денег во времени** представляет собой способ принятия **решений** с учетом **альтернативных издержек**. Если у вас есть несколько вариантов инвестирования денег с различной доходностью, то именно ценность денег во времени поможет вам определить оптимальный вариант действий с учетом имеющихся альтернатив.

Давайте вернемся к примеру с миллионом долларов. Предположим, кто-то предлагает вам инвестировать деньги в проект, способный принести миллион долларов в течение года, причем без малейшего риска. Какую максимальную сумму вы были бы готовы инвестировать в проект сегодня?

Если предположить, что **наилучшая альтернатива** позволяет вам получать 5 % без какого-либо риска, вы должны инвестировать не больше 952 380 долларов. Почему? Потому что если вы возьмете эту сумму и инвестируете ее в наилучшую альтернативу, то получите миллион долларов (разделите 1 000 000 на 1,05, или 5 % ставки дисконтирования).

Ценность денег во времени — это довольно старая идея. Впервые ее в начале XVI века объяснил испанский теолог Мартин де Аспилькуэта. Идея о том, что доллар сегодня стоит больше, чем доллар завтра, применима во множестве ситуаций, связанных с финансами.

В частности, ценность денег во времени помогает определить максимум, который вы готовы заплатить за бизнес, ежегодно зарабатывающий 200 тысяч долларов. При условии ставки, равной 5 %, отсутствия роста и предсказуемого будущего на ближайшие пять лет «текущая стоимость» будущего денежного потока составит 1 544 347 долларов. Если вы платите меньшую сумму и при этом ваши предположения верны, то вы окажетесь в плюсе (обратите внимание: это именно тот метод дисконтированного денежного потока, который мы обсуждали в разделе о **четырёх методах ценообразования**, с. 145).

Концепция ценности денег во времени носит универсальный характер, и я не смогу описать ее во всех деталях. Тем, кто хочет узнать о ней побольше, рекомендую книгу Роберта Кука «Финансы для нефинансовых менеджеров»^[36].

Сложный процент

Улучшайтесь на 1 % в день, и всего через 70 дней вы станете в два раза лучше.

*Алан Вайс, консультант по менеджменту, автор книг *Getting Started in Consulting* («Начала консалтинга») и *Million Dollar Consulting* («Консультация на миллион долларов»)*

Вот верный способ стать миллионером: инвестируйте по 10 долларов в день на протяжении сорока лет под 8 % годовых. Экономить 10 долларов в день совсем не сложно: вы можете сэкономить 300 долларов в месяц за счет отказа от ненужных расходов и заработать 8 % при простой и консервативной инвестиции этой суммы^[37].

В этой истории есть нечто потрясающее: для получения миллиона вам придется инвестировать за 40 лет всего 146 110 долларов. Каким же образом эта сумма превращается в миллион?

Сложный процент представляет собой **накопление** доходов с течением времени. Если у вас есть возможность реинвестировать свои доходы, то величина вашей инвестиции будет расти сама собой по экспоненте, — это один из примеров позитивной **петли обратной связи**.

Примером сложного процента может служить обычный сберегательный счет. Предположим, что вы получаете по нему 5 % годовых. После первого года доллар на этом счете превратится в 1,05 доллара. Второй год вы начинаете не с суммы 1 доллар — на вашем счете уже есть 1,05 доллара. К началу третьего года вы уже имеете 1,10 доллара, а к началу четвертого — 1,15. Через 14 лет после вклада первого депозита на счете будет уже 2 доллара.

Кажется, что это немного, но все зависит исключительно от **масштаба**. Если вы начинаете с 1 миллиона, то через 14 лет у вас будет 2 миллиона. Вполне неплохо.

Сложный процент создает возможности получения дополнительного дохода за достаточно короткий промежуток времени. Если вы реинвестируете весь доход от своего бизнеса, а сам бизнес растет достаточно быстро, то вы можете многократно увеличить свою первоначальную инвестицию. Именно сложный процент позволяет маленьким компаниям, реинвестирующим свою прибыль, стать большими всего за несколько лет.

С течением времени накопление доходов обязательно приведет к высоким результатам. Самое главное — это иметь достаточно терпения в ожидании награды.

Лeverидж

Нас часто критиковали за непонимание концепции лeverиджа... Мы знаем, что значит это слово, и могу утверждать: несколько миллионов долларов на счете в банке куда лучше, чем наличие самого хорошего лeverиджа.

Кеннет Олсен, основатель Digital Equipment Corporation (DEC), приобретенной компанией Compaq в 1998 году

Порой может показаться, будто использование «чужих денег» — это отличный способ заработать. Возьмите деньги в долг, сколотите состояние, верните долг и сохраните себе всю остающуюся сумму. Что может быть лучше?

Зарабатывать состояние на деньгах других людей — отличная вещь, но при этом надо быть уверенным в том, что вы четко представляете себе все риски.

Леверидж — это практика использования заемных средств для увеличения потенциальных доходов. Предположим, у вас есть 20 тысяч долларов, которые вы бы хотели вложить в недвижимость.

Вы можете внести эти деньги в виде 20 %-ного платежа за недвижимость стоимостью 100 тысяч долларов и занять остаток в размере 80 тысяч долларов, однако такое решение связывает ваши деньги в единственном объекте для инвестирования.

Вместо этого вы можете инвестировать те же 20 тысяч долларов в четыре объекта недвижимости по 100 тысяч долларов, заплатив за каждый по 5 тысяч. Для реализации этой стратегии вам придется занять по 95 тысяч для каждого из четырех объектов, то есть 380 тысяч долларов.

И вот тут происходит настоящее чудо. Предположим, что все объекты недвижимости удваиваются в цене и вы их продаете. В рамках первого сценария вы заработаете 100 тысяч долларов на 20 тысяч долларов инвестиции, то есть обеспечите себе 5-кратный возврат на инвестицию. В рамках второго сценария вы сможете заработать 400 тысяч долларов при той же сумме начальных инвестиций, то есть получите в 20 раз больше денег, чем вложили. Все кажется достаточно простым.

Но не торопитесь. Что произойдет, если цены на недвижимость резко упадут? Если цены упадут вдвое, вы потеряете 50 тысяч долларов при первом варианте. При втором варианте (с

использованием лeverиджа) сумма ваших потерь вырастет до 200 тысяч долларов (в четыре раза больше).

Лeverидж представляет собой разновидность финансового **мультипликатора**: он способен увеличить как доходы, так и потери. Если ваша инвестиция приводит к желаемым результатам, лeverидж помогает вам заработать больше. Если же все пойдет не так, как планировалось, вы потеряете больше денег, чем в любом другом случае.

Одним из важнейших факторов, вызвавших рецессию 2008–2009 годов, было использование инвестиционными банками невероятно большого лeverиджа, превышавшего размер их собственных инвестиций в 30, а то и в 40 раз. Миллионы (или миллиарды) долларов зарабатываются или теряются каждый раз, когда цена определенной акции изменяется на доли процентного пункта. С крушением рынка потери банков усилились как раз из-за того, что они использовали этот финансовый инструмент. Этого было более чем достаточно, чтобы поставить рынок на грань исчезновения.

Такая практика — это игра с огнем. При надлежащем использовании лeverидж может оказаться полезным, а при неправильном — уничтожить вас. Вы должны четко представлять себе последствия и должны быть готовы принять их.

Иерархия финансирования

Деньги часто обходятся слишком дорого.

Ральф Эмерсон, эссеист и поэт

Представьте, что вы изобрели антигравитационное устройство, способное переносить по воздуху тяжелые предметы с минимальными усилиями. Ваше изобретение может совершить революцию в области транспорта, а также сделать возможным производство массы новых продуктов. Очевидно, что спрос на такие устройства будет велик: все, что от вас требуется, — это произвести достаточное их количество для удовлетворения спроса.

Однако у вас есть проблема: расчеты показывают, что для создания производственной линии требуется 1 миллиард долларов. К

сожалению, у вас в данный момент нет таких денег и вы не в состоянии совершить следующий шаг. Что делать?

Если ваш бизнес требует дорогостоящего оборудования или найма на работу большого количества сотрудников, создающих ценность и доставляющих ее клиентам, вам на помощь может прийти внешнее **финансирование**.

Финансирование — это деловой эквивалент ракетного топлива. Если ваш бизнес нуждается в дополнительных мощностях и направлен в правильную сторону, то разумное использование финансирования поможет ускорить рост. Если же у вашего бизнеса имеются структурные проблемы, то наличие внешнего финансирования приведет только к их умножению.

За доступ к финансированию часто приходится платить отказом от определенной доли контроля над предприятием. Никакой бизнесмен не даст вам деньги просто так — он всегда попросит что-то взамен.

Помните, что предоставление **капитала** является формой ценности для многих видов бизнеса. В обмен на ресурсы ваши кредиторы или инвесторы хотят получить процент, арендные платежи или долю в прибыли вашей компании. Они также ищут способы снижения своих рисков, если дела в вашем бизнесе пойдут не так, путем получения большего контроля, то есть способности влиять на ваши решения. Чем больше денег вы просите, тем больше контроля они потребуют.

Эту картину можно представить в виде **иерархии финансирования**, своего рода лестницы имеющихся возможностей. Каждый бизнесмен начинает с нижней ступени и при необходимости поднимается все выше. Чем выше вы оказываетесь, тем больше финансирования можете получить и тем большей долей контроля вам придется делиться.

Давайте изучим иерархию финансирования с самой нижней ступени:

Личные средства — это лучшая форма финансирования. Вы можете инвестировать их быстро и легко. Этот процесс не требует бумажной волокиты или получения стороннего одобрения. Большинство предпринимателей на первом этапе обычно пытаются финансировать свои проекты с помощью собственных средств.

Личный кредит — другой малозатратный метод финансирования. Если ваша потребность в средствах не превышает нескольких тысяч

долларов, вам достаточно просто финансировать свои расходы с помощью личного кредита. Имея хорошую кредитную историю, вы достаточно быстро получите одобрение банка, а кредитные средства позволят вам увеличить свой денежный поток. Если вы окажетесь не в состоянии вернуть кредит, то рискуете ухудшить свой личный кредитный рейтинг (то есть **репутацию**), однако многие предприниматели считают такой риск вполне оправданным. Лично я финансировал все свои проекты с помощью собственных средств и кредита.

Личные займы обычно предоставляются друзьями и родственниками. Но помните: риск того, что вы окажетесь не в состоянии вернуть им деньги, достаточно реален и может стать разрушительным для ваших отношений. По этой причине я бы не рекомендовал вам просить родителей или дедушек с бабушками рисковать ради ваших проектов сбережениями всей жизни.

Кредит без обеспечения обычно предоставляется банками и кредитными союзами. Вы заполняете специальную форму, указываете в ней необходимую сумму, а банк оценивает вашу способность вернуть долг с процентами в течение определенного времени. Кредиты могут выдаваться одной суммой или в виде кредитной линии, которой вы можете воспользоваться в любой момент. Обычно банки не просят обеспечения, когда речь идет о небольшой сумме (нескольких тысячах долларов), поэтому процентная ставка может оказаться несколько выше, чем по кредиту с обеспечением.

Кредиты с обеспечением требуют обеспечения, или залога. Хорошим примером служат ипотека и кредиты на покупку автомобиля: если вы не производите очередной платеж в срок, ваш кредитор имеет юридическое право изъять у вас заложенное имущество. Так как кредитор может впоследствии продать это имущество и компенсировать свои расходы, размер кредитов с обеспечением обычно значительно выше, чем у кредитов без обеспечения. Они могут составлять десятки, а то и сотни тысяч долларов.

Облигации — это долговые обязательства, выдаваемые индивидуальным кредиторам. Вместо того чтобы просить банки о прямом кредите, компания обращается к частным лицам или другим компаниям с просьбой о предоставлении займа. Покупатели облигаций передают деньги компании, а та в определенные сроки платит им

оговоренные проценты. По прошествии означенного времени компания, помимо уже уплаченных сумм, должна вернуть изначальную сумму займа. Рынок облигаций характеризуется достаточно сложными юридическими процедурами, поэтому выпуск облигаций обычно производится через инвестиционный банк.

Финансирование под залог дебиторской задолженности — особый тип займа с обеспечением, возможный только для компаний. Такое финансирование может открыть для вас кредитные линии на миллионы долларов, однако оно имеет свою цену: в качестве обеспечения по кредиту выступает контроль над дебиторской задолженностью вашей компании. Он переходит к банку — и тот, в свою очередь, делает все возможное, чтобы получить свои деньги обратно, порой даже за счет зарплат ваших сотрудников или оплаты товара лояльных к вам поставщиков. Вы получаете доступ к значительным объемам финансирования, но взамен передаете кредитору часть контроля над происходящим.

Капитал «бизнес-ангелов» — первый шаг в процессе перехода от *займов* к *капиталу*. «Бизнес-ангелом» называется индивидуальный частный инвестор — человек, готовый вложить деньги в частный бизнес (обычно сумма такой инвестиции колеблется от 10 тысяч до 1 миллиона долларов). В обмен на инвестицию «ангелы» обычно просят от 1 до 10 % вашего бизнеса.

Общение с «ангелом» чем-то напоминает общение с немым партнером: он предоставляет вам капитал, а в обмен на это вы передаете ему долю в бизнесе. Некоторые «ангелы» оказывают консультационную помощь, однако редко принимают бизнес-решения.

Венчурный капитал появляется тогда, когда «улетают» ангелы. Обычно венчурные капиталисты — это крайне состоятельные инвесторы (или группы инвесторов, объединяющие свои денежные фонды) с огромными суммами доступного капитала — десятками (или сотнями) миллионов долларов в расчете на один объект инвестирования. Финансирование с помощью венчурного капитала производится «раундами», начинается с минимума, а затем нарастает по мере роста потребности в капитале. На более поздних раундах может возникать проблема размывания доли нынешних акционеров, поэтому этот процесс обычно сопровождается длительными переговорами. Венчурные капиталисты часто требуют значительного

контроля в обмен на крупные суммы предоставляемого капитала, что выражается в выделении для них определенного количества мест в совете директоров компании.

Публичное размещение акций предполагает продажу части компании инвесторам на открытом рынке. Обычно этот процесс происходит при участии инвестиционных банков = компаний, обеспечивающих бизнес значительными объемами капитала в обмен на акции компании, которые далее продаются на открытых фондовых рынках. Инвестиционные банки зарабатывают деньги за счет продажи на открытом рынке акций, которые ранее были куплены у компании со скидкой. Процесс публичного размещения акций (Initial Public Offering, IPO) представляет собой первый способ привлечения средств на открытом рынке.

Любой инвестор, покупающий акции, с юридической точки зрения становится совладельцем компании, то есть получает право участвовать в принятии решений и выборе состава совета директоров. Выход на открытый рынок создает для компании риск враждебного поглощения, то есть массовой скупки акций с целью приобретения контроля над компанией.

Публичное размещение акций обычно производится «ангелами» и венчурными капиталистами в обмен на предоставление денег. Инвесторы могут получать доходы от компании одним из двух способов: либо через дивиденды, представляющие собой часть **прибыли** компании, либо через продажу акций другим инвесторам. Публичное размещение акций позволяет инвесторам продавать свои акции, поэтому «ангелы» и венчурные капиталисты часто подталкивают успешные компании к выходу на открытый рынок или к максимально быстрой продаже другим компаниям, что позволяет инвесторам «монетизировать» свои инвестиции.

Чем больше контроля вы передадите в обмен на финансирование, тем менее привлекателен для вас этот источник финансирования. Чем больше людей участвует в процессе принятия решений, тем медленнее будет работать ваша компания. Наличие инвесторов увеличивает **коммуникационные издержки**, которые могут негативно повлиять на вашу способность быстро двигаться вперед.

Часто инвесторы увольняют руководителей компании за недостаточно хорошие результаты, несмотря на то что именно они в

свое время основали компанию. Даже самые харизматичные «рулевые» не обладают иммунитетом: когда компания Apple в 1990-х годах начала показывать плохие результаты, совет директоров уволил ее основателя — Стива Джобса. Так что перед тем, как принять от третьих лиц крупные суммы, обратите особое внимание на то, сколько **власти** обретет над компанией новый состав совета директоров.

Финансирование может быть полезным, однако помните о том, что при его получении порой приходится отказываться от контроля над собственным бизнесом — к такому решению не стоит относиться чересчур легкомысленно.

Самостоятельная раскрутка

Felix qui nihil debet.

(Счастлив тот, кто ничего не должен.)

Римская поговорка

Размер финансирования во многом зависит от того, какие цели вы преследуете. При создании огромной компании не обойтись без финансирования. Если же вы хотите быть самодостаточным и свободным в принятии решений, вам лучше избегать стороннего финансирования, которое может стать причиной утраты контроля.

Самостоятельная раскрутка — это искусство создания бизнеса и управления им без внешнего **финансирования**. Не стоит считать, что единственный способ создать успешный бизнес — это получить миллионы долларов от венчурных капиталистов. Ограничившись личными средствами, личным кредитом, доходами от предпринимательской деятельности и небольшой долей изобретательности, вы можете выстроить крайне успешный бизнес без привлечения внешнего финансирования. Для поддержания моего бизнеса мне достаточно текущего и сберегательного счетов и корпоративной кредитной карты, и я этому вполне рад.

Самостоятельная раскрутка позволяет вам наращивать собственный бизнес, сохраняя 100 % контроль над его деятельностью. Вам не нужно получать «добро» от посторонних людей на принятие решений, которые лично вы считаете правильными. Недостаток же

этого подхода заключается в сравнительно низких темпах роста: при правильном использовании с помощью внешнего финансирования можно ускорить множество процессов.

Задействуя внешнее финансирование, убедитесь, что другого варианта решения проблемы нет. **Мультипликаторы силы** полезны, однако могут стоить вам слишком дорого. Возможно, более умным шагом будет получение финансирования как средства обеспечения доступа к важным способностям или навыкам. В ином случае попытайтесь использовать лишь свои наличные резервы и поступления от продаж.

Чтобы достичь наилучших результатов, занимайтесь самостоятельной раскруткой так долго, как только сможете, а затем, при необходимости, постепенно двигайтесь вверх по **иерархии финансирования**. Поверьте, что 100 % владения и контроля над прибыльным и самодостаточным бизнесом — великолепная вещь.

Возврат на инвестиции (ROI)

Мудр тот, кто понимает, что чистая прибыль — не всегда основной приоритет.

Уильям Уорд, автор афоризмов

Инвестируя во что-то деньги, вы ожидаете, что получите в итоге больше ценности, чем предоставляете. Очень полезно уметь считать, сколько денег вы можете получить в результате своих инвестиций.

Возврат на инвестиции (Return on Investment, ROI) представляет собой ценность, создаваемую благодаря инвестициям времени или ресурсов. Большинство людей склонны рассчитывать этот показатель в денежном выражении: если вы инвестировали 1000 долларов и получили 100 долларов прибыли, то возврат на ваши инвестиции составит 10 %: $(1000 + 100) / 1000 = 1,10$, или 10 %. Если ваш возврат на инвестиции составляет 100 %, значит вы удвоили величину своей первоначальной инвестиции.

Возврат на инвестиции помогает выбрать лучшее из нескольких решений. Если вы помещаете деньги на сберегательный счет, то возврат на ваши инвестиции будет равен процентной ставке, которую

платит вам банк в обмен на право распоряжаться вашими деньгами. Для чего класть деньги на счет, приносящий вам 1 %, когда можно положить их на счет, приносящий 2 %, при той же величине банковских комиссий?

Полезность возврата на инвестиции не ограничивается деньгами: вы можете использовать его и в отношении других **универсальных валют**. «Возврат на инвестированное время» — крайне полезный способ анализа ваших усилий. Если бы вам предложили работать по 24 часа в день без перерывов в течение года в обмен на миллион долларов, согласились бы вы? Посмотрев на затраты времени, физического и душевного здоровья, вы бы поняли, что игра не стоит свеч.

Возврат на каждую инвестицию всегда напрямую связан с величиной инвестиций. Чем больше вы тратите (с точки зрения денег и времени), тем ниже возврат. Даже такие «гарантированные инвестиции», как покупка дома или получение высшего образования, не могут считаться удачными, если вы платите за них слишком много. Каждый расчет возврата представляет собой предположение: вы никогда не знаете, как обернутся дела в будущем. Расчет возврата представляет собой упражнение в предсказании будущего, которое невозможно знать наверняка.

*Каждый расчет будущего возврата на инвестиции — это всего лишь догадка, основанная на определенном объеме знания. С уверенностью этот показатель можно рассчитать, **только** произведя инвестицию и получив от нее отдачу* В этом мире ничего нельзя знать заранее — внезапные обстоятельства могут спутать ваши расчеты вне зависимости от того, насколько высокий возврат на инвестиции вы запланировали.

Невозместимые расходы

Если сначала у вас ничего не получится, попробуйте еще раз. А затем уходите. Нет смысла дурачить себя без конца.

Уильям Филдс, комик

Вернувшись домой с полей сражений Второй мировой войны, мой дед основал Kaufman Construction Company и занялся строительством магазинов, жилых домов и многоэтажных зданий в городе Экрон. В 1965 году, после 25 лет в бизнесе, он приступил к реализации своего самого амбициозного проекта: он начал строить пятиэтажный дом на 26 квартир на улице Портедж-Пас.

Это здание должно было появиться на месте двух снесенных старых домов. Заказав стальную арматуру и кирпичи, дед приступил к заливке фундамента. Бюджет проекта должен был составить 300 тысяч долларов, то есть около 2,4 миллиона долларов в ценах 2010 года.

Все шло хорошо до тех пор, пока экскаваторы не наткнулись на залежи глины, угрожавшие устойчивости фундамента. Для продолжения проекта пришлось бы извлекать из земли тысячи кубометров этой глины и укреплять просевший фундамент дополнительной арматурой и бетоном. Стало очевидно, что проект потребует дополнительных денег, однако на тот момент никто не мог сказать, в каком объеме.

Вместо того чтобы плюнуть на проект, дед решил довести его до конца, рассудив, что он уже потратил слишком много денег на покупку земли и работы. Он нашел нескольких инвесторов, заложил ряд принадлежавших ему зданий (в том числе свой собственный дом) и продолжил стройку.

К моменту ее окончания выяснилось, что он потратил в три раза больше денег, чем планировалось изначально: примерно около 1 миллиона долларов, то есть 8 миллионов в текущих ценах с поправкой на инфляцию, — куда больше, чем стоил дом! Остаток жизни дед провел в разбирательствах с разъяренными инвесторами и адвокатами. Печальная история, из которой можно извлечь полезный урок...

Невозместимые расходы — это инвестиции времени, энергии и денег, которые вы никоим образом не сможете окупить. Нет никакого смысла продолжать вкладываться в проект, чтобы возместить потери.

Концепцию невозместимых расходов легко понять, но сложно применить на практике. Потратив многие годы на карьерный рост в неинтересной вам области или вложив миллион долларов в проект, для дальнейшего развития которого внезапно требуются дополнительные инвестиции, остановиться порой бывает сложно. Вы вложили уже слишком много, чтобы запросто со всем распрощаться! Но взгляните

трезво: в реальности вы не способны вернуть инвестиции — что сделано, то сделано. Все, что вы можете, — это извлечь полезный для себя урок и идти дальше.

Совершенных людей нет, и поэтому ошибки неизбежны. Не огорчайтесь! Впереди вас ждут новые проекты; главное — не цепляться за неудачный опыт в надежде компенсировать свои расходы. Выбрасывать деньги на то, что уже показало свою несостоятельность, — это проигрышная стратегия.

Не стоит закачивать бетон в бездонную дыру: если проект не стоит дополнительных инвестиций, просто выходите из него. Вы никогда не сможете получить обратно деньги тем же способом, каким вы их потеряли. Если награда не стоит инвестиций или риска, не тратьте свои деньги попусту.

Глава 7

Человеческий мозг

Бейсбол на 90 % — психология, остальное — физика.

Йоги Берра, бывший профессиональный бейсболист

Теперь, когда мы поняли, как работает бизнес, давайте сменим тему и разберемся с тем, как же работают люди.

То, как мы воспринимаем информацию, принимаем решения и каким образом действуем, крайне важно для эффективности предприятия. При четком понимании того, как функционирует человеческий мозг, вы сможете легко добиваться поставленных целей и более продуктивно работать с теми, кто вас окружает.

Синдром пещерного человека

Каждый человек — цитата из всех своих предков.

Ральф Эмерсон, эссеист и поэт

Представьте, что вы живете 100 тысяч лет тому назад. Вы идете по берегу реки. Все ваши чувства обострены: вы ищете еду — рыбу, растения или мелкую дичь. Солнце стоит в зените, с утра вы уже прошли шесть миль, и до конца дня вашим измученным ногам предстоит пройти еще столько же.

Несколько часов спустя вы делаете остановку, чтобы попить воды. Послеполуденное солнце жарит нещадно, и, чтобы **сохранить энергию**, вам просто необходим отдых.

Вдруг вы видите перед собой небольшой кустарник. Ваше сердце радостно бьется: вы узнаете форму листьев и понимаете, что листья и корни этого растения вполне съедобны. Вы начинаете копать землю

вокруг корня, чтобы вытащить весь куст и положить его в плетеную корзину за спиной.

Внезапно краем глаза вы замечаете какое-то движение. В метре от вас покачивается большая кобра, уже раскрывшая свой капюшон, обнажившая зубы и готовая к броску. Времени на размышления нет, адреналин и пульс зашкаливают — вы быстро отскакиваете и, бросив еду, пускаетесь наутек.

Вы бежите, пока не понимаете, что угроза миновала. Тогда вы останавливаетесь и постепенно приходите в себя, дрожа от напряжения и страха. Вам жалко потерянной пищи, но она не стоит вашей жизни.

Отдохнув, вы вновь отправляетесь на поиски еды. Вечером вы возвращаетесь в племя и делитесь тем, что удалось найти.

В племени всего около сорока человек, и вы хорошо их всех знаете. Вы и ваши соплеменники сообща защищаетесь от диких животных и других племен, которые периодически нападают на вас и пытаются захватить ваши богатства.

Вместе вы делаете копья, плетете корзины и сети для ловли рыбы, вытачиваете из камней ножи и топоры для охоты, лепите глиняные горшки для хранения еды.

Вечером вы сидите вокруг костра, на котором жарится антилопа, обсуждаете прошедший день, рассказываете друг другу истории, а затем идете спать. Завтра будет точно такой же день.

С биологической точки зрения человек должен жить в условиях, существовавших 100 тысяч лет назад, а не в том мире, в котором мы оказались. Сейчас еда есть повсюду, а хищников не осталось. Вам больше не нужно быть в постоянном движении; вместо этого вы, скорее всего, проводите большую часть своего времени сидя за компьютером. В результате человечество сталкивается со многими новыми проблемами, которые связаны с работой мозга и тела: тучностью, сердечными болезнями, диабетом, болезнью Альцгеймера и синдромом хронической усталости.

Ваши мозг и тело просто не созданы для современного мира. Их предназначение — физическое и социальное выживание, а не шестнадцатичасовой рабочий день. Бизнес как таковой — явление молодое, и наша биология еще не приспособилась к новым требованиям жизни.

Не будьте слишком строги к себе: вы просто не были созданы для той работы, за которую несете ответственность. Этого не умеет никто — нашему древнему «железу» требуется новое программное обеспечение.

Бензобак

*Теперь нет радости без соли,
И все приправлены дела
Усталостью, виной и болью...*
[\[38\]](#)

Роберт Фрост, поэт

Постоянное употребление энергетических напитков и просиживание за компьютером по ночам — это лишь временное решение проблемы. Если вы хотите выполнять свою работу качественно, то в первую очередь должны позаботиться о себе. Если вы не заправите свое тело необходимым ему топливом, оно выйдет из строя задолго до того, как вы достигнете своих целей.

Мозг — это прежде всего физическая система. Зачастую умственное утомление или эмоциональный стресс — это всего лишь посылаемые телом сигналы, говорящие о том, что мы не получаем в достаточной мере питательных веществ, физической нагрузки или отдыха.

Если вы хотите добиться своей цели, то не можете постоянно работать «пустым»: как у любой машины, у вас тоже есть **бензобак**. Считается, что работа должна стоять на первом месте, а забота о себе имеет второстепенное значение. Это в корне неверно. Забота о здоровье должна быть вашей *первоочередной* задачей, если, конечно, вы не хотите «сгореть» на работе.

Питательные вещества, физическая нагрузка и отдых — это то, что ваше тело преобразует в энергию. Их недостаток в результате скажется на вашей производительности. Ниже представлено несколько основных принципов, которые помогут вам достичь наибольшей эффективности.

Ешьте только высококачественную еду. Чуть позже мы обсудим концепцию **мусор на входе / мусор на выходе**, суть которой заключается в том, чтобы следить за тем, как вы питаетесь. Если в ваш рацион входят мясо, яйца или молочные продукты, то избегайте те из них, которые содержат антибиотики или гормоны. Сократите до минимума потребление сахара и полуфабрикатов. Ешьте только то, что одобрила бы ваша прабабушка.

Перекусывайте каждые 2,5 часа: это поддержит нужный уровень сахара в крови, и вы не свалитесь от усталости посередине дня. Я сам из тех, кто часто забывает о еде, поэтому стараюсь перекусить чем-нибудь легким: это может быть горсть орехов или какой-нибудь фрукт. Не налегайте на кофеин, вместо газировки пейте травяной чай. Старайтесь выпивать достаточно воды, чтобы ваш организм не был обезвожен.

Регулярно занимайтесь спортом. Согласно книге ***Brain Rules*** («Правила мозга») Джона Медины, даже небольшая физическая нагрузка улучшает умственную деятельность и увеличивает способность к концентрации. Прогулки, бег, прыжки или йога помогут вам очистить ум и обеспечить энергией на весь день. Я обычно разгоняю кровь, занимаясь с шестикилограммовой кувалдой. Это дешевый и эффективный инструмент тяжелой атлетики, который не занимает много места (только постарайтесь ничего не разбить).

Спите по крайней мере семь-восемь часов в день. Сон помогает объединить результаты **сопоставления** и **ментального моделирования**, а также полностью исключить **истощение силы воли**, так что не пренебрегайте им. Я всегда завожу будильник на вечер: он напоминает мне, когда пора **ложиться спать**. Это помогает мне закончить работу и расслабиться перед тем, как идти в постель. Если вы занимаетесь творческой работой, ложитесь спать пораньше. Я обнаружил, что пишу или занимаюсь другими творческими делами намного продуктивнее с утра, когда день только начинается и меня ничто не отвлекает.

Проводите достаточно, но не слишком много времени на солнце. Витамин D необходим для осуществления многих химических реакций в нашем организме. Однако он может синтезироваться, только если кожа получает прямой, нефильтранный солнечный свет (через

оконное стекло не считается). Только не увлекайтесь: помните об опасностях солнечных ожогов и рака кожи.

Солнечный свет помогает установить биологический суточный ритм, который определяет схему сна. С этой целью я регулярно пользуюсь устройством для светотерапии, особенно в зимнее время года. Всего десять минут солнечного света по утрам быстро улучшают и сон, и настроение.

«Питайтесь» свой мозг. Если вы когда-либо чувствовали злость, грусть, усталость или апатию без особых причин, возможно, ваш организм недополучает сырьё, необходимого для создания нейромедиаторов, ответственных за хорошее самочувствие. В книге *Mood for Cuzе* («Настроение на лечение») Джулия Росс объясняет, что наш мозг нуждается в определенных веществах (таких как дофамин и серотонин), которые осуществляют передачу нервных импульсов и отвечают за улучшение настроения. Без элементов, необходимых для создания этих химических веществ, вы будете чувствовать себя плохо, даже если все вокруг прекрасно.

Поскольку современный рацион питания не позволяет нам получать все необходимые вещества из пищи, приходится принимать их в форме добавок. Поливитамины, рыбий жир, магний и незаменимые аминокислоты обеспечат ваш мозг всем, что ему нужно для эффективной работы. Но покупайте только биодоступные добавки: если организм не сможет их усвоить, то и пользы от них не будет^[39].

Я рекомендую вам то, что делаю сам, — я постоянно **экспериментирую** и пытаюсь повысить свою энергию, производительность и настроение. **Направляющая структура** поможет справиться с такими изменениями образа жизни. Подкорректировав окружающую меня среду, я смог практически безболезненно перенести некоторые изменения, включая три года вегетарианства (никаких продуктов животного происхождения). Не бойтесь пробовать что-то новое на пути к совершенству — просто будьте осторожны.

Мозг как луковица

Мнения, высказанные здесь, не обязательно совпадают со мнением всех частей моего

мозга.

*Малкольм Макмагон, епископ
Ноттингемский*

Многие из нас уже давно привыкли к внутреннему голосу, который постоянно комментирует все, что происходит вокруг. Иногда он звучит возбужденно, но часто в нем можно услышать сомнение, озабоченность или испуг.

К счастью, «вы» и этот ваш голос — не одно и то же.

«Вы» — это всего лишь маленькая часть мозга. Голос в вашей голове — диктор на радио, который комментирует все, что ваш мозг делает автоматически. Это не *вы*. Ваше сознание — это фактически то, что использует ваш мозг для решения проблем, с которыми он не может справиться на автопилоте.

Поскольку именно мозг несет ответственность за поведение, нелишним будет разобраться в том, как же он устроен. Ниже представлено краткое (и очень упрощенное) описание его работы.

Представьте себе **мозг как луковицу** с чешуйками, которые наслаиваются друг на друга. В самой середине расположен *задний мозг*, который поддерживает в нас жизнь. Он отвечает за все физиологические функции, необходимые для нашего существования: сердечный ритм, сон, пробуждение, рефлексy, мышечные сокращения и биологические потребности.

Задний мозг иногда называют «мозгом ящерицы», поскольку эта основная неврологическая структура присуща всем нашим биологическим предшественникам, включая рептилий и земноводных.

Задний мозг генерирует сигналы, которые через спинной мозг и нервы достигают каждой части вашего тела, результатом чего и становятся определенные действия.

Над задним мозгом расположен *средний мозг*, который отвечает за обработку сенсорных данных, эмоции, память и **сопоставление**. Он постоянно (и автоматически) предсказывает, что произойдет, и посылает эту информацию в задний мозг, который и готовит наше тело к выполнению каких-либо действий. Если задний мозг — это радио, то средний — его диктор.

Над средним мозгом расположен тонкий, загнутый слой ткани — *передний мозг*. Этот маленький кусочек нейровещества несет ответственность за когнитивные способности, которые и делают нас людьми: самосознание, логику, размышление, **подавление** и **решение**.

С точки зрения развития передний мозг довольно молод и, скорее всего, возник, чтобы помочь нам справиться с неопределенностью. Большую часть времени балом правят средний и задний мозг: обычно мы действуем на автопилоте, полагаясь на инстинкты. Однако все меняется, когда мы сталкиваемся с чем-то неожиданным или незнакомым. В этом случае средний мозг не может предсказать, что произойдет. Именно тогда в игру включается передний мозг, собирая данные и рассматривая варианты.

После обдумывания и анализа передний мозг решает, что делать в этой конкретной ситуации. Как только **решение** принято, средний и задний мозг возвращаются к нормальному функционированию и выполняют это решение.

Скорее всего, некоторые нейробиологи захотят меня убить за такое упрощенное объяснение работы мозга, но оно, по крайней мере, достаточно точно и, соответственно, может быть кому-то полезно^[40]. П. Эби, мой друг и наставник, объясняет мыслительные процессы так: ваш мозг — это лошадь, а вы — наездник. «Лошадь» довольно разумна — она может самостоятельно двигаться, идентифицировать возникающие на ее пути проблемы и обходить те, которые кажутся ей страшными или опасными. Вы, «наездник», должны задавать направление и говорить «лошади», что все в порядке и можно продолжать двигаться.

Чтобы повысить свою производительность, вам нужно отделить себя от голоса в вашей голове. Основная задача «диктора на радио» — выделить то, на что стоит обратить внимание, что может представлять опасность. Это не означает, что голос всегда прав или вы должны внимать ему, как Священному Писанию.

Отделить вас от голоса в вашей голове поможет медитация. В ней нет ничего мистического или волшебного: вы просто дышите и наблюдаете за тем, как работает ваш беспокойный ум без помощи этого голоса. Постепенно он станет тише и уже не будет мешать вам двигаться по избранному пути.

Если каждый день вы станете посвящать несколько минут медитации, на место ощущения страха придет чувство уверенности в будущем. Если вы заинтересуетесь техниками медитации, то я рекомендую почитать книги Хенеполы Гунаратаны «Простыми словами о внимательности»^[41] и Джона Кабат-Зинна «Куда бы ты ни шел — ты уже там»^[42].

Контроль восприятия

Поведение организма — это результат действия систем управления, цель которых состоит в контроле восприятия в ожидаемых исходных значениях.

*Уильям Пауэрс, теоретик систем контроля и автор книги *Making Sense of Behavior: The Meaning of Control* («Понимание поведения. Значение контроля»)*

Во всем мире Беррес Скиннер считается культовой фигурой. Скиннер был одной из главных интеллектуальных сил бихевиористского движения — школы психологии, рассматривающей поведение человека как результат действия определенных стимулов. Контролируя эти стимулы, можно контролировать поведение.

Со временем бихевиоризм вышел из моды: исследования показали, что поведение человека обуславливается **гораздо** бóльшим количеством факторов, чем просто кнут и пряник. Но, к сожалению, это не распространилось на практику деловых отношений: корпорации и бизнес-школы по всему миру продолжают искать тот волшебный стимул, который заставит людей сделать то, что нужно компаниям.

В действительности же человеческое поведение напоминает термостат. Это очень простая система: она состоит из датчика, индикатора заданного значения и выключателя. Датчик измеряет температуру окружающей среды. Если температура не выходит за пределы заданного диапазона значений, термостат продолжает работать в обычном режиме. Как только температура падает ниже

заданного значения, включается нагреватель. Когда температура поднимается до нужного значения, он отключается.

Такое взаимодействие называется перцептивным контролем, или **контролем восприятия**, — термостат регулирует температуру в комнате, сравнивая ее с заданным значением и выполняя определенное действие, если это восприятие «выходит из-под контроля».

Живые организмы, включая людей, являются довольно сложными системами с точки зрения контроля восприятия: все наши действия направлены на то, чтобы сохранять восприятие мира в определенных приемлемых рамках. Мы надеваем пальто не потому, что холодная погода *вынуждает* нас это делать, а потому, что мы *не хотим* замерзнуть. Если свет вокруг нас слишком яркий, мы ищем тень, закрываем жалюзи на окнах или надеваем темные очки.

В книге *Making Sense of Behavior: The Meaning of Control* («Понимание поведения. Значение контроля») Уильям Пауэрс объясняет, как системы контроля справляются с огромным количеством поведенческих моделей.

Представьте корабль, который попал в шторм: он взлетает и падает на волнах, его бросает из стороны в сторону. Камень, который лежит на палубе, не является системой контроля. Он ничего *не хочет*, ему нечем управлять, он подчиняется законам физики. Человек же, наоборот, *хочет* остаться в вертикальном положении и поэтому выполняет различные действия: балансирует, подсакивает, хватается за поручни и т. д. Потеряв равновесие и упав, он делает все, чтобы снова оказаться на ногах.

Человек на корабле не может предсказать, какие действия ему нужно будет предпринять, чтобы остаться на ногах. Он может делать что-то лишь в ответ на изменения среды и в зависимости от средств и вариантов, которыми располагает в настоящее время.

Контроль восприятия объясняет, почему один и тот же стимул часто приводит к различным результатам. Хорошим примером является классический «козырь» многих работодателей — оплата сверхурочного времени. Если вы хотите, чтобы ваши служащие работали сверхурочно, нужно платить им больше, правильно?

А вот и не обязательно! Сотрудники, имеющие фиксированный оклад (и считающие, что им недостает имеющихся денег), будут, вероятно, больше работать сверхурочно. Но что будут делать те, кто

считает, что зарабатывает достаточно, или те, у кого в системе ценностей работа стоит не на первом месте? Незначительная их часть будет работать точно такое же количество времени, а некоторые решат работать *меньше*. Им достаточно определенной суммы денег, и они хотят вместо дополнительной работы заниматься другими делами — семьей или собственным проектом. Повышение оплаты за сверхурочные позволит им быстрее достичь желаемого состояния, следовательно, они будут посвящать *меньше* сил работе в основное время.

В результате мы получаем три модели поведения, две из которых полностью противоположны друг другу: в одном случае человек работает больше, а в другом — меньше. Вот вам и разговоры о бихевиоризме...

Опорный уровень

Действие появляется только в том случае, если происходящее не соответствует нашим ожиданиям.

Филип Рункель, профессор психологии и культуры Университета Орегона

В основе каждой системы **контроля восприятия** лежит **опорный уровень** — диапазон восприятия, который сигнализирует о том, что система находится «под контролем». Если восприятие находится в пределах опорного уровня, система бездействует. Как только оно выходит за его рамки, система предпринимает определенные шаги для восстановления статус-кво.

Существует три вида опорных уровней: заданное значение, диапазоны и ошибки.

Заданное значение — это минимальное или максимальное значение. Вспомним о термостате: если температура падает ниже определенного значения, включается нагреватель. Еще один пример — выработка организмом мелатонина; как только его уровень достигает определенного значения, вы засыпаете.

В деловой сфере заданными значениями выступают финансовые средства управления: пока ваш доход выше определенного уровня, а расходы ниже другого уровня, дела идут хорошо. Но как только вы обнаружили, что потратили средств в три раза больше, чем нужно, или что ваш доход упал ниже **достаточного** значения, вы принимаетесь что-то делать: пытаетесь понять, с чего это вдруг начали сорить деньгами и как вернуть контроль над расходами.

Диапазон — это разброс допустимых значений. Разница между заданным значением и диапазоном заключается в том, что в первом случае восприятие должно быть ниже или выше значения, во втором же случае оно должно находиться между **двумя** заданными значениями.

Например, человеческий организм обладает системой регулирования уровня глюкозы в крови, которую использует для производства энергии. Слишком высокий или слишком низкий уровень глюкозы может иметь опасные последствия, поэтому наш организм вырабатывает инсулин, снижающий ее концентрацию. Пока уровень глюкозы находится в пределах допустимого диапазона, все в порядке. Но как только этот уровень меняется, организм начинает выполнять определенные действия для возврата к нормальному положению.

Ошибка — это нулевое заданное значение: любое восприятие уже представляет собой сбой системы. Хорошим примером являются болевые рецепторы. бóльшую часть времени они бездействуют, то есть все находится под контролем. Но если вы поранитесь или обожжетесь, они пошлют сигнал, который сообщит вам о необходимости что-то предпринять. В деловой сфере таким сигналом являются жалобы клиентов: их отсутствие говорит о том, что все в порядке, а их наличие оповещает о том, что пора что-то делать.

Если вы хотите изменить поведение, то вам придется изменить либо опорный уровень, либо **среду**, в которой работает система. Вернемся снова к термостату: чтобы выключить нагреватель, нужно просто установить более низкую температуру. Если в этом месяце ваши расходы будут три раза больше, чем в прошлом, потому что вы начинаете крупную маркетинговую кампанию, закономерно, что финансы выйдут из-под контроля. Если вы решили сделать татуировку, будьте готовы к тому, что болевые рецепторы дадут о себе знать.

Само восприятие не изменилось, но вам не нужно будет возвращать его под контроль, потому что *оно уже и так находится под контролем*. Изменение опорного уровня автоматически меняет поведение системы.

Сознательно подойдя к вопросу определения и пересмотра **опорных уровней**, вы сможете изменить свое поведение. Если расходы вышли из-под контроля, вы можете заложить в бюджет сумму месячного дохода, которой будет *достаточно* для жизни. Если вас волнует избыточный или недостаточный вес, вы можете обратиться к врачу, который поможет изменить ваши ожидания и представления о самом себе. Если вы работаете по 12 часов в день, но считаете, что это число нужно снизить до 8, это неизбежно затронет ваш стиль работы.

Измените опорный уровень — и ваше поведение изменится автоматически.

Сохранение энергии

Всякий раз, когда человек или компания решает, что успех достигнут, прекращается любой прогресс.

*Томас Уотсон, бывший президент
компании IBM*

Начнем с того, что люди по своей природе ленивы. Справедливости ради стоит сказать, что это особенность, а не дефект.

Представьте, что было бы, если бы один из ваших древних предков бегал кругами целый день без какой-либо цели? Он бы свалился от истощения. А если бы в этот момент появился хищник или враг, этот человек не смог бы ничего сделать, и ситуация имела бы роковые последствия. Поэтому мы стараемся не расходовать всю нашу энергию до тех пор, пока это возможно. Я называю это **сохранением энергии**.

В последние десятилетия ученые много внимания уделяли марафонцам и ультрамарафонцам (людям, которые регулярно пробегают 80-160 километров) с целью выяснить, как тело реагирует на боль. И вот что они обнаружили: когда вы чувствуете себя уставшим «до смерти», на самом деле с физиологической точки зрения

до фактической смерти еще очень далеко. Сигналы, которые ваш мозг посылает телу, — это не более чем уловка, которая вынуждает вас сохранить немного энергии на тот случай, если она понадобится позже.

Обычно если все в порядке и **опорный уровень** не нарушен, отсутствие какого-либо действия и приводит к сохранению энергии. Представьте двух соседей по комнате. У каждого из них свой «порог чистоты». Для одного наличие грязной посуды в раковине недопустимо: в этом случае ситуация «вышла из-под контроля» и, следовательно, ее необходимо исправить. Для второго соседа этот момент наступает, когда посуда уже вываливается из раковины. Только тогда он потратит свою энергию на то, чтобы ее вымыть. Различные опорные уровни приводят к различным действиям.

Если вы довольны своим весом, здоровьем и телосложением, то вряд ли поменяете свою диету или начнете заниматься спортом. Если вас устраивает социальное окружение и вы достаточно уверены в себе, то не будете стремиться улучшить свои социальные навыки или расширить круг знакомых. Если вы считаете, что зарабатываете достаточно, то не станете напрягаться, чтобы зарабатывать еще больше.

Понятие сохранения энергии объясняет, почему некоторые люди, зная о том, насколько бесперспективна их работа, продолжают выполнять ее в течение многих лет. Если все в порядке, счета оплачены, труд не слишком тяжел и не нарушает ожидания, к чему пытаться получить повышение, искать другую работу и начинать новое дело? Обычно люди пытаются что-то изменить, только если их опорные уровни нарушены, — в противном случае им нет смысла напрягаться.

Большое значение имеет информация, которая меняет опорные уровни и побуждает вас действовать. Однажды я узнал, что многие авторы и консультанты целыми днями только тем и занимаются, что обучают других людей, еще и получают за это хорошие деньги. Этой информации было достаточно, чтобы нарушить мои опорные уровни: если им платили за работу, которую я выполнял бы с удовольствием, то почему я должен тратить свое время на работе, не представлявшей для меня никакой ценности? Чем больше я узнавал о таких людях и их работе, тем больше хотел заниматься тем же самым.

До 1954 года, когда Роджер Баннистер пробежал одну милю (1609 метров) меньше чем за четыре минуты, подобное казалось за гранью физических способностей человеческого тела. Доказав, что это возможно, Баннистер сломал психологический барьер: к концу 1957 года еще шестнадцать бегунов повторили этот рекорд. А ведь поменялся только опорный уровень: теперь они знали, что это возможно, хотели это сделать и, следовательно, сделали.

Хорошие книги, журналы, блоги, документальные фильмы и даже конкуренты имеют большое значение, если они нарушают ваши представления о том, что возможно. Когда вы понимаете, что другие люди фактически делают то, что вы ранее считали нереальным или невозможным, это крайне положительно сказывается на ваших опорных уровнях. Если вы что-то хотите и знаете, что это реально получить, то сможете найти способ добиться своей цели.

Направляющая структура

Окружение съест ваши цели и планы на завтрак.

Стив Павлина, автор статей по развитию личности

В течение трех лет мы с Келси придерживались вегетарианской диеты. Мы вообще не ели продуктов животного происхождения — ни мяса, ни яиц, ни сыра, ни молока.

Большинство наших друзей и родственников реагировало одинаково: «Вы сошли с ума?» и «Это, наверное, очень сложно, я бы никогда так не смог». Это было столь решительным изменением образа жизни, что они поражались нашей силе воли.

Но, по правде говоря, это было ни капельки не сложно. Сила воли тут вообще ни при чем. Секрет был прост: вместо того, чтобы сопротивляться желанию съесть хороший стейк или заказать пиццу с колбасой, мы изменили структуру нашей **среды**.

Мы выбросили всю еду, от которой решили отказаться, и заменили ее более здоровыми продуктами, которые к тому же были довольно вкусными. Поменяли место закупки: теперь вместо супермаркета мы

ходили в небольшой магазинчик натуральных продуктов. Мы перестали ужинать в стейк-хаусах и открыли для себя рестораны для вегетарианцев.

В результате нам не пришлось прикладывать серьезных усилий, чтобы следовать выбранному пути. Когда я хотел есть, то открывал холодильник и брал яблоко, морковку или хумус. На заказ пиццы или покупку и приготовление стейка ушло бы намного больше усилий, поэтому я этого не делал. Изменив структуру среды, мы с Келси смогли без каких-либо проблем вести себя так, как мы задумали.

Понятие **направляющей структуры** означает, что структура окружения определяет поведение. Если вы хотите изменить свое поведение, *не пытайтесь делать это напрямую*. Измените структуру, которая воздействует на поведение, и оно изменится автоматически. Если вы не хотите есть мороженое, не покупайте его.

У Гомера Одиссей и его команда должны были плыть мимо острова сирен — полуптиц-полуженщин, чарующие голоса которых сводили моряков с ума и приводили их к гибели. Вместо того чтобы сопротивляться их голосам, Одиссей изменил структуру среды, залепив уши своих спутников воском и приказав привязать себя к мачте. Таким образом они избежали соблазна и продолжили свой путь.

Хорошим примером направляющей структуры является «правило стерильной кабины», которое было принято в 1981 году Федеральным авиационным управлением США. Большинство несчастных случаев происходит тогда, когда самолет находится на высоте менее десяти тысяч футов, поэтому в это время пилотам запрещено разговаривать о чем-либо, не связанном непосредственно с полетом. Отсутствие отвлекающих факторов существенно сократило количество ошибок и несчастных случаев.

Измените структуру своей среды, и вы будете поражены, насколько быстро изменится ваше поведение.

Реорганизация

Не все, кто блуждает, потерялись.

Джон Толкиен, автор книги «Властелин колец»

Каждый раз, когда восприятие выходит за пределы **опорного уровня**, необходимо выполнить то или иное действие, чтобы вернуть его обратно «под контроль». Иногда это действие очевидно, как в случае с уровнем глюкозы в крови. Но часто вы не понимаете, что именно идет не так и как это исправить.

Представьте, например, что восприятие — это какое-то абстрактное понятие типа «удовлетворенности от работы». Ваша удовлетворенность складывается из происходящих событий. Приятные события повышают степень удовлетворенности, неприятные ее уменьшают.

Если ваше восприятие «удовлетворенности работой» ниже, чем должно быть (то есть ниже установленного вами опорного уровня), мозг пошлет вам сигнал: «Я должен быть счастливее... *Что-то* надо менять».

И тут возникает проблема: а что же именно нужно менять? Будете ли вы более счастливы, если займетесь другими задачами, начнете работать на нового начальника, уйдете из компании или станете работать на себя? Кто знает? Тут-то и возникает необходимость в **реорганизации**.

Реорганизация — это случайное действие, которое вы выполняете, когда опорный уровень нарушен, а вы не знаете, что именно сделать, чтобы вернуть его обратно под контроль. Кризис 25 лет, или среднего возраста, который испытывают многие люди, — прекрасный пример реорганизации. Вы не очень хорошо понимаете, что нужно сделать, чтобы из души исчезла тоска, поэтому делаете то, что прежде было для вас непривычным: увольняетесь с работы, чтобы отправиться в путешествие по Европе, или делаете татуировку и покупаете мотоцикл.

В процессе реорганизации вы чувствуете себя потерянным, подавленным или даже безумным — это абсолютно нормально. Мозг начинает подбирать различные варианты, чтобы исправить сложившуюся ситуацию. Иногда, когда я действительно утомлен, я начинаю думать, что быть швейцаром не так уж плохо: это простая работа, она не требует много сил, и за нее еще и платят. Это совершенно не означает, что идея стать швейцаром действительно хороша, но такой тип мыслительного процесса абсолютно нормален:

мой мозг подбирает случайные варианты, которые помогут вернуть все под контроль.

Реорганизация — это неврологическая основа обучения. В параграфе о **сопоставлении** сказано, что наш разум — это обучающаяся машина, которая связывает определенные причины с определенными следствиями. Если ваш ум еще не знает, что делать в какой-либо ситуации, лучший способ решить проблему — это попробовать что-то новое, чтобы собрать данные. Вот для чего нужна **реорганизация**: пробуя различные варианты, можно быстрее найти то, что нужно.

Важно не бороться с этим желанием нового. Порой люди стремятся убедить себя, что все в порядке. Они сопротивляются или подавляют в себе импульс к переменам. Делать этого не стоит, ведь такое подавление замедлит процесс вашего обучения.

Когда вы чувствуете себя потерянным, не унывайте: мозг просто собирает информацию, чтобы принять правильное решение. Смиритесь со стремлением попробовать что-то новое — и вы сможете быстрее пройти процесс реорганизации.

Конфликт

Невозможно решить проблему на том же уровне, на котором она возникла.

Альберт Эйнштейн

Давайте немного поговорим о том, что так любят делать все без исключения, — откладывать дела в долгий ящик.

Когда у вас скопилось слишком много дел, отложить некоторые из них вполне естественно. Разве можно сосредоточиться на чем-то, что произойдет в будущем, если есть что-то, требующее вашего внимания **прямо сейчас?**

Хуже всего, когда у вас есть время, чтобы сделать что-то на будущее, но вы не видите необходимости заняться этими делами. Если вы заставите себя работать, то будете настолько часто отвлекаться, что практически ничего не сделаете. Если вы попытаетесь отдохнуть, то

будете чувствовать себя виноватым за то, что не работаете, — и это не позволит в полной мере насладиться отдыхом.

Вы можете проводить так целые дни — в сущности, и не работая, и не отдыхая. При этом вы будете чувствовать себя измученным от бесплодных попыток что-то сделать. В чем же проблема?

Конфликт возникает в том случае, если две системы управления пытаются изменить одно и то же восприятие. Когда вы откладываете дела, одна из подсистем вашего мозга пытается управлять процессом «сделать дела», а вторая — процессом «отдохнуть». Так как обе системы пытаются управлять одним и тем же физическим действием, то начинают бороться каждая за свой процесс.

Эту ситуацию можно сравнить с борьбой нагревателя и кондиционера, установленных в одной комнате. Если их соответствующие опорные уровни будут взаимоисключающими, ни один из приборов не сможет контролировать температуру — они будут расходовать энергию впустую. И даже если один прибор временно возьмет ситуацию под контроль, второй прибор быстро нарушит создавшееся положение вещей.

Откладывание дел на завтра — это пример внутреннего конфликта, но он может произойти и *между* людьми. Такой конфликт проявляется, когда люди в одной и той же ситуации хотят прийти к различным результатам. Представьте двух детей, которые ссорятся из-за одной игрушки. Это та же ситуация, как с нагревателем и кондиционером, только в данном случае системы управления — это люди. Пока игрушка находится в руках у одного ребенка, второй расстраивается. Поэтому они будут перетягивать ее туда-сюда и в результате расстроятся оба.

Вице-президенты крупной компании, борющиеся за ограниченный бюджет, — тоже прекрасный пример конфликта между людьми. Если, например, миллион долларов получит кто-то один, то другие останутся ни с чем, поэтому они и протестуют — вот и корпоративная политика во всей красе.

Основная проблема межличностного конфликта заключается в том, что нам не дано управлять действиями другого человека. Мы можем оказывать влияние, убеждать, внушать или договариваться, но мы не способны напрямую воздействовать на восприятие другого человека или менять его **опорные уровни**.

Разрешить конфликты можно, поменяв опорные уровни. Попытка исправить ситуацию, просто обратив внимание участников на недопустимость подобного поведения, будет неэффективной и приведет к такому же результату, что и попытка поменять поведение других волевым воздействием. Такой подход не решит первопричину проблемы.

У каждой стороны конфликта есть свой опорный уровень, который формируется под влиянием ситуации или **среды**. Единственный способ разрешить конфликт заключается в том, чтобы изменить **опорный уровень** каждой стороны, а сделать это можно, поменяв саму суть ситуации.

Если вы привыкли откладывать свои дела на потом, то можете решить эту проблему, четко разграничив время работы и время отдыха. В книге *The Now Habit* («Привычка делать сейчас») Нейл Фиоре рекомендует уделять больше времени и внимания отдыху, чем работе. По его мнению, если мозг уверен, что вы получите достаточно отдыха в будущем, то вам будет легче сосредоточиться на своей работе.

В случае с нагревателем и кондиционером все, что вам нужно сделать, чтобы разрешить конфликт, — это изменить их опорные уровни, то есть уровень температур, которые они поддерживают в комнате, так, чтобы они не противоречили друг другу.

В случае же с детьми, ссорящимися из-за игрушки (или вице-президентами), существует несколько вариантов решения конфликта. Вы можете дать каждому ребенку по одинаковой игрушке, забрать у них игрушку вообще или попытаться изменить их конечную цель и уговорить «играть вместе».

Измените ситуацию, которая создает опорный уровень, используемый для определения успеха, — и вы устраните **конфликт**.

Сопоставление

Ваша память — это монстр. Вы забываете, она нет. Она все копит в себе. Она сохраняет все это для вас, она прячет это от вас, — она сама решает, когда излить на вас все, что накопила. Вы думаете, что владеете памятью, — нет, это она владеет вами!

Джон Ирвинг, писатель и сценарист

Задолго до знакомства с понятием силы тяжести вы уже знали, что если разжать руки, то мяч упадет на землю. Вы отпускали его раз за разом, и он всегда падал вниз. Не нужно много времени, чтобы понять, что так будет с любым предметом. Сила тяжести — это всего лишь термин; смысл этого понятия ваш мозг усвоил самостоятельно.

Одна из самых поразительных возможностей мозга — способность автоматически изучать и узнавать закономерности. Вспомните собак Павлова: когда раздавался звонок, у них выделялась слюна. Собаки быстро выучили: если звонит звонок — скоро будет еда, и их организм реагировал соответствующим образом, даже когда еды еще не было в поле их зрения.

Наш мозг — это естественная машина **сопоставления чего-либо с образцом, шаблоном**. Мозг постоянно работает, пытаясь найти закономерности в том, что мы воспринимаем, и сравнивая новые закономерности со старыми, хранящимися в нашей памяти. Этот процесс происходит автоматически, без вмешательства сознания. Просто воспринимая мир вокруг, мозг собирает новые закономерности и добавляет их в память.

Обычно этот процесс сопровождается **экспериментами**. Когда маленький ребенок хочет, чтобы мама взяла его на руки, он пробует несколько вариантов действий и запоминает тот, что привел к нужному результату, например, «если я заплачу, мама возьмет меня на ручки». В следующий раз ребенок уже не будет сомневаться в том, что нужно делать для достижения своей цели.

Представьте, что ваша память — это база данных закономерностей, усвоенных вами в прошлом. Они хранятся, ожидая того момента, когда мозг сможет их использовать при возникновении новой, неизвестной прежде ситуации. Основное значение тут имеет скорость, а не точность. Мозг хранит информацию контекстуально, что помогает вам вспомнить нужные закономерности максимально быстро. Именно поэтому, чтобы найти потерянные ключи от дома, необходимо мысленно пройтись по тем местам, где вы недавно были: контекст облегчает поиск информации.

Чем точнее закономерности, тем больше у вас вариантов для решения новых проблем. Именно функция сопоставления приводит к тому, что опытные люди, чьи закономерности более точны и выверены, обычно принимают более правильные решения, чем неопытные. Умные люди умны потому, что обладают большой интеллектуальной базой.

Сопоставление — одна из основополагающих способностей нашего ума. Чем точнее закономерности в вашей памяти, тем быстрее и правильнее вы сможете ответить на любые удары, которые вам преподносит жизнь.

Ментальное моделирование

*Я видел ангела в куске мрамора и резал
камень, пока не освободил его.*

Микеланджело

Вы хотите прыгнуть в кратер действующего вулкана?

Уверен, на обдумывание ответа у вас ушло не более доли секунды, хотя вы никогда не прыгали в вулкан и не видели кого-то, кто бы так делал. И это просто поразительно: как вы можете знать ответ на вопрос, который вам никогда прежде не задавали?

Ментальное моделирование — это способность представить возможные действия и смоделировать вероятный результат без их выполнения. Наш мозг постоянно пытается предсказать, что произойдет в будущем, основываясь на том, что происходит вокруг нас сейчас и какие действия мы можем предпринять. Моделирование результатов наших действий — большое благо. Оно резко увеличивает нашу способность решать новые проблемы.

Ментальное моделирование полагается на нашу память — базу данных так называемых **шаблонов**, которые мы изучили через восприятие и опыт. Когда вы представили прыжок в вулкан, то ваш мозг не смог найти соответствующий личный опыт, но он нашел **ассоциации**: лава — горячая, горячее оставляет ожоги, ожоги болезненны и опасны, болезненные и опасные вещи — это плохо. Этот

набор ассоциаций моделирует вероятный результат за доли секунды, и мозг приходит к выводу, что это **ОЧЕНЬ ПЛОХАЯ ИДЕЯ**.

Ментальное моделирование — чрезвычайно мощный и универсальный процесс, который может использоваться для проверки даже самых необоснованных действий. При помощи него ваш мозг связывает пункт А и пункт Б, где пункт А — это то, где вы находитесь сейчас, а пункт Б — то место назначения, которое вы себе представляете. Все зависит только от вашего воображения.

Например, что бы вы сказали насчет поездки в Антарктиду? Обдумав конечный результат в течение нескольких секунд, ваш мозг автоматически начинает соединять точки, базируясь на шаблонах в вашей базе данных. «Позвонить турагенту... Лайнеры в Антарктиду ходят довольно часто... Нужно будет лететь в Аргентину... Купить теплую куртку» и т. д. Все это происходит без вашего участия — мозг самостоятельно справляется с этой работой.

Ментальное моделирование работает только в том случае, когда вы задаете «пункт Б», даже если действие или цель абсолютно произвольны. Вы можете смоделировать путь даже к самой нереальной и абсурдной цели, которую можно себе представить. Этот процесс можно сравнить с сервисом типа Google Maps или системой GPS, которые дают вам точные указания, но не работают, если вы не введете конечную точку маршрута. Это может быть дом вашего лучшего друга или какое-нибудь случайное место типа Альбукерке в штате Нью-Мексико. Так или иначе, не получив **цели**, система не будет работать. То же самое относится к ментальному моделированию: нет цели — нет модели.

Ментальное моделирование становится еще более эффективным, когда вы используете его осознанно. Этот процесс мы рассмотрим в параграфе о **моделировании, противоречащем фактам** (с. 300).

Интерпретация и повторная интерпретация

*Мы видим вещи не такими, какие они есть.
Мы видим вещи такими, каковы мы сами.*

Анаис Нин, писательница

Представьте: вы получили электронное письмо и оно вас расстроило или разозлило только потому, что вы неправильно поняли его тон или смысл. Ваш мозг сделал неверный вывод на основании того, что вы восприняли, а оказалось, что существовал и другой, вполне разумный вариант толкования этого сообщения.

Обычно мозг моделирует различные ситуации, но иногда имеющейся информации недостаточно, чтобы **шаблон** был точным. А поскольку вы не Господь Бог, то, когда у вашего мозга не хватает данных, он попросту заполняет пробелы закономерностями, хранящимися у вас в памяти. Иными словами, вы делаете скоропалительные выводы, полагаясь на собственную интерпретацию.

Такое восполнение пробелов происходит и на физиологическом уровне. В сетчатке наших глаз есть слепое пятно, в котором нет фоторецепторов: в этом месте из нервных волокон образуется зрительный нерв, передающий сигналы в мозг. Наш глаз здесь ничего не видит, но мозг восполняет этот пробел и достраивает окружающую среду. В результате нам кажется, что мы обладаем всей полнотой зрения, хотя на самом деле это иллюзия, созданная способностью нашего мозга интерпретировать информацию.

Человеческий мозг постоянно полагается на предыдущие шаблоны, чтобы в случае отсутствия нужной информации произвести **интерпретацию**. Представьте папку со спамом в своем почтовом ящике: в ней используется байесовский фильтр, который на основании уже полученных нежелательных писем проверяет входящую почту на соответствие критериям спама. Сами по себе письма не сообщают, что они являются спамом, но этот фильтр вычисляет их в любом случае.

То же самое происходит, когда после нескольких минут знакомства с каким-то новым человеком вы понимаете, что он вам нравится, — ваш мозг полагается на шаблоны, которые сформировались на базе

предыдущего опыта общения с другими людьми, и делает поспешные выводы.

Однако ваши выводы могут изменяться. Этот процесс называется **повторной интерпретацией**. Представьте, что какой-то человек в вашем присутствии становится тихим и замкнутым. Вы можете подумать, что он просто застенчивый или что он вас недолюбливает. Но стоит вашему общему знакомому сказать, что на самом деле вы очень нравитесь этому человеку, ваши мысли о его поведении станут совершенно противоположными.

Повторная интерпретация происходит благодаря непостоянству нашей памяти. Воспоминания нельзя сравнить с компьютерным диском; каждый раз, когда мы вспоминаем, наши впечатления и мысли не перезаписываются на одно и то же место, — для них создается абсолютно новая ячейка. И эта новая память будет включать *все изменения, которые мы в нее внесли*.

Вы можете сознательно изменить свои убеждения и **ментальные модели**, вспомнив и переосмыслив последние события. Ментальное моделирование и интерпретация полагаются на шаблоны, которые хранятся в памяти, так что, если вы хотите изменить результаты моделирования, лучше всего изменить интеллектуальную базу данных информации, на основании которой создаются эти модели. А сделать это можно при помощи повторной интерпретации.

В книге *Re-Create Your Life* («Воссоздайте свою жизнь») Морти Леф-ко описывает, как можно легко и быстро совершить повторную интерпретацию прошлых событий.

1. Определите нежелательную закономерность.
2. Назовите лежащее в ее основе убеждение.
3. Определите источник этого убеждения в памяти и вспомните как можно больше сенсорных деталей.
4. Опишите возможные альтернативные интерпретации памяти.
5. Поймите, что ваше первоначальное убеждение — это интерпретация, а не реальность.
6. Сознательно откажитесь от первоначального «ложного» убеждения.
7. Сознательно примите новую «верную» интерпретацию.

Вот пример того, как я лично использовал процесс Лефко. Моя карьера в качестве бренд-менеджера компании P&G развивалась

отличными темпами, однако я не потянул такой нагрузки и допустил ряд серьезных ошибок. Некоторое время после этого я думал, что я жалкий неудачник, и это не очень хорошо сказывалось на моей жизни. Когда я пытался заниматься какими-нибудь другими проектами, мой мозг считал, что меня постигнет такая же неудача, и я попросту застревал в этом замкнутом круге.

Но если рассматривать мою карьеру в P&G с другой точки зрения, то оказывается, что я многое узнал о том, как работают крупные корпорации, понял, на что я способен, что я не люблю делать и как я хочу проводить свое время. Работа в P&G помогла мне понять, что этот путь не для меня, поэтому я бросил его и начал пробовать новые варианты, больше соответствующие моим стремлениям и возможностям, пока не нашел тот, который оказался мне по душе. Это и была моя главная жизненная победа.

Какая из этих интерпретаций «верная»? Они обе жизнеспособны. Мой разум прекрасно поработал над созданием первой интерпретации, но она мешала мне жить. Поэтому я сознательно пересмотрел ситуацию и решил, что именно вторая версия «верная». Не поступи я так, эта книга, возможно, никогда бы не увидела свет.

Пересмотрите свое прошлое, и это существенно повысит возможность того, что в настоящем произойдет что-то хорошее.

Мотивация

НЕ ХОЧУ!!!

Любой двухлетний ребенок

Мотивация — это эмоциональное состояние, при котором часть нашего мозга, отвечающая за чувства, обращается к части, ответственной за действия. Если за основную модель взять **мозг как луковицу**, то мотивация — это связь между средним мозгом (который воспринимает окружающий мир) и задним мозгом (который посылает сигналы действия нашему телу). В большинстве случаев **мотивация** — это автоматический процесс. Наш разум чувствует разницу между реальностью и желаниями, и тело автоматически ведет себя так, чтобы устранить эту разницу.

Существует два основных направления мотивации: *к желаемым* целям и *от нежелательных*. То, что соответствует нашим **основным потребностям**, — это желаемые цели, и мы стремимся двигаться к ним. То, что кажется опасным, страшным или угрожающим, — это цель нежелательная, поэтому мы испытываем естественное желание уйти от нее.

В принципе желание «уйти от» чаще всего преобладает над желанием «идти к». Тут мы можем вспомнить **синдром пещерного человека**: человек предпочтет убежать от змеи, чем продолжить поиски пищи.

Предположим, у вас появилась реальная возможность начать новое дело. Чувство эмоционального возбуждения может заставить вас двигаться по направлению к этой цели. Но если для этого нужно оставить высокооплачиваемую работу, вы попытаетесь уйти от этой возможности, и в конце концов дело закончится внутренним конфликтом. Вы будете колебаться, пока есть хоть малейший шанс подвергнуть себя риску.

Мотивация — это эмоция, а НЕ логическая, рациональная деятельность. Только потому, что ваш передний мозг *полагает*, что вы стремитесь что-то сделать, не означает, что вы действительно будете к этому стремиться. (Если бы все было так просто, правда?) Очень часто скрытые в среднем мозге **ментальные модели, шаблоны, конфликты и интерпретация** могут помешать достигнуть всего того, что мы хотим. Пока мозг посылает сдерживающие сигналы, вам будет сложно стремиться к достижению цели.

Аналогично вы не сможете заставить других людей работать быстрее, если приметесь на них кричать: такой подход вызовет у них лишь желание уйти от вас как можно быстрее. Конечно, они могут подчиниться, если почувствуют угрозу по отношению к себе, но при первой же возможности убегут куда глаза глядят.

Устраните внутренние конфликты, которые вынуждают вас не предпринимать потенциально опасные действия, — и вы обнаружите в себе стремление двигаться по направлению к своей цели.

Подавление

Подавление — это способность остановиться: отсрочить ответ и подготовиться к нему должным образом.

Майкл Гелб, автор книг «Изучение тела. Введение в технику Александра» и «Научитесь мыслить и рисовать как Леонардо да Винчи»^[43].

Хотите верить, хотите нет, но большинство ежедневных действий вы выполняете практически бессознательно.

Большую часть времени наше тело и ум работают в режиме автопилота: мозг воспринимает окружающий нас мир, сравнивает нашу **среду** и действия с внутренними **опорными уровнями** и действует соответствующим образом. Представьте, что вы ведете машину: ваше тело само делает все необходимое для удержания автомобиля на дороге и не требует значительного участия сознания.

Время от времени сознание выключает автопилот и берет управление в свои руки. Если вы встретите в лесу медведя, то худшее, что можете сделать, — это попытаться убежать, хотя все ваши инстинкты будут просто кричать об этом. Если вы побежите, медведь, скорее всего, решит, что вы выглядите довольно аппетитно, и бросится за вами вслед.

Вместо этого нужно остаться на месте и попытаться выглядеть большим, громким и страшным. Это решение требует от вас отказаться от естественного порыва убежать. Сознательно вы понимаете: чем страшнее будете выглядеть, тем скорее медведь испугается и оставит вас в покое.

Подавление — это способность временно отказаться от наших естественных предпочтений. Если вам когда-либо приходилось иметь дело с инфантильным, надоедливым или раздражающим родственником или коллегой, именно подавление удержало вас от шагов, о которых вы пожалели бы в будущем.

Этот процесс возможен благодаря нашей **силе воли**. Мы уже обсуждали в параграфе «**Мозг как луковица**» (с. 235), что работа переднего мозга заключается в толковании неопределенности, принятии решений и подавлении. Каждый раз, когда мы сдерживаем

свои естественные реакции на среду, на сцену выходит **сила воли**^[44]. Средний и задний мозг — это автопилот, передний мозг — это переход на ручное управление. В этом смысле «свобода воли» не совсем точное определение, слова «свобода отказа» подходят здесь куда больше.

Подавление имеет ряд существенных преимуществ, однако вместе с тем у него есть и свои ограничения, которые мы и обсудим далее.

Истощение силы воли

Если вы не хотите поскользнуться, не ходите там, где скользко.

*Афоризм организации анонимных
алкоголиков*

В 1960-х годах научный сотрудник Колумбийского университета доктор Уолтер Мишель проводил эксперименты с маленькими детьми.

Он усаживал ребенка за стол в небольшой комнате, на середину стола выкладывал большой мягкий зефир и говорил малышу: «Если ты не съешь его до моего возвращения, я дам тебе два», а затем уходил^[45].

Дальше могло быть два варианта развития событий: некоторые дети съедали зефир, как только за доктором закрывалась дверь, другие же прилагали героические усилия, чтобы отвлечь себя от искушения и обратить внимание на что-то другое в мучительной попытке протянуть достаточно долго, чтобы получить еще бóльшую награду.

Доктор Мишель нашел взаимосвязь между **силой воли** и успехом: дети с большей способностью «отсрочить вознаграждение» добивались бóльших успехов в школе и в жизни. Преодоление своих инстинктов в настоящем позволит достичь лучших результатов в будущем. Однако для многих людей отложить получение награды крайне сложно.

Силу воли можно описать как инстинктивный отказ от одного действия и переход к другому. Каждый раз, когда нам нужно отказаться от естественных предпочтений, мы используем силу воли, однако и у нее есть свои ограничения.

Со временем наша сила воли истощается. Научный сотрудник Университета Флориды доктор Рой Баумайстер обнаружил, что наша

способность успешно использовать силу воли в целях самоконтроля зависит от уровня глюкозы в крови. Чем чаще вы используете силу воли, тем быстрее снижается этот уровень. Именно поэтому так тяжело сопротивляться вазочке с мороженым в 8 вечера, когда вы на диете: ваши запасы силы воли к этому времени истощились.

Поэтому зачастую вместо силы воли лучше использовать **направляющую структуру**, чтобы изменить не свое поведение, а структуру **среды**. Например, если вы решили совсем отказаться от мороженого, не нужно хранить его в холодильнике и пытаться при помощи силы воли удержаться от искушения. Это приведет лишь к разочарованию. Когда ваша сила воли неизбежно потерпит неудачу, вы можете ошибочно подумать, что эта небольшая оплошность — фундаментальный дефект вашей личности, а это пример **ошибки присвоения**.

Вместо этого куда лучше использовать немного силы воли, чтобы отдать это мороженое кому-то еще или просто его выбросить. Как только вы от него избавитесь, нужды проявлять силу воли уже не будет: ведь для того, чтобы мороженое снова оказалось в холодильнике, нужно пойти и купить его, а значит, потратить намного больше усилий.

Лично для меня огромным искушением является Интернет — я люблю узнавать что-то новое, а в Сети всегда есть чем заняться. Зачастую мне хочется читать вместо того, чтобы писать, а поскольку я работаю за компьютером, эту ситуацию можно сравнить с хранением мороженого в холодильнике: оно всегда там, отвлекает меня от работы.

Вместо того чтобы постоянно испытывать свою силу воли и не отвлекаться от книги, я немного изменил свою среду, установив приложение под названием Freedom¹. Эта программа временно отключает Интернет и лишает меня возможности заходить в Сеть на несколько часов. (Пользователи Windows могут использовать программу LeechBlock².) Искушения нет — я пишу. Честно говоря, если бы не программа Freedom, то вряд ли бы эта книга появилась на свет.

Сэкономьте свою силу воли: сосредоточьтесь на том, чтобы с ее помощью изменить среду, и вы сможете использовать ее, если появится необходимость в **подавлении**.

Боязнь потери

Сомнения — предатели: они Проигрывают нас часто заставляют Там, где могли б мы выиграть, мешая нам Попытаться... [46].

Уильям Шекспир, «Мера за меру»

Недавно моя жена Келси решила снять некоторую сумму со своего счета. И выяснилось, что банковский служащий по ошибке перевел на ее счет лишние 10 тысяч долларов.

С рациональной точки зрения ничего страшного не произошло: вернуть сумму было несложно. Но с эмоциональной точки зрения Келси чувствовала себя так, будто она «потеряла» эти деньги, хотя они никогда ей не принадлежали.

Суть **боязни потери** состоит в том, что люди намного сильнее боятся что-то потерять, чем что-то приобрести. В психологии крайне мало отношений, которые можно представить в количественной форме, и одна из них следующая: человек в два раза сильнее реагирует на потерю, чем на равноценное приобретение. Рост инвестиционного портфеля на 100 % приведет вас в хорошее расположение духа. Снижение его стоимости на 100 % сделает ваше настроение не просто плохим, а **ужасным**.

Боязнь потери объясняет, почему опасность, как правило, превалирует над возможностями, когда дело доходит до **мотивации**. Мы обращаем повышенное внимание на возможность потери, поскольку раньше она могла стоить нам жизни. Смерть, потеря любимого человека, болезнь или голод — то, что не хочется испытывать никому, поэтому в нас заложено стремление этого избежать. Конечно, в наше время потери не приводят к таким ужасным последствиям, но наш мозг все равно ставит их выше возможностей.

Боязнь потери также объясняет, почему мы боимся неопределенности. Согласно данным целого ряда исследований, около 80–90 % взрослых людей считают, что было бы неплохо иметь собственный бизнес и работать самим на себя. Если это так, то почему людей, занимающихся своим делом, намного меньше? Сделать реальные шаги мешает боязнь потери: угроза лишиться стабильной (и

достаточно предсказуемой) работы требует большего **внимания**, чем возможность создать новое самостоятельное дело.

Боязнь потери особенно четко проявляется в периоды экономических кризисов и депрессий. Потерять работу, дом или существенный процент стоимости пенсионных накоплений не смертельно, но все равно ужасно. В результате люди становятся более консервативными и избегают рискованных ситуаций, которые могут негативно повлиять на их жизнь. К сожалению, при этом они упускают из виду, что некоторые из этих рискованных ситуаций способны реально изменить их жизнь в лучшую сторону.

Чтобы преодолеть боязнь потери, нужно по-новому **интерпретировать** этот риск и понять, что в нем нет ничего страшного. Посетители казино занимаются этим каждый день, в том смысле что все эти аляповатые заведения на Лас-Вегас-Стрип — просто огромные памятники человеческой глупости. Если боязнь потери настолько велика, то каким же образом казино побуждают людей играть в игры, в которых они гарантированно (с *математической* точки зрения) теряют свои деньги?

Они отвлекают людей от потери. Вместо того чтобы играть на реальные деньги, имеющие осязаемую ценность, игроки получают от казино фишки или дебетовые карты, и чувство ценности пропадает.

Игроки теряют «ненастоящие» деньги, а казино выдает им «в награду» бесплатные напитки, футболки, гостиничные номера и многие другие вещи, облегчающие чувство потери. В результате люди считают, что ничего страшного не произошло, поэтому продолжают играть и терять деньги день за днем.

Боязнь потери объясняет, почему для потенциального клиента такое большое значение имеет понятие **переноса риска**. Люди не любят проигрывать, это заставляет их чувствовать себя глупыми и обманутыми. Поэтому они сделают все, чтобы не проиграть, а лучший способ не проиграть — это не принимать глупых решений и не связываться с вами вообще. И если вы занимаетесь продажами, это может стать большой проблемой. Чтобы вселить в клиентов уверенность, предложите им гарантию возврата денег или страхование рисков, и тогда они сочтут предложение менее опасным и согласятся на него: это наверняка положительно отразится на вашем уровне продаж.

Изоляция угрозы

Страх лишает человека способности действовать.

Флоренс Найтингейл, первая профессиональная сестра милосердия

Представьте, что вы крепко спите и вдруг слышите громкий стук. Вы мгновенно просыпаетесь. Ваш организм переходит в состояние боевой готовности: сердце сильно бьется, зрачки расширяются, а гормоны стресса, такие как адреналин и кортизол, выбрасываются в кровь. Ваш ум автоматически определяет вероятный источник шума, просчитывает пути к отступлению и выбирает оружие для защиты. Через секунду после того, как вы проснулись, вы уже готовы защищаться от любой возможной опасности.

Когда разум чувствует потенциальную угрозу (реальную или воображаемую), ваше тело готово реагировать на нее немедленно. Эта автоматическая физиологическая реакция помогает нам справиться с опасностью. В зависимости от ситуации мы выбираем линию поведения: бороться, сбежать или остаться на месте и замереть. Пока вы находитесь в «режиме защиты», вряд ли у вас получится сосредоточиться на чем-то другом. Вы не сможете заснуть, пока не убедитесь, что угроза миновала.

Подсознательный выбор — бороться, бежать или остаться на месте — в значительной степени зависит от автоматического **ментального моделирования** ситуации. Если мозг предскажет, что, начав сопротивляться, вы сможете победить, то вы будете бороться. Если он предскажет, что вы сможете «победить» убежав, вы убежите. Если же он предскажет, что вы не сможете убежать, вы застынете в надежде, что угроза пройдет мимо. В последнем случае ваш мозг войдет в режим защиты, или **изоляции угрозы**, и не сможет сосредоточиться ни на чем другом, кроме самой угрозы.

Изоляция угрозы — это конструктивная защитная реакция мозга. Однако, как и большинство древних инстинктов, в нашем современном мире она часто дает сбой. Опасности, с которыми мы сталкиваемся, не такие страшные, но часто становятся хроническими.

В давние времена, когда опасность представляли хищник или другое племя, такая реакция была конструктивна, поскольку позволяла направить всю энергию на сохранение жизни — своей и/или соплеменников. И хотя те мысли, которые сегодня мелькают в наших головах, имеют мало общего с мыслями наших древних предков, мозги наши работают так же. Они постоянно ищут старые опасности в новом мире. В результате мы едим слишком много, спортом занимаемся слишком мало, а выбор (бороться, бежать или оставаться на месте) уже бессмыслен, когда имеешь дело с разъяренным шефом или просроченным ипотечным платежом.

Недавняя суматоха на фондовом рынке — превосходный пример изоляции угрозы. Крах фондовой биржи в конце 2008 года вызвал огромную волну паники и отчаяния даже среди тех, кто мог не беспокоиться за свои дома или рабочие места. Сама **возможность** плохого исхода вводила компании в ступор как раз тогда, когда от них требовалась наибольшая продуктивность. Вместо того чтобы сосредоточиться на своей работе, служащие проводили бóльшую часть времени в переживаниях и обсуждениях, кто же следующий попадет под раздачу, тем самым уменьшая производительность компании и увеличивая вероятность негативных последствий.

Изоляция угрозы может легко превратиться в замкнутый круг. Если вы когда-нибудь столкнетесь с необходимостью увольнять рабочих, знайте, что лучше это сделать быстро, аккуратно и одновременно. Это избавит вас от необходимости убеждать оставшихся служащих, что больше сокращений не последует. Каждый из них будет беспокоиться, не станет ли он следующим, — а это прямой путь к изоляции угрозы.

Если вы испытываете состояние изоляции угрозы, **не пытайтесь подавить сигнал угрозы**. Исследования показали, что активное подавление приведет только к его усилению. Вспомните, что делает маленький ребенок, когда хочет привлечь внимание родителей, а они его игнорируют. Он шумит все громче и громче. То же самое делает и мозг: подавление только усилит сигнал опасности. И наоборот, сознательный сигнал «сообщение принято, продолжаю работать» — простой и удивительно эффективный способ заставить себя отвлечься от проблемы и, таким образом, обдумать возможные решения.

Чтобы справиться с изоляцией угрозы, необходимо убедить свой мозг, что опасности больше нет. Вы можете сделать это одним из двух

способов: сказать ему, что никакой опасности и не было или что опасность уже прошла. Первый вариант напоминает обыск дома в темноте в полночь: заглянув во все комнаты, вы понимаете, что вам ничто не угрожало, поэтому можно спокойно выходить из режима защиты. Во втором случае результат тот же самый: опасность миновала, и вам больше нечего бояться.

Иногда выйти из такого состояния довольно сложно, особенно если вы находились в нем достаточно долго. Поскольку режим защиты — это физиологическое состояние, часто для того, чтобы успокоить себя, стоит воспользоваться физиологическими методами. Физическая нагрузка, сон и медитации помогут вам преобразовать или нейтрализовать гормоны стресса, завладевшие вашим телом. Если вы чувствуете себя разбитым, быстрая пробежка или другие физические упражнения могут сделать с вашим настроением настоящие чудеса.

Обратив внимание на сигнал опасности, сделайте все что нужно, чтобы доказать своему разуму, что этой опасности больше нет, и вы спокойно выведете себя из состояния изоляции угрозы.

Ограничение когнитивного восприятия

*Смерть одного человека — трагедия,
смерть миллионов — статистика.*

Курт Тухольски, немецкий сатирик

Если вы когда-нибудь попадете на Таймс-сквер в пик туристического сезона, то быстро поймете, что для большинства людей, которые идут вам навстречу, **вы не человек**. Вы объект, препятствие, стоящее между тем местом, где они находятся сейчас, и местом, куда они хотят пройти. В результате они задавят вас без сожаления.

Неважно, насколько человек умен и образован. Существует ограниченное количество информации, которую разум способен обработать, сохранить и на которую может отреагировать. Вся остальная информация может храниться в абстрактных понятиях, но она обрабатывается по-другому, совсем не так, как информация, связанная с личным опытом или проблемами этого человека.

«Число Данбара» — это максимальное количество постоянных социальных связей, которые человек может поддерживать одновременно. По мнению британского антрополога Робина Данбара, это около 150 человек. С превышением этого числа мы начинаем относиться к людям как к объектам, и такие группы со временем распадаются на более мелкие.

Если вы когда-либо задавались вопросом «почему я не пишу письма своим одноклассникам из начальной школы?» — ответом будет «число Данбара». Вы слишком заняты, поддерживая связи с людьми, находящимися в вашем непосредственном социальном окружении.

Существует расхождение во мнениях относительно того, сколько у человека должно быть связей, чтобы вступило в силу **ограничение когнитивного восприятия** (например, медиана Бернарда — Килворта равна 231), но вряд ли такое ограничение вообще существует. Когда где-то случается катастрофа, которая уносит миллионы жизней, мы чувствуем сожаление и грусть, но мы не чувствуем их в *миллион раз больше*, как если бы в этой катастрофе погиб близкий нам человек и родственник. Чем более удаленной является связь, тем меньше влияния она оказывает на нас.

Туристы на Таймс-сквер не злые — они просто ошеломлены. Каждый день эту площадь в Нью-Йорке пересекает свыше 364 тысяч человек³, и их мозги просто не способны обрабатывать такой большой объем информации. В принципе эти люди понимают, что вы человек, но на них действует так много внешних раздражителей, что им трудно относиться к вам так, как вы того заслуживаете. Мозг, переполненный впечатлениями, старается упростить окружающий мир.

То же самое происходит с руководителями крупных компаний. Они в принципе понимают, что несут ответственность за сотни тысяч служащих и миллионы долларов акционеров, но независимо от того, насколько они умны, их мозги просто не способны обработать весь объем получаемой информации. В результате они могут сделать кому-то больно, даже не понимая этого. Президент крупной корпорации не станет особо переживать, если тысячи рядовых сотрудников будут уволены: в конце концов, он даже не знает их в лицо.

Каждый раз, когда какой-нибудь руководитель принимает глупое решение — выбросить токсичные вещества в реку, вода из которой поступает в жилые дома, или сократить тысячи рабочих мест, раздав

при этом другим руководителям премии в миллионы долларов, — это происходит *не* потому, что он такой злой и плохой. Как бы ужасно это ни звучало, он, скорее всего, просто *не подумал о последствиях*. Ему приходится иметь дело со слишком большой нагрузкой, мозг не справляется и принимает решение абстрактно, а не интуитивно.

Чтобы обойти это ограничение, необходимо персонализировать проблему. Поскольку наш мозг не развивается, мы не можем напрямую расширить объемы информации, с которой он сможет справиться. В этой ситуации лучше всего представить, что принятое решение непосредственно влияет на близкого человека.

Решения руководителя были бы совершенно другими, если бы он представил, что эту воду будет пить его *мать* или что под сокращение попадет его *сын*. Вместо того чтобы рассматривать проблему абстрактно, персонализируйте ее — и вы сможете более четко представить все возможные последствия, а это, в свою очередь, позволит принимать верные решения.

В книге *Green to Gold* («Экологическая политика как источник развития бизнеса») Дэниел Эсти и Эндрю Уинстон описывают несколько способов персонализации важных решений, самыми эффективными из которых являются «правило газеты» и «правило внука». В первом случае необходимо представить, что будет, если ваше решение напечатают в национальной газете и о нем прочтут ваши родители и/или другие дорогие вам люди. Что они подумают? Если вы представите, как повлияет ваша инициатива на близких вам людей, то сможете более точно оценить воздействие краткосрочных решений.

«Правило внука» помогает в случае с долгосрочными последствиями. Представьте, что через тридцать или сорок лет ваш внук столкнется с результатами вашего решения. Что он сделает: похвалит вас за мудрость или отругает за глупость?

При персонализации результатов своих решений и действий вам, возможно, удастся избежать столкновения с **ограничением когнитивного восприятия**.

Ассоциация

Мы вообще ничего не знаем о том, что наш ум делает лучше всего.

*Марвин Минский, когнитивист и
исследователь искусственного
интеллекта в Массачусетском
технологическом институте*

Кому какое дело до того, какие клюшки у Тайгра Вудса? Или какую обувь носит Майкл Джордан? Или какой кошелек у Пэрис Хилтон?

Это важно вашему разуму. Мы уже говорили о том, что мозг постоянно собирает информацию и использует ее, чтобы создавать **шаблоны**, которые объясняют, как устроен наш мир. С рациональной точки зрения все это действительно не имеет значения. Вы прекрасно понимаете, что, даже если у вас будут те же самые клюшки, что и у Тайгера Вудса, вы вряд ли достигнете его уровня игры в гольф. Тем не менее, когда вы придете в магазин, то, вероятнее всего, выберете те клюшки, которые вам нравятся, и, скорее всего, вам покажутся привлекательными именно те, которыми играет Тайгер.

Человеческий ум хранит информацию контекстуально (причем даже такую важную, как **среда** и связи). Поскольку мозг обладает свойством **сопоставления**, он постоянно пытается выяснить, что с чем связано. В результате он легко создает **ассоциации** даже между теми вещами, которые логически не связаны.

В течение многих десятилетий компания Coca-Cola связывала кока-колу с одной-единственной эмоцией — счастьем. Посмотрите их рекламу на YouTube: вы не найдете в ней ничего грустного или трагичного. Одни только счастливые моменты: Эдриен Броуди в автомобиле; причудливые существа, весело наливающие кока-колу в бутылку и выталкивающие ее из автомата; Чарли Браун, выигрывающий соревнование за воздушную бутылку кока-колы на параде в честь Дня благодарения... Компания не пощадила даже праздники: она практически создала образ современного Санта-Клауса, который — вот уж совпадение! — держит в руках бутылку кока-колы.

Таким образом, при помощи ассоциативных намеков и даже ассоциаций, которые не несут никакого логического смысла, можно влиять на поведение людей. Реклама не утверждает, что кока-кола обладает какими-либо преимуществами по сравнению с другими

напитками (*«На 37 % больше сахара!»*), но она действительно заставляет людей испытывать радость каждый раз, когда они думают о ней. А именно такие чувства оказываются решающими, когда человек заходит в супермаркет, чтобы купить себе газировку.

Вспомните рекламу пива, героями которой обычно выступают красивые женщины и уверенные в себе мужчины. Ваш рациональный ум понимает, что, если вы будете пить определенный сорт пива, это не сделает вас более привлекательным или уверенным, но мозг в любом случае создаст ассоциацию. Иными словами, реклама пива влияет на поведение, даже притом что никто не принимает ее всерьез.

Положительные ассоциации могут влиять на то, что потребители будут думать о вашем предложении. Рекламные ролики, в которых участвуют знаменитости, оказываются более эффективными, поскольку у людей есть прочные ассоциации с этими знаменитостями и они проецируют эти ассоциации на рекламируемые продукты или услуги. Все знают, что Джеймс Бонд — вымышленный персонаж, но когда Дэниел Крэйг в смокинге рекламирует часы, мы сразу связываем с этими часами образ «изысканного международного шпиона».

Создавайте правильные ассоциации — и клиенты непременно согласятся на все, что вы им предложите.

Незаметность отсутствия

*Факты не перестают быть фактами,
даже если их игнорируют.*

*Олдос Хаксли, эссеист и автор романа
«О дивный новый мир»*

Человеческий разум обладает одним забавным свойством: ему тяжело осознать отсутствие чего-либо.

Когда я работал в отделе бытовой химии компании P&G, одним из моих первых заданий было протестировать рентабельность **продукта**, который предотвращал загрязнение. Его потребители, как и прежде, должны были убираться дома, но на это уходило гораздо меньше времени и усилий, поскольку грязи почти не скапливалось.

Как только началось тестирование, стало очевидно, что идея нежизнеспособна. Продукт выполнял свои функции, но люди этого не понимали: им было тяжело принять тот факт, что они не видят результата. После того как тестирование было закончено, проект закрыли.

Незаметность отсутствия — когнитивное искажение, не позволяющее нам однозначно идентифицировать то, что мы не можем увидеть. Мы с легкостью распознаем объекты, реально присутствующие в нашей **среде**. Но нам гораздо сложнее заметить или представить себе то, чего на самом деле нет.

Примеры незаметности отсутствия можно найти повсюду. Например, по-настоящему хорошая работа менеджера — дело скучное и зачастую неблагодарное. Высокоталантливые руководители предугадывают возможные проблемы и решают их *прежде*, чем они возникнут. Создается такое впечатление, что эти люди ничем не занимаются, однако при этом все делается вовремя и в рамках бюджета.

К сожалению, никто не замечает, как именно они *предотвращают* эти проблемы. Менее квалифицированные руководители получают намного больше признания, поскольку все видят, как они «добиваются результатов» и «из кожи вон лезут», чтобы решить проблемы, которые, возможно, и появились из-за их плохого управления.

Отметьте это про себя и при случае вознаградите тех руководителей, которые не драматизируют события, а тихо и спокойно работают. Возможно, вам кажется, что их работа не так уж и сложна, но вам будет не хватать их, если они уйдут.

Вследствие незаметности отсутствия процесс предотвращения проблемы сложно оценить по заслугам. В моем случае людям было тяжело поверить в то, что продукт эффективен, поскольку они не видели, как он работает. Если вы пытаетесь продать отсутствие или предотвращение чего-то, у вас ничего не выйдет, даже если товар действительно превосходный. Описывайте преимущества своего продукта четкими, конкретными словами, вызывающими положительные ассоциации, и уделяйте особое внимание тому, что клиент может испытать или опробовать.

Из-за незаметности отсутствия мы чувствуем себя дискомфортно, когда вынуждены «воздержаться от действий», даже *если это лучшее*,

что можно сделать в сложившейся ситуации. Нам тяжело эмоционально принять тот факт, что мы должны сидеть сложа руки, когда так хочется что-то сделать.

Экономический цикл бума-спада, который переживает большинство рынков, частично является последствием незаметности отсутствия. В упоминавшейся книге «Человеческая деятельность» Людвиг фон Мизес описывает финансовые пирамиды, которые создавались правительством в попытке стимулировать экономику страны путем уменьшения процентных ставок и увеличения возможности займов. Такая политика существенно облегчила доступ к **капиталу**⁴ и вынудила инвесторов платить огромные суммы за активы, на которые в противном случае они бы даже не обратили внимания, такие как интернет-компании, не гарантировавшие никакого дохода⁵, и ценные бумаги с ипотечным покрытием⁶. В конечном итоге, когда инвесторы понимают, что активы, которыми они спекулировали, не стоят заплаченных за них денег, цены на них резко падают, и пирамида рушится.

Из-за **боязни потери** люди начинают волноваться и принимают поспешные решения. Чаще всего они заключаются в еще большем уменьшении процентных ставок с целью стимулирования роста экономики — положительной **петли обратной связи**. Но в конечном итоге это решение только усиливает проблему и создает условия для формирования в будущем еще более масштабной пирамиды.

Чтобы устранить проблему, нужно прекратить искусственное накручивание процентных ставок. К сожалению, из-за незаметности отсутствия это психологически тяжело сделать: в конце концов, «мы не можем просто сидеть и ничего не делать, в то время как мир катится в тартарары!». В результате люди, как правило, предпочитают, чтобы правительство хоть что-то делало, даже если эти действия в конечном счете приведут к еще **худшим** последствиям.

Влиянию незаметности отсутствия меньше подвержены те, кто обладает достаточным опытом. Он дает им обширную интеллектуальную базу соответствующих **шаблонов**, при нарушении которых они почувствуют, что «что-то идет не так», и смогут решить проблему до того, как она примет серьезные масштабы.

В книге *Sources of Power: How People Make Decisions* («Источник силы. Как люди принимают решения») исследователь Гарри Клейн

рассказывает историю команды пожарных. Они тушили пожар в доме на первом этаже, но огонь и не думал гаснуть. Бригадир приказал всем выйти: он чувствовал, что что-то идет неправильно. Через несколько минут дом обрушился: пожар начался в подвале и уже успел сжечь фундамент. Оставшись в доме, вся команда погибла бы. В этом и заключается сила и преимущество опыта.

Единственным надежным средством борьбы с **незаметностью отсутствия** для меня является создание **карт проверки**. Если вы заранее тщательно продумаете все, к чему стремитесь, и превратите эти образы в визуальные напоминания, к которым можете обратиться при принятии решения, это поможет вам избежать ненужных действий. (Мы подробно обсудим **карты проверки** в главе 12, с. 418.)

Контраст

Мир полон очевидностей, но их никто не замечает.

Сэр Артур Конан Дойль, автор книг о Шерлоке Холмсе

Представьте, что вам нужно купить костюм. Вы идете в магазин и видите, что рядом с обычными костюмами за 400 долларов висят костюмы за 3000. Их никто не покупает, но это и не нужно. Их цель совсем иная. По сравнению с ними костюмы за 400 долларов выглядят не такими уж и дорогими (хотя в соседнем магазине точно такой же костюм можно было бы купить за 200 долларов).

Тот же самый принцип применяется и в порядке представления товаров покупателям. Выбрав костюм, вы отправитесь к рубашкам, обуви и аксессуарам. Вы уже купили 400-долларовый костюм. Можете ли вы теперь потратить еще 100 долларов на обувь? 80 долларов на ремень? 60 долларов на несколько рубашек? 50 долларов на галстуки? 40 долларов на несколько пар запонок? По сравнению с костюмом эти аксессуары кажутся сравнительно недорогими, так почему бы их не купить?

Вот что говорил по этому поводу один из моих клиентов, Джордан Смарт:

В прошлом году в неделю скидок я пошел по магазинам. Мне нужно было купить несколько рубашек и пару пиджаков. Еще я подумывал купить галстуки, но решил, что тех двух, что у меня уже есть, вполне достаточно.

Я зашел в первый магазин, выбрал несколько рубашек и на вопрос продавца, не нужны ли мне к ним галстуки, вежливо ответил «нет» и поздравил себя с тем, что смог следовать своему плану.

Во втором магазине я примерил несколько пиджаков и тоже решил их купить. И снова продавец спросил, нужны ли мне к ним галстуки. Тут я подумал, что раз я уже потратил приличную сумму на пиджаки, так почему бы не купить несколько галстуков.

Теперь, зная о понятии контраста, я понял, что же я тогда сделал. В конце концов я потратил на галстуки больше, чем на пиджаки.

Наше восприятие находится под воздействием информации, поступающей из окружающей нас среды. 10 тысяч долларов — это большая сумма или нет? Все зависит от ваших обстоятельств. Если на вашем счету всего лишь 10 долларов, тогда да, это огромная сумма. Если же на вашем счету 100 миллионов долларов, это погрешность округления.

Наши способности к восприятию позволяют нам замечать **контраст**, а не сравнивать то, что мы воспринимаем, с тем, чего нет (что и является основой **незаметности отсутствия**). Все, что мы видим, и каждое решение, которое мы принимаем, основано на информации, собранной из **среды**. Именно поэтому маскировка оказывается столь эффективным средством: она позволяет сгладить контраст между объектом и его окружением.

По сравнению с ценой компьютера, составляющей 2000 долларов, 300 долларов за расширенную гарантию кажутся вполне разумной ценой, хотя и повышают общую стоимость покупки на 15 %. 1000 долларов за кожаные сидения — ничто по сравнению с 30 тысячами долларов за сам автомобиль. А 20 тысяч долларов за перестройку кухни выглядят каплей в море по сравнению с ценой дома, составляющей 400 тысяч долларов.

Чтобы контролировать восприятие **контраста**, можно использовать **фрейминг**. Например, я сам, предлагая интенсивный бизнес-курс, часто произношу фразу: «На 149 тысяч долларов дешевле, чем ведущая программа МВА». По сравнению с ценой книги мой курс

кажется дорогим, а по сравнению с программой MBA — довольно выгодной покупкой.

Представляя свое предложение, играйте на контрасте: вы повысите шансы того, что потенциальные клиенты согласятся на ваше предложение.

Дефицит

*Чтобы что-то любить, нужно осознать,
что это можно потерять.*

*Гилберт Честертон, христианский
мыслитель и писатель*

Из-за стремления к **сохранению энергии** у людей возникает естественное желание отложить дела «на потом», если только нет чего-то, что заставляет заняться этим делом сейчас. И вот это «потом» представляет собой большую проблему для бизнесменов, поскольку оно легко превращается в «никогда». Как же заставить клиентов действовать немедленно?

Очень часто естественное желание клиента отложить принятие решения можно побороть при помощи **дефицита**. Понимание того, что тот или иной продукт — редкость, вызывает **боязнь потери** и стимулирует принять решение немедленно.

В 1996 году игрушка Tickle Me Elmo стала хитом рождественского сезона. Elmo был популярным персонажем, но ограниченное количество игрушек заставило родителей буквально сходить по ним с ума. Прежде рациональные люди начали ставить сотни долларов на электронном аукционе eBay и бомбардировать продавцов вопросами, когда же в продажу поступит новая партия.

Вот несколько способов внести элемент дефицита в предложение:

1. Ограниченное количество — информируйте потенциальных покупателей о том, что вы предлагаете ограниченное число продуктов.

2. Повышение цен — информируйте потенциальных покупателей о том, что в ближайшем будущем цена изменится.

3. Снижение цены — информируйте потенциальных покупателей о том, что в настоящий момент действует скидка.

4. Крайний срок — информируйте потенциальных покупателей о том, что предложение действительно только в течение ограниченного промежутка времени.

Однако дефицит, созданный искусственно, может иметь неприятные последствия. Например, ограничивать количество продаж электронных книг, загружаемого программного обеспечения или музыкальных файлов не имеет никакого смысла: все знают, что электронные файлы можно **копировать** бесконечно и абсолютно бесплатно. Поэтому клиенты почувствуют, что дефицит создан искусственно, и не захотят у вас ничего покупать. С другой стороны, повышение цен после определенного срока дает положительные результаты и не вызовет сомнений в рациональности таких действий.

Внесите элемент дефицита в свое предложение, чтобы клиенты согласились на него сейчас, а не отложили «на потом».

Новизна

*Когда мне нужна пара рабочих рук, я
почему-то получаю в придачу всего рабочего.*

*Генри Форд, основатель компании Ford
Motors и первооткрыватель
конвейерного метода производства*

В разгар Второй мировой войны Норман Макворт освободил радиолокаторщиков ВВС Великобритании от их основной работы и поручил им другое задание — смотреть на настенные часы в течение двух часов.

Макворт был психологом и специализировался на исследованиях бдительности — способности поддерживать высокий уровень **внимания** на одном объекте в течение долгого периода времени. Радиолокаторщики были прекрасными объектами исследования: их работа главным образом состояла из наблюдения за вспышками на экране радара в темной комнате в течение многих часов.

Бо льшую часть времени на экране ничего не менялось. Однако любое изменение имело огромное значение, ведь это могли быть подлетающие вражеские бомбардировщики. Радиолокаторщик должен

был внимательно смотреть на экран и сразу же сообщать о необычной активности. Работа была невероятно сложная: скука часто приводила к ошибкам, которые стоили многих жизней.

Чтобы воссоздать эту сложную обстановку, Макворт придумал специальное устройство — «Часы Макворта». Секундная стрелка этих часов работала как обычная за исключением того момента, что иногда она перескакивала через одну отметку. Испытуемый должен был нажимать кнопку каждый раз, когда замечал такой пропуск.

И вот какие результаты получил Макворт: после десяти минут наблюдения внимание радиолокаторщиков резко снижалось. Даже те, кто был крайне заинтересован в успешном выполнении задания, могли удерживать свое внимание не больше получаса. Затем они неизбежно «зависали».

Новизна — наличие новых сенсорных данных — играет большую роль, если вы хотите привлечь внимание клиентов и удержать его в течение длительного периода времени. Одной из причин, почему люди могут часами сидеть в Интернете, является как раз новизна: каждое новое вирусное видео, сообщение в блоге, обновление Facebook, пост в Twitter и газетная статья повторно запускает нашу способность сосредоточить внимание.

В книге «Правила мозга» Джон Медина рассказывает, как он удерживает внимание своих студентов на уроках, длящихся больше часа. Он разбивает занятие на модули длительностью не более десяти минут. Каждый модуль начинается с **крючка** — интересной истории или анекдота, за которым следует краткое изложение основной темы. Такой формат гарантирует, что аудитория будет более эффективно усваивать информацию и не «зависнет» посередине занятия. (Именно поэтому данная книга включает множество коротких параграфов, чтение которых занимает не больше десяти минут.)

Глава 8

Работа над собой

Мыслить — легко, действовать — достаточно сложно, а привести свои мысли в действие — самое сложное в мире.

*Иоганн Вольфганг Гёте, драматург,
поэт, интеллектуал XIX века*

Ваше тело и ум — это инструменты, которые вы используете, чтобы добиться цели. Движение к цели может быть легким и приятным, но для этого нужно научиться понимать себя и работать над собой.

Мир бизнеса в наше время настолько суматошен и разнообразен, что мы нервничаем по поводу любого мало-мальски важного дела. Чтобы превратить изматывающий бег на месте в успешную карьеру, необходимо понять, как работать эффективно и прибыльно.

В этой главе мы обсудим, как ставить и достигать цели, распределять ежедневные задачи, преодолевать сопротивление, не выматываясь и не переутомляясь.

Моноидеализм

Просто сделай это!

Слоган компании Nike

За прошедшие несколько лет вышло достаточно много книг о повышении производительности: «Как привести дела в порядок»^[47], *The Power of Less* («Делать меньше») и *Master Your Workday Now!* («Эффективная организация рабочего дня»). Все они предлагают различные методы достижения трудовой нирваны.

Чего конкретно мы добиваемся, когда пытаемся «продуктивно» работать? В идеале мы хотим направить всю нашу энергию и

внимание на выполнение одной-единственной задачи.

Моноидеализм — бесконфликтное сосредоточение всей энергии и внимания на одной идее. Моноидеализм еще часто называют «ощущением потока». Этот термин ввел в обиход психолог Михай Чиксентмихайи^[48].

Бывший программист Р. Эби, в настоящее время специализирующийся на способах раскрытия потенциала мозга, дает моноидеализму следующее определение:

Когда кто-то говорит вам: «Сделай это», он пытается дать понять, что вы должны делать только это и не отвлекаться. На самом деле эта фраза подразумевает: «Сделай это, не думая ни о чем, даже о том, что ты делаешь. В принципе даже не делай, просто смотри на себя со стороны, но не пытайся что-то делать».

Собственно говоря, моноидеализм — это доминирование в сознании одной-единственной мысли, идеи без каких-либо конфликтов. Человек, находящийся в таком состоянии, стремится воплотить идею в жизнь, а то, какие он использует для этого средства, зависит от каждого конкретного случая.

Когда вы находитесь в «потоке», моноидеальном состоянии, вас ничто не отвлекает и не прерывает, вы не сомневаетесь в своих действиях и не осуждаете себя. Когда ваш мозг работает в этом режиме, вы можете справиться со многими своими задачами.

Так как же войти в это состояние?

Во-первых, убедитесь в том, что никто и ничто не будет отрывать вас от работы. В зависимости от уровня необходимой когнитивной деятельности вашему мозгу требуется от 10 до 30 минут, чтобы полностью включиться в процесс. Телефонные звонки, сотрудники, «заскочившие, чтобы покапать на мозги», и другие раздражители только и делают, что отвлекают вас, поэтому прежде всего необходимо исключить все помехи. Я в такой ситуации отключаю телефон, использую беруши или ставлю инструментальную музыку, чтобы заглушить фоновый шум.

Кроме того, я отключаю Интернет, чтобы удержаться от искушения полазить по Сети (см. параграф «Истощение силы воли», с. 258). Все эти меры помогают мне удерживать свой мозг в моноидеальном

состоянии. Используйте подобный метод **направляющей структуры**, и ваше внимание не будет рассеиваться.

Во-вторых, устраните внутренние **конфликты**. Иногда бывает трудно начать работу, потому что между двумя системами управления в вашем мозгу происходит конфликт. Стоит потратить некоторое время на то, чтобы разобраться с конфликтом *прежде, чем* вы приступите к работе.

Во время написания этой книги мое сознание несколько раз сопротивлялось работе. Вместо того чтобы пытаться проигнорировать такое сопротивление или пробиться сквозь него (что неизбежно привело бы к истощению силы воли), я использовал приемы **ментального моделирования и повторной интерпретации**, после чего обнаружил скрытый конфликт: мне не нравился получавшийся результат и казалось, что тратить на это свое время — значит тратить его впустую. Я переделал структуру книги, и эта переделка одновременно разрешила конфликт, устранила причину сопротивления и улучшила саму книгу.

В-третьих, запустите процесс, связанный со **вниманием**. Как я уже сказал, мозгу требуется от 10 до 30 минут, чтобы войти в моноидеальное состояние. Если к концу этого срока вы не сможете сосредоточиться на работе, займитесь чем-то другим. Но такое бывает редко: начав что-то делать, человек довольно легко втягивается в процесс.

Я часто использую «помидорную» технику¹, названную ее создателем Франческо Чирилло в честь забавного кухонного таймера в виде помидора. В основе методики лежит принцип работы без перерыва по 25 минут. В течение этого времени вы должны сосредоточиться только на своей задаче, не отвлекаясь ни на что другое. Через 25 минут можно сделать пятиминутный перерыв. Таким образом, общее время этого блока составит всего полчаса, а значит, вы сможете вписать его в свой график и прибегать к этой технике, когда сочтете нужным.

Больше всего в «помидорной» технике мне нравится то, что она позволяет поймать двух зайцев сразу: запускает рабочий процесс и позволяет игнорировать отвлекающие раздражители. Даже если вы не очень хотите делать то, что нужно, сказав себе: «Это всего лишь двадцать пять минут», вам легче будет преодолеть первоначальное

сопротивление. Кроме того, вы можете не обращать внимания на внешние раздражители: если зазвонит телефон, напомните себе, что «помидор» нельзя прерывать и делить на части, и продолжайте работать в моноидеальном состоянии.

Одной из форм моноидеализма является медитация. Это несложно: просто каждый день в течение десяти минут концентрируйтесь на своем дыхании. Эти простые упражнения могут существенно повысить вашу способность к концентрации. Используйте эту технику, чтобы развить в себе навыки удержания внимания в условиях, когда вас что-то отвлекает.

Наказание за переключение

*Управляйте своим разумом, иначе он будет
управлять вами.*

Гораций, римский поэт, I век до н. э.

Каждый проект и каждая задача, над которыми вы работаете, требуют определенного количества **внимания**, энергии и сосредоточенности. Вопрос в том, как выполнить эту работу наиболее эффективно.

Многие люди считают, что нужно делать несколько дел одновременно. Однако такой подход противоречит идее **моноидеализма**. С неврологической точки зрения нашему мозгу невозможно справиться с несколькими заданиями сразу. В этом случае ваше внимание не разделяется равномерно между двумя делами, а перескакивает с одного на другое. Занимаясь одной задачей, вы в это время полностью игнорируете другую.

Недавние исследования в области неврологии² выявили: чем больше задач вы пытаетесь охватить, тем ниже ваша производительность. Именно поэтому говорить по телефону и вести машину — плохая идея. Когда вы пытаетесь сосредоточиться на двух вещах сразу, ваша реакция снижается настолько, что ее можно сравнить с реакцией пьяного человека³.

Каждый раз, переключая свое **внимание** с одного объекта на другой, вы навлекаете на себя **наказание за переключение**.

Приступая к работе, ваш мозг «загружает» ее контекст в рабочую память. При «перескоках» вы вынуждаете мозг тратить время и энергию на загрузку и перезагрузку контекстов. В результате можно провести весь день, занимаясь разными делами, ничего, в конце концов, не сделать, но при этом чувствовать себя опустошенным. Вы просто потратили слишком много энергии на переключение между делами вместо самих дел.

Наказание за переключение — это издержки **трения**: чем меньше вы переключаетесь, тем ниже издержки. Именно поэтому моноидеализм настолько эффективен: когда ваше внимание сосредоточено на одном объекте, ваш мозг загружает контекст в рабочую память *один раз*, а это значит, что вы можете направить всю свою энергию на выполнение решаемой в данный момент задачи.

Чтобы избежать непродуктивного переключения между контекстами, вы можете использовать стратегию группирования. Даже устранив все отвлекающие факторы, вы можете потратить много энергии на мысленную загрузку. В этом случае лучше всего объединить схожие задачи.

Например, мне очень сложно заниматься творческой работой (писать или снимать учебные видео) в перерывах между звонками клиентов. Поэтому я группирую дела по виду активности. Как правило, с утра я несколько часов пишу, а во второй половине дня занимаюсь клиентами. В результате я могу уделить каждому заданию все свое внимание. Точно так же я поступаю и в отношении финансовой отчетности, дел в городе или по дому. Я занимаюсь только одним делом в течение определенного промежутка времени и в результате выполняю все поставленные задачи.

Венчурный капиталист, программист и эссеист Пол Грэхем называет такую стратегию «расписание творца, расписание менеджера»⁴. Если вы занимаетесь творческой работой, не смешивайте ее с административными делами: постоянное переключение внимания убьет вашу производительность. «Расписание творца» состоит из нескольких больших непрерывных блоков; «расписание менеджера» разбито на множество мелких блоков для встреч. Оба расписания преследуют различные цели, поэтому, если вы хотите эффективно выполнять свою работу, не пытайтесь их объединять. Устраните

непродуктивное переключение внимания — и вы сможете эффективно работать с меньшими затратами.

Четыре метода выполнения

*Я всего лишь один из многих, но я человек.
Я не могу сделать все, но могу предпринять
хоть что-нибудь. То, что я в состоянии
сделать, я должен сделать, а то, что должен
сделать, Божьей милостью сделаю.*

*Эдвард Хейл, священник и литератор
XIX века*

Существует четыре способа справиться с любой задачей. Это завершение, удаление, передача и отсрочка.

Завершение — выполнение задания — то, к чему стремится большинство людей. Составляя список текущих дел, вы, вероятно, считаете, что все эти дела вы должны сделать сами. Это не так: завершение лучше всего подходит тем заданиям, которые только вы сможете сделать правильно и эффективно. Для остальных найдутся другие способы.

Удаление — устранение задачи — применяется в том случае, если задача не важна или не нужна. Не тратьте на нее свое время — смело вычеркивайте.

Передача — выполнение вашей задачи другим человеком — эффективна в том случае, если этот человек может справиться с ней на 80 % так же хорошо, как и вы. Для этого вам надо найти того, **кому** эту задачу делегировать. Это могут быть служащие, подрядчики или аутсорсеры — главное, что они способны делать некоторые дела за вас.

В процессе подготовки «Персонального интенсивного бизнес-курса МВА»⁵ мы с Келси снимали видео, а бабушка Келси — первоклассная машинистка — помогла нам сделать расшифровку каждой записи.

В результате курс был завершен за рекордно короткое время, причем не потребовал от нас много сил.

Если вам некому передать свои рутинные дела, попробуйте поработать с фрилансером. Меньше чем за 100 долларов вы получите помощь команды профессионалов, которую найдете в Сети. Если вы раньше никогда никому не передавали свои дела, сейчас самое время начать.

Отсрочка — откладывание дел на потом — эффективна для задач, которые не обязательно решать именно сейчас. Ничего страшного в этом нет, наоборот, вы быстрее застопоритесь, если возьметесь за слишком много дел сразу. Отложите те задачи, которые можно выполнить позже, и сосредоточьте все свое внимание и энергию на более важных вещах.

В книге «Как привести дела в порядок» Дэвид Аллен рекомендует вести списки «когда-нибудь / может быть» и вносить в них задания, которые вы, возможно, сделаете в будущем, поскольку именно сейчас в них нет необходимости. Эту идею поддерживает и исследователь творческих способностей Скотт Бельски в своей книге *Making Ideas Happen* («Как воплотить свои идеи в жизнь»), называя это «второстепенным» списком, к которому вы всегда сможете обратиться впоследствии.

Старайтесь использовать все четыре способа — и вы удивитесь, насколько быстро вы сможете справиться со своими делами.

Самые важные задачи (СВЗ)

Занимаясь мелкими делами, думайте о серьезных вещах: это поможет справиться с ними.

*Элвин Тоффлер, автор концепции
постиндустриального общества,
футуролог*

Не все стоящие перед вами задачи одинаково важны. Если вы хотите максимально эффективно использовать свое время, сосредоточьтесь на выполнении самых важных задач, а более мелкие оставьте на потом.

Самая важная задача — та, которая в случае выполнения принесет необходимые результаты. Проснувшись, составьте список из двух или трех СВЗ и попытайтесь выполнить их как можно быстрее. Это должен быть отдельный список: не смешивайте СВЗ с вашими остальными делами! Я обычно использую карточки или бесплатный планировщик Дэвида Сиа Emergent Task Planner⁶ в формате PDF.

Объедините эту технику с **законом Паркинсона** и определите крайний срок выполнения этих задач. Поставив себе целью сделать все СВЗ до 10 часов утра, вы будете поражены тем, как быстро вам это удастся.

Наличие списка из двух или трех СВЗ помогает поддерживать **моноидеальное** состояние, в котором вы можете игнорировать все, что отвлекает вас от выполнения этих задач. Если в это время вам кто-то позвонит, вы всегда сможете сказать, что свяжетесь с ним после того, как доделаете работу. Само определение СВЗ подразумевает, что все остальные дела не так важны и их вполне можно проигнорировать.

Выполните все СВЗ как можно быстрее — и у вас впереди будет еще целый день, который можно посвятить другим делам.

Цели

Пример неопределенной цели — вы заходите в ресторан и говорите: «Я голоден и хочу поесть». Итог: вы останетесь голодным, пока не закажете что-нибудь конкретное.

Стив Павлина

Вопросу важности **целей** посвящено достаточно много бизнес-книг. Четко поставленные цели помогают визуализировать то, чего вы хотите добиться, и заряжают вас стремлением это сделать. Имея такую цель, ваш мозг может использовать **ментальное моделирование** для **визуализации** того, что должно получиться в результате. Если воображаемый **конечный результат** выходит неопределенным или нечетким, автоматическим системам планирования вашего мозга будет тяжело найти способы достижения таких целей. Четкая формулировка

играет ключевую роль в **мотивации**: чем яснее определена ваша цель, тем легче «зарядиться» энергией, необходимой для ее выполнения.

Такие нечеткие цели, как «я хочу взобраться на гору», не дают вашему мозгу материала, с которым можно было бы работать. На какую гору? Где? Когда? Почему? Не ответив на эти вопросы, вы, вероятно, вообще ничего не сможете предпринять.

Правильно сформулированная цель звучит так: «Я хочу подняться на вершину Эвереста, сделать панорамный снимок и повесить этот трофей на стену до того, как мне исполнится 40 лет». Эту цель ваш мозг может легко смоделировать: Эверест находится в Непале, следовательно, нужно организовать путешествие, улучшить свои альпинистские навыки, найти гида, купить оборудование и подходящую панорамную камеру и т. д. Как только вы принимаете сознательное **решение** достичь цели, ваш мозг автоматически начинает подбирать варианты его выполнения.

Лучше всего, если цели будут выражены в позитивной, немедленной, конкретной, четкой форме.

— **Позитивная форма** имеет непосредственное отношение к **мотивации** — ваша цель должна подразумевать движение к чему-то, а не от чего-то. Такие цели, как «я больше не хочу быть толстым», приведут к **изоляции угрозы**. Вместо негативного посыла используйте **повторную интерпретацию**, чтобы зарядиться энергией для выполнения этой цели. Кроме того, постарайтесь заранее устранить все возможные **конфликты**.

— **Немедленная форма** подразумевает наличие временных ограничений: поставив перед собой цель, вы должны приступить к ее выполнению сразу же, а не «когда-нибудь» или «со временем». Если вы не хотите работать именно над этой целью, занесите ее в список будущих дел и сосредоточьтесь на чем-нибудь другом.

— **Конкретная форма** означает, что, ставя перед собой цель, вы должны четко представлять конечный результат. Такая цель, как «я хочу быть счастливым», ни к чему не приведет, поскольку она не конкретная: как вы узнаете, что достигли ее? А вот осуществленное восхождение на вершину Эвереста — это конкретно.

— **Четкая форма** подразумевает, что вы точно знаете, когда и где собираетесь достигнуть своей цели и что для этого следует сделать.

Восхождение на Эверест в определенный день — это четкая цель. Ваш мозг легко спланирует все, что необходимо для ее выполнения.

Для лучшего эффекта постоянно контролируйте свои цели. Такие цели, как, например, «сбросить десять килограммов», — непродуктивные, поскольку они не находятся под вашим непосредственным контролем. Похудение — это результат, а не усилие. Если вы случайно наберете пару килограммов, то расстроитесь и можете даже сдаться, хотя, скорее всего, от вас это и не зависело. Ставьте перед собой такие цели, выполнение которых будет в рамках вашего **локуса контроля**, например: физические упражнения не менее 30 минут в день и контроль потребляемых калорий.

Занесите свои цели в блокнот или создайте любую другую систему учета. Лично я записываю цели в обычный текстовый файл, распечатываю его и вкладываю в блокнот со списками текущих дел. Каждый раз, когда я справляюсь в нем о своей повестке дня, у меня перед глазами мелькает список моих целей. Это помогает мне определить, какие из задач наиболее важны.

Нет ничего страшного, если вы измените свои цели. Иногда мы думаем, что хотим чего-то, а через некоторое время оказывается, что оно нам не так уж и нужно. Это абсолютно нормально, ведь вы постоянно узнаете что-то новое. Если вы работали над какой-то целью, а потом выяснили, что она для вас уже неактуальна, смело переключайтесь на другие дела.

Состояние бытия

Может быть, я шел не в ту сторону, куда следовало бы, но, пожалуй, я пришел туда, куда надо.

Дуглас Адамс, юморист и автор серии книг «Автостопом по Галактике»

По моим наблюдениям, люди постоянно совершают одну и ту же ошибку, полагая, что все в жизни является достижением.

Подумайте о таких высказываниях, как «я хочу быть счастливым», «я хочу быть довольным» и «я хочу быть успешным». Как вы узнаете,

что достигли цели? Как почувствовать счастье, радость или успех, если ваши эмоции постоянно сменяют друг друга?

Состояние бытия — это качество вашего нынешнего эмоционального состояния, которое не может быть достижением, поскольку постоянно меняется: сейчас вы счастливы, а через час уже расстроены. Это нормально — хотеть «быть счастливым» или «быть успешным», но рассматривать эти желания как цели — прямой путь к разочарованию. Вместо этого думайте о них как о критериях решения — способах понять, приводят ли ваши действия к желаемым результатам.

Например, вы обнаружили, что, проводя время с близкими друзьями и членами семьи, вы чувствуете себя счастливым. Следовательно, вы будете стараться бывать с ними как можно чаще. Если вы хотите покоя, а ваша работа постоянно вводит вас в стресс, — ясно, что нужно что-то менять, поскольку то, что вы делаете, не приводит к нужным результатам.

Если разбить эти сложные **состояния бытия** на более мелкие, такое дробление принесет вам еще больше пользы. Вместо того чтобы пытаться достичь «успеха» и «счастья», определите, что они действительно значат для вас. Например, я считаю, что «быть успешным» — это «работать над тем, что мне нравится, с людьми, которые мне нравятся» и «зарабатывать достаточно, чтобы не чувствовать себя стесненно». Все вместе эти состояния дают намного более сильное ощущение успеха: если именно так все и происходит, значит «я успешен».

То же самое касается и понятия «счастье». Вместо того чтобы стремиться к тому, чтобы «быть счастливым» в целом, разделите это состояние на «веселиться», «проводить больше времени с приятными людьми», «чувствовать себя спокойно и свободно». Так вы скорее поймете, все ли вы делаете правильно для того, чтобы достичь состояния счастья.

Определите для себя желаемые **состояния бытия** — и вы получите ряд критериев, которые сможете использовать, чтобы оценить результаты ваших действий.

Привычки

*Мы есть то, что мы делаем постоянно.
Следовательно, совершенство — это не
действие, а привычка.*

*Уилл Дюрант, историк, перифразируя
древнегреческого философа
Аристотеля*

А как насчет того, что вы делаете каждый день? Это **цель** или **состояние бытия**? На самом деле ни то, ни другое.

Привычки — это регулярные действия, которые поддерживают нас «на плаву». Мы занимаемся спортом, чистим зубы, принимаем витамины, соблюдаем диету, общаемся с друзьями и семьей — и это делает нас счастливыми и здоровыми. Благодаря **накоплению** эти мелкие **привычки** могут со временем привести к отличным результатам.

Как правило, выполнение регулярных действий требует определенной **силы воли**. Поэтому для закрепления **привычек** лучше всего использовать методы, которые мы обсуждали в параграфе «**Направляющая структура**» (с. 244). Если вы хотите по утрам ходить в тренажерный зал, соберите все необходимые вещи с вечера. Когда вы проснетесь, вам будет намного легче выполнить задуманное, поскольку не нужно тратить лишние силы на подготовку.

Чтобы ввести привычку в вашу жизнь, свяжите ее с каким-нибудь действием. Например, если вы хотите начать принимать витамины, делайте это после какого-нибудь другого регулярного действия. Не полагайтесь на свою память — совместите их прием, например, с утренней или вечерней чисткой зубов.

Вырабатывайте привычки по одной. Помните: изменение традиционного распорядка дня требует силы воли. Если вы попытаетесь выработать несколько привычек за один раз, скорее всего, у вас ничего не получится. Сосредоточьтесь на каком-нибудь одном действии, а когда оно будет выполняться автоматически, переходите к следующему.

Прайминг

Ищите и обряцете.

Евангелие от Матфея, 7:7

У вас когда-нибудь было такое чувство: стоит только заинтересоваться определенной моделью машины, как тут же начинаете ее *повсюду* встречать? У меня было. Такое впечатление, что сотни машин именно этой модели просто заполнили все улицы.

Это, конечно, не так: Вселенная не играет с вами в игры. Эти машины и раньше были на дорогах, просто вы не обращали на них внимания. Ваш мозг отфильтровывал то, что не попадало в круг ваших интересов.

Однако как только вы заинтересовались «своей» моделью, мозг прекратил фильтровать эту информацию. И каждый раз, обнаружив эту машину, он сообщал вам об этом. Все, что понадобилось ему, чтобы отключить фильтр, — это ваш интерес.

Прайминг — это метод сознательного программирования мозга, целью которого является выделение определенной информации в **среде**. Одно из самых захватывающих свойств функции **сопоставления** — это то, что мы постоянно сканируем среду на предмет полезной нам информации. Если вы донесете до вашего разума, что именно вас интересует, он будет предупреждать вас каждый раз о наличии нужного вам объекта.

При помощи прайминга вы можете сознательно влиять на возможности вашего мозга. Потратьте несколько секунд и определите, что вас интересует и что вы ищете. Таким образом вы запрограммируете свой мозг, и он немедленно даст вам знать, когда заметит нужные объекты. Некоторые люди называют это *интуицией*. При помощи **прайминга** вы сможете использовать ее сознательно и продуктивно.

Приведу пример того, как лично я использую прайминг. В книге *10 Days to Faster Reading* («Научиться скорочтению за 10 дней») Эбби Маркс-Бель рекомендует технику, которую я называю *постановкой цели*. Перед тем как начать читать, определите для себя: 1) зачем вы хотите прочитать этот материал и 2) какую информацию вы хотите в нем найти. Сделайте несколько пометок: это поможет вам сосредоточиться на том, что вы ищете.

Определив цель, пролистайте книгу, обращая особое **внимание** на оглавление, заголовки разделов и алфавитный указатель, чтобы получить общее представление о содержании и структуре этой книги. Выпишите термины и понятия, которые показались вам важными: когда они попадутся вам на глаза в следующий раз, вам будет легче их заметить.

Этот процесс займет всего несколько минут, зато невероятно увеличит скорость вашего чтения. Ваш мозг будет автоматически отфильтровывать второстепенный для вас материал и концентрироваться на том, что вас интересует.

В результате вы сможете извлечь все необходимое из любой научной книги менее чем через двадцать минут. Я использую эту технику в библиотеках и книжных магазинах; за какой-нибудь час я «проглатываю» несколько книг. Без нее я не смог бы составить и список вспомогательной литературы для этой книги, не говоря уже о ее написании.

Когда мы стремимся к какой-то определенной цели и нам «везет», это происходит благодаря праймингу. Вот почему так важно поставить перед собой **цель**: опираясь на нее, ваш мозг будет непрерывно искать то, что вам нужно. Если вы хотите взобраться на Эверест, то, просматривая туристические сайты, наверняка обратите внимание на то, что билеты в Непал продаются с 70 %-ной скидкой. Если бы вы читали этой сайт до того, как определили свою цель, ваш мозг, скорее всего, проигнорировал бы эту информацию за ненужностью.

Потратьте пару минут на то, чтобы четко определить, что вы ищете, — и вы непременно это найдете.

Решение

Каждый из нас каждый миг должен решать, что он будет делать и кем станет в ближайшем будущем. И выбор этот без права передачи: никому не суждено выбрать мне жизнь за меня.

Хосе Ортега-и-Гассет, философ и эссеист

Решение — это выбор определенного плана действия. Английское слово *decide* (решать) произошло от латинского *decidere*, что означает «отвергать», «исключать». Принимая решение, вы исключаете другие возможные пути действия, оставляя только тот, который выбрали.

Система, которая будет принимать решения за вас, — несбыточная мечта. Все системы могут только давать информацию, на основании которой вы сможете принять *лучшее* решение.

Принимая любые решения — важные или незначительные, мы, однако, никогда не имеем в распоряжении полной информации. Не обладая даром предсказывать будущее, мы часто списываем свою нерешительность на нехватку информации. В действительности же происходит умственная перегрузка: ваш средний мозг непрерывно посылает сигналы переднему, который в это время разбирается с неопределенностью и принимает решение. Как только решение принято, мозг возвращается к нормальному функционированию.

Не ждите, пока у вас появится вся нужная информация: мир слишком сложен, чтобы делать точные прогнозы. Отставной генерал Колин Пауэлл считает, что принимать решение нужно уже тогда, когда у вас на руках всего половина объема необходимой информации. «Не ждите появления 100 %-ной уверенности, потому что к тому времени будет слишком поздно... Как только наберете 40–70 % доступной информации, действуйте»⁷.

Если эта стратегия подходит для жизненно важных решений, то она тем более подойдет для ежедневных. Соберите достаточно информации для обоснованного решения, примите его и двигайтесь дальше.

Неспособность принять решение — это тоже решение. Жизнь не прервется, если вы не сделаете выбор: возможно, она примет решение за вас. В этом случае вы просто позволите себе быть жертвой обстоятельств.

Принимайте свои решения сознательно и без всяких сомнений. По личному опыту знаю: многие люди теряются, когда не могут принять решение, и постоянно сомневаются — **боязнь потери** побуждает их оставлять варианты открытыми «на всякий пожарный». Но в этом случае их мозг не может применить **ментальное моделирование** и **стимулирование**, чтобы выяснить, как достичь поставленной цели, и работает вхолостую.

Скажите себе: «Я решил сделать это прямо сейчас» — и вам несложно будет действительно это сделать. Как только решение наконец-то принято, ваш мозг запускает мотор — и вы начинаете действовать.

Если вам тяжело принимать решения, задайте себе вопрос, который рекомендует автор книги «Личное развитие»^[49] Стив Павлина: «Что мне более интересно?» Вероятно, вашему мозгу просто тяжело выбрать лучший вариант. Тогда, в сущности, **неважно, что именно вы выберете**. Просто выбирайте то, что считаете более интересным.

Когда Келси получила отличное предложение о работе в Нью-Йорке, мы неделями обсуждали его и не могли решить, стоит нам остаться в Цинциннати или лучше переехать в большой город. Мы были во всем не уверены. Где мы будем жить? Можем ли себе это позволить? Что будет с моей работой? Вопросов было столько, что мы испытали глубочайший приступ **изоляция угрозы**.

В конце концов мы поняли, что единственно правильного варианта нет, поэтому совсем не важно, что мы выберем. Мы оба хотели попробовать жить в Нью-Йорке, поэтому решили переехать и сразу же почувствовали облегчение. Вместо того чтобы продолжить метания меж двух огней, мы приняли решение и смогли двигаться дальше, хотя по-прежнему были ни в чем не уверены.

Пять «почему»

Задайте следующий вопрос, и последующий, и тот, что следует за этим.

Теодор Старджон, автор книги «Больше, чем человек»^[50].

Очень часто мы не осознаем, **почему** хотим именно это, а не другое. При помощи «анализа первопричин» можно выяснить, что является основой наших желаний.

Метод **пяти «почему»** позволит вам понять, чего же вы хотите **на самом деле**. Не принимайте свои желания за чистую монету, выясните их первопричину.

Применять этот метод легко: каждый раз, ставя перед собой **цель**, спросите себя: *почему я* хочу этого? Если вы хотите стать миллионером, спросите себя: зачем мне миллион?

Не пытайтесь искусственно ускорять ответ — просто задайте вопрос как бы из любопытства и подождите, пока ваш разум ответит на него сам. После этого снова спросите: почему? Продолжайте задавать этот вопрос, пока не получите ответ: потому что я этого хочу. Он будет означать, что вы добрались до первопричины вашей цели.

Вот вам пример применения техники **пяти «почему»** к классической цели «я хочу стать миллионером».

1. Почему я хочу миллион? Потому что не хочу быть стесненным в деньгах.

2. Почему я не хочу быть стесненным в деньгах? Потому что я не хочу об этом беспокоиться.

3. Почему я не хочу об этом беспокоиться? Потому что хочу чувствовать себя в безопасности.

4. Почему я хочу чувствовать себя в безопасности? Потому что хочу чувствовать себя свободным.

5. Почему я хочу чувствовать себя свободным? Потому что я так хочу.

Следовательно, первопричина основной цели — не получение миллиона, а желание быть свободным. А можно ли чувствовать себя свободным без миллиона? Конечно, и деньги тут ни при чем. Возможно, альтернативные варианты воплощения реального желания в жизнь будут более эффективны, чем ваша первоначальная цель.

Выясните первопричину вашей цели — и вы сможете другими способами достичь того, что вы *на самом деле* хотите.

Пять «как»

*Иди туда, куда хватает взгляда:
добравшись туда, ты сможешь заглянуть
дальше.*

Томас Карлейль, эссеист и историк

Метод **пяти «почему»**, скорее всего, помог вам понять: то, что вы на самом деле хотите, отличается от того, что вы хотели раньше. Теперь, когда вы определили первопричину своих **целей**, пора выяснить, как это получить.

Метод **пяти «как»** помогает соединить ваши фактические желания с физическими действиями. Давайте рассмотрим предыдущий пример: основная идея заключается в том, чтобы чувствовать себя свободным. Как же этого достичь?

1. Погасить все долги.
2. Уменьшить количество рабочего времени, найти другую работу или стать предпринимателем.
3. Переехать в новый город или страну.
4. Разорвать безнадежные отношения.

Найдя более или менее нормальное «как», задайте себе этот вопрос снова. Скажем, увольнение с нынешней работы и собственный бизнес дадут вам большее чувство свободы. Как осуществить это? Продумайте все детали, и то, что сначала выглядело неясной идеей, приобретет вполне конкретные очертания.

Продолжайте задавать вопрос «как?», пока не определите четкий план **следующих действий** (который мы обсудим ниже). Цель этого метода состоит в создании полноценной цепочки действий от вашей большой цели до тех шагов, которые вы можете предпринять **прямо сейчас**.

Если вы все сделаете правильно, то каждое последующее действие будет приводить к ожидаемому результату. Если для того, чтобы чувствовать себя свободным, вам надо заплатить долг, то вы будете шаг за шагом приближаться к желанной свободе с **каждой новой оплатой**.

Свяжите свои большие цели с теми действиями, которые вы можете предпринять прямо сейчас, — и вы обязательно достигнете того, чего хотите.

Следующее действие

Постоянно следя за тем, как мало мы можем, мы будем невероятно удивлены тому,

как мало осталось того, что нам еще не под силу.

Сэмюэль Батлер, романист XIX века

Как правило, то, чего мы хотим, не приходит к нам само собой. Проекты — это **цели**, которые требуют более одного действия. И чем больше проект, тем труднее эти цели достигаются.

Восхождение на Эверест — проект, причем довольно сложный и связанный с **неизвестностью**. Как с ним справиться?

Все очень просто: сосредоточьтесь только на одном действии, которое нужно выполнить, чтобы продвинуться на пути к своей цели.

Следующее действие — это определенное, конкретное действие, которое способствует выполнению проекта в целом. Нет нужды знать все шаги осуществления проекта. Вы должны знать только то, что вам необходимо сделать на следующем этапе.

В книге «Как привести дела в порядок» Дэвид Аллен излагал основные этапы этого «фундаментального процесса» следующим образом:

1. Опишите проект или ситуацию, о которых думаете в данный момент.

2. Теперь одним-единственным предложением опишите желаемый результат этой ситуации. Что должно произойти, чтобы этот проект был завершен?

3. Затем запишите только одно следующее действие, необходимое для осуществления проекта.

4. Занесите результаты в систему, которой вы пользуетесь.

По мнению Аллена, выполнение этих пунктов помогает четко понять, что нужно сделать, чтобы реализовать проект. После определения конечного результата вы сможете сосредоточить всю свою энергию и внимание на конкретных способах его достижения.

Написание этой книги — довольно крупный замысел. Несколько лет у меня ушло на проведение исследований и почти год — на написание текста. «Написать книгу» — это не действие, а проект. Я бы никогда не смог сделать это за один присест, а вот писать по небольшой главе в течение часа было вполне **возможно**. Разбив книгу

на четкие параграфы, я смог писать намного быстрее, поскольку выполнять отдельные задачи не так уж и сложно.

Чтобы не перенапрягаться, ведите свои проекты и задачи отдельно. Лично я ношу специальный блокнот, в котором лежит несколько карточек с кратким описанием моих текущих проектов. Также в нем есть список текущих дел, которые необходимо выполнить для осуществления проекта и которые я обрабатываю в системе Марка Форстера⁸ под названием Autofocus. Система помогает мне вычленять те действия, которые я могу сделать *прямо сейчас*. Пока мои проекты привязаны к целям и не противоречат предпочтительному **состоянию бытия**, их выполнение — это всего лишь вопрос времени.

Сосредоточьтесь на следующем действии — и вам обязательно удастся реализовать весь проект.

Экстернализация

Слова — это линзы, сквозь которые разум смотрит на мир.

*Айн Рэнд, философ и автор книг
«Атлант расправил плечи» и
«Источник»*

Наш мозг обладает одним причудливым свойством: он намного лучше обрабатывает информацию, поступающую *извне*, чем те мысли, которые крутятся *внутри*.

Если вы когда-либо работали с персональным тренером, то знаете, о чем я говорю. Тренируясь самостоятельно, очень легко поддаться голосу в вашей голове, который говорит: «Это так больно — надо сейчас же прекратить», даже если результаты не такие уж впечатляющие.

Если вы занимаетесь под чьим-то руководством, этот голос замолкает, поскольку в вашей **среде** есть человек, который подталкивает вас к тому, чтобы работать больше. И на выходе вы получаете отличные результаты.

Поскольку мы быстрее и охотнее реагируем на стимулы из среды, чем на свои собственные мысли, то можем использовать этот метод

для улучшения собственной производительности. Все, что нам нужно, — это придать внутренним мыслям внешнюю форму, и мозг сможет намного эффективнее их использовать.

Экстернализация — это процесс, который воздействует на наши перцепционные способности, преобразовывая внутренние мыслительные процессы во внешнюю форму. По сути, экстернализация предоставляет нам возможность повторно ввести информацию в наши собственные мозги через другой канал, а это, в свою очередь, дает дополнительные познавательные ресурсы, которые можно использовать для обработки этой информации под другим углом.

Вы можете экстернализовать (перевести вовне) свои мысли двумя способами: записав или пересказав их. Лучший способ выразить идею, план или задачу — это зафиксировать их на бумаге. Это не только позволит вам сохранить информацию в удобной форме, но и даст вашему разуму возможность рассмотреть известные факты с другой точки зрения. Удивительно, насколько быстро можно решить проблемы, которые кажутся непреодолимыми, переместив их из головы на бумагу.

«Подарив» свои идеи и планы бумаге, вы сможете не только легко вернуться к ним позже, но и показать их другим людям. Как гласит пословица: «Самые бледные чернила надежней самой ясной памяти». Блокноты и дневники в этом случае просто незаменимы.

Кроме этого, вы можете поделиться мыслями с другим человеком. Наверняка у вас бывали случаи, когда, рассказав о своей проблеме другу или коллеге, вы в процессе разговора находили верное решение, причем ваш слушатель не говорил при этом ни слова.

Главное — это найти аудиторию, которая готова терпеливо, не прерывая выслушать вас. Вы даже можете... поговорить с самим собой или с неодушевленным предметом — резиновой уточкой, игрушечным медвежонком, солдатиком — при условии, что сумеете преодолеть первоначальный психологический барьер.

Неважно, какой способ вы выберете, главное — дайте выход своим мыслям. **Экспериментируйте** — и вы непременно найдете метод, который будет наиболее эффективным. Чтобы сохранить ясность ума в течение целого дня, выделите немного времени на экстернализацию. Обычно это лучше всего делать рано утром или поздно вечером.

Выберите любой способ экстернализации: чем скорее вы сможете очистить свои мозги, тем быстрее добьетесь поставленных целей.

Самовыявление

*Как я узнаю, что я думаю, пока не услышу,
что говорю?*

Эдвард Форстер, новеллист

Экстернализация — прекрасный способ определить свои планы, цели и действия. Но можно использовать и обычный ежедневник, который, кроме хранилища ваших рутинных задач, может стать еще и отличным инструментом решения проблем.

Метод **самовыявления** заключается в том, чтобы отвечать на собственные вопросы. Задавая себе правильные вопросы (или разговаривая с тем, кто будет их задавать), вы сможете намного быстрее ухватить суть проблемы или придумать новую идею.

Прекрасными примерами **самовыявления** являются методы **пяти «почему»** и **пяти «как»**. Настраивая с помощью **прайминга** свой мозг на «схватывание» соответствующей информации, вы сможете открыть те варианты, которые ранее не рассматривали.

В книге *Self-Directed Behavior* («Самоуправляемое поведение») Дэвид Уотсон и Роланд Сарп описывают технику самоанализа, которую вы можете использовать для определения причин своего поведения. Метод ABC^[51] — это ряд вопросов, которые вы можете задать себе, если заметите, что ведете себя не так, как хотелось бы.

Записывая ответы на эти вопросы, отмечая появление определенного стиля поведения, запоминая частоту его появления и продолжительность, можно определить закономерности возникновения такого поведения или мыслительных процессов. Зная эти закономерности, намного легче изменить само поведение.

Антецедент

- Когда это произошло?
- С кем вы были в этот момент?
- Где вы были?

- Что вы делали?
- Что вы говорили себе?
- Какие у вас были мысли?
- Что вы чувствовали?

Поведение

- Что вы говорили себе?
- Какие у вас были мысли?
- Что вы чувствовали?
- Что вы делали?

Последствия

- Что в результате произошло?
- Это было приятно или неприятно?

Правильные вопросы приведут вас к правильным ответам. Превратите это в **привычку** — и вас удивит, насколько быстро и легко вы сможете решать проблемы, с которыми сталкиваетесь.

Моделирование, противоречащее фактам

Правильно заданный вопрос — две трети ответа.

Джон Рескин, искусствовед и социальный теоретик XIX века

В параграфе «**Ментальное моделирование**» (с. 251) мы уже говорили о том, что наш мозг постоянно *пытается* предсказать будущее. Теперь давайте выясним, как смоделировать потенциальный план действий *намеренно*.

«Контрафактные» («что если...») вопросы откроют перед вами новые пути для моделирования. Считайте **моделирование, противоречащее фактам**, прикладным воображением — вы сознательно задаете себе вопросы типа «что если...» или «что произойдет, если...» и позволяете своему разуму достроить ситуацию.

На основании **шаблонов, ассоциаций и интерпретаций**, хранящихся в памяти, ваш мозг выдаст результат, который считает

наиболее вероятным. Вы можете представить *все, что захотите*, — все зависит только от вашего воображения. Ничто не мешает вам смоделировать, например, ситуацию, в которой вы внезапно увольняетесь и переезжаете на Таити. Вы даже можете представить, что живете через десять тысяч лет в будущем или открываете свое дело на Юпитере.

Моделирование, противоречащее фактам, может помочь вам обнаружить скрытые нереализованные возможности. Во времена работы в P&G я часто мечтал о том, чтобы работать на себя и посвящать идее «Сам себе МВА» все свое время, но всегда думал, что это будет «через год или два». И год спустя я думал так же — «через год или два». Было приятно помечтать о том, как я буду работать на себя, но я считал, что это нереально сделать, не исследовав все возможности.

Но все изменилось, когда я узнал о **моделировании, противоречащем фактам**. В сентябре 2008 года, будучи в командировке, я спросил себя: «Что будет, если я действительно уволюсь из P&G, причем сделаю это до своего дня рождения?» (который приходится на начало ноября). Я не считал этот вариант реальным — просто достаточно интересным, чтобы о нем поразмышлять. Я решил временно «закрыть глаза» на свое отношение к уходу и смоделировал эту ситуацию.

Запуская моделирование, противоречащее фактам, вы предполагаете, что какая-то ситуация *уже произошла*. Вы задаете своему разуму искусственную цель — и он автоматически начинает восполнять пробелы между пунктом А и пунктом Б. Моделируя уход из P&G, я сначала предположил, что это *обязательно произойдет*, а затем уже стал размышлять над тем, как это сделать.

В процессе моделирования у меня стали возникать различные вопросы. Каким будет мой доход? Сколько клиентов мне нужно? Над какими еще проектами я смогу работать и сколько денег они должны приносить, чтобы мне хватало на жизнь? Вопросы возникали и возникали, я старался отвечать на них как мог, записывая все это в блокнот.

Закончив моделирование, я обнаружил, что вполне могу уволиться из P&G *прямо сейчас*, а не «через год или два». Вернувшись в офис в

следующий понедельник, я сразу же подал заявление об уходе. Через четыре дня был мой двадцать восьмой день рождения.

По своему опыту могу свидетельствовать: время, потраченное на такого рода моделирование, всегда окупается. Вместо того чтобы мучиться от мысли, что ваше желание нереально или неосуществимо, используя такой подход, вы можете выяснить, что нужно сделать, чтобы претворить вашу мечту в жизнь.

Закон Паркинсона

Работа заполняет время, отпущенное на нее.

Сирил Паркинсон, военный историк и теоретик по вопросам менеджмента

В 1955 году Сирил Норткот Паркинсон опубликовал в британском журнале *Economist* сатирическую статью, в которой на основании своего опыта в госслужбе сформулировал эмпирический закон: «Работа заполняет время, отпущенное на нее».

Если что-то должно быть сделано через год, оно будет сделано через год. Если что-то должно быть сделано на следующей неделе, оно будет сделано на следующей неделе. Если что-то должно быть сделано завтра, оно будет сделано завтра. Мы планируем свои дела на основании того, сколько у нас есть на них времени, а когда крайний срок приближается, прибегаем к **преимущественному выбору**, чтобы все успеть.

Закон Паркинсона не оправдывает установление нереальных крайних сроков. Все проекты занимают какое-то время: понятное дело, небоскроб нельзя построить за день, а фабрику за неделю. Чем сложнее проект, тем больше времени он обычно занимает. Закон Паркинсона лучше всего использовать в качестве вопроса при **моделировании, противоречащем фактам**. Что нужно сделать, чтобы закончить проект очень быстро? Будучи поставленным перед необходимостью построить небоскроб за день, как бы вы это сделали? Ответьте на этот вопрос — и вы откроете для себя различные методы

или подходы, которые сможете использовать, чтобы ускорить выполнение работы.

Основатель компании IKEA Ингвар Кампрад когда-то сказал: «Если вы разобьете свой день на десятиминутные отрезки и попытаетесь провести их с пользой, то будете поражены тем, сколько всего вы сможете сделать». Применяйте этот принцип — я называю его правилом Ингвара — для решения небольших задач. Это могут быть встречи и телефонные звонки: почему-то на встречи всегда выделяют по часу — неважно, нужно на самом деле столько времени или нет. Отведите всего десять минут — и посмотрите, как много вы успеете.

Правило Ингвара — прекрасный пример контрафактного мышления: что бы вы сделали, если бы у вас было всего десять минут на выполнение задачи? Ответьте на этот вопрос и действуйте.

Сценарий Судного дня

*То, что кажется большим на расстоянии,
вблизи становится мелким.*

Боб Дилан, поэт и музыкант

Если вы находитесь в состоянии **изоляции угрозы**, вам очень трудно вообще что-нибудь сделать: ваш ум сосредоточен только на опасности и выдумывает сцены, по которым можно снять какой-нибудь фильм ужасов.

Скажем, вы хотите начать новый бизнес, но каждый раз, думая об этом, начинаете беспокоиться, что у вас ничего не получится. Вы представляете, как уволитесь, вложите большое количество денег в дело, которое провалится, станете банкротом и в конце концов окажетесь на улице. Не сможете найти другую работу и проведете всю оставшуюся жизнь в трейлере в неблагополучном районе.

Как вам убедить свой мозг не реагировать слишком остро и не пытаться защитить вас?

Сценарий Судного дня — это моделирование, **противоречащее фактам**, в котором, если что-то плохое может произойти, то это обязательно случится. Что если вы не сможете закончить проект вовремя? Что если ваш план не сработает? Что если вы все потеряете? Что если окружающие просто посмеются над вами?

Сценарии Судного дня настолько пессимистичны по определенной причине — они помогают нам понять, что в большинстве случаев все будет хорошо. **Синдром пещерного человека** заставляет наши мозги слишком остро на все реагировать. Нам кажется, что каждая потенциальная угроза — вопрос жизни и смерти. Это происходит потому, что мы **интерпретируем** отказ, потерю материальных благ или статуса в качестве угрозы нашему выживанию. Возможно, давным-давно так и было — но не сейчас. Сейчас вы можете потерять деньги, напортачить или получить отказ сотню раз за день — и нормально это перенести.

С помощью сознательной **экстернализации** и выявления своих самых худших страхов вы понимаете, что на самом деле просто

слишком остро реагируете на происходящее. Зачастую вы обнаруживаете, что боялись чего-то, что в действительности не имеет большого значения. Даже если что-то пойдет не так, все равно это не будет так плохо, как вы себе надумали. Поняв, что смерть вам не грозит, вы сможете сделать намного больше, чем осмеливались ранее.

Представив свой сценарий Судного дня, вы начнете делать все, чтобы избежать самого плохого варианта. Если вы начинаете свое дело, первым делом определите все риски и составьте план по их устранению. Вместо того чтобы быть жертвой собственных страхов, используйте их конструктивно.

Создайте собственный сценарий Судного дня — и вы заставите свои остро реагирующие на все мозги работать на вас, а не против вас.

Чрезмерное самоуважение

*Я не ошибался с 1961 года, когда думал,
что совершил ошибку.*

Боб Хадсон, политик

Каждый вечер любители шоу устраиваются перед экранами телевизоров, чтобы послушать, как отвратительно поют участники American Idol.

Самое захватывающее в этом зрелище — отнюдь не поголовное отсутствие слуха, а то, что многие из тех, кто пришел на прослушивание, действительно **считают, что они талантливые певцы**. Контраст поразителен: как они могут так ошибаться в том, что настолько очевидно?

Чрезмерное самоуважение — это естественное стремление переоценивать собственные способности, особенно если хоть небольшой опыт в этом вопросе все же имеется. У такого оптимизма, безусловно, есть свои преимущества: он увеличивает вероятность того, что мы попробуем что-то новое. Ярким примером является неожиданный успех новичка в каком-нибудь деле — он просто не понимает, насколько рискованной и труднодостижимой является его цель.

Стив Возняк, основавший компанию Apple Computer вместе со Стивом Джобсом, создал первый в мире персональный компьютер. Вот как он рассказывал об этом: «Я никогда не делал ничего подобного — не создавал компьютер, не основывал компании и понятия не имел о том, что делал. Но я собирался сделать это и поэтому сделал». Возняк не слишком задумывался, что именно он делает, но считал, что это ему по силам, — и в итоге получил великолепный результат.

К сожалению, подобная естественная уверенность имеет свою цену — возможный болезненный самообман.

Чрезмерное самоуважение приобретает еще более выпуклые формы, если у вас нет никакого опыта в том или ином вопросе. Чем более некомпетентен человек, тем *меньше он осознает свою некомпетентность*. Чем больше он знает, тем правильнее оценивает свои способности и, следовательно, сильнее в них сомневается до тех пор, пока на практике не убедится, что действительно ими обладает.

Согласно Дэвиду Даннингу и Джастину Круджеру из Корнелльского университета, известное высказывание Чарльза Дарвина «невежество чаще рождает уверенность, нежели знание» следует понимать буквально. Они объясняют это так:

1. Некомпетентный человек обычно переоценивает уровень своих навыков.

2. Некомпетентный человек не признает навыки, имеющиеся у других людей.

3. Некомпетентный человек не может оценить свою неадекватность.

4. Если ему помочь улучшить свои навыки, он сможет увидеть и понять свои предыдущие ошибки.

«Подсознательно некомпетентные» люди не догадываются о том, что они некомпетентны: их знания настолько малы, что они не в состоянии это понять. Именно поэтому все парикмахеры и таксисты — эксперты в экономике и международной политике.

Узнав что-то новое, вы становитесь «сознательно некомпетентными», то есть начинаете *понимать, что не знаете того*, что делаете. Большинство людей теряют уверенность в своих способностях именно из-за того, что адекватно оценивают уровень своих умений и навыков.

Опыт, знания и практика помогут вам развить в себе «сознательную компетентность» — состояние, в котором вы понимаете, что делаете. Став сознательно компетентными, вы снова обретаете уверенность — осознаёте пределы своих знаний и можете точно оценить свои способности.

Немного скромности тут, конечно, не повредит. Самонадеянность иногда вызывает чувство превосходства, но оно очень рискованно: вполне возможно, что вы обнаружите себя в плачевной ситуации. Скромность не позволит вам возомнить себя всезнайкой, ведь потом неминуемо наступит болезненное осознание собственной неправоты.

Чрезмерное самоуважение — вещь коварная и может посетить любого (не думайте, что *именно вы* обладаете в этом смысле повышенной устойчивостью), поэтому так важно иметь рядом человека, которому вы доверяете и который сможет без обиняков указать на совершенную ошибку. Одна из самых типичных ловушек, в которую может вовлечь **чрезмерное самоуважение**, — это оценка срока завершения той или иной работы. Самонадеянность — основная причина **ошибок планирования**. Приняв решение написать эту книгу, я думал, что на это уйдет около полугода, — но я никогда раньше не писал книг, так что на самом деле понятия не имел, сколько на это нужно времени. Несколько моих более опытных друзей сказали, что, скорее всего, на это уйдет год, и я очень рад, что прислушался к их мнению: они оказались правы.

Все мы склонны преувеличивать свои способности. Поэтому так важно, чтобы в вашем окружении было как можно меньше людей, которые всегда и во всем будут с вами соглашаться. Такие люди бесполезны, поскольку не смогут удержать вас от ошибки.

Развивайте отношения с теми, кто не боится сказать вам, что вы принимаете сомнительное решение или идете по неправильному пути, — это настоящие друзья.

Предвзятость подтверждения

Нас ведет к беде не незнание, а ошибочное чувство, что мы знаем «наверняка».

Марк Твен

Как ни парадоксально, но один из самых лучших способов выяснить, правы вы или нет, — это найти информацию, которая **докажет, что вы неправы**.

Предвзятость подтверждения — это общая тенденция обращать **внимание** на то, что поддерживает ваши умозаключения, и не замечать то, что им противоречит. Нам неприятно будет узнать, что принятое нами решение оказалось неправильным, поэтому мы склонны фильтровать информацию.

Чем сильнее наше убеждение или вера, тем охотнее мы игнорируем источники информации, которые ставят под сомнение создавшееся положение дел. Именно поэтому политики-консерваторы не читают новостей своих соперников-либералов и наоборот: они и так знают, что не совпадают со своими оппонентами во взглядах, зачем утруждаться? К сожалению, ситуация, когда ни одна из сторон не обращает внимания на то, что может противоречить ее суждениям, нередко оборачивается кризисом.

Лучший способ противодействовать предвзятости подтверждения — это намеренно искать источники информации, которые ставят под сомнение вашу нынешнюю гипотезу или веру. В какой-то момент мы с Келси решили стать вегетарианцами — это был наш сознательный выбор в плане собственного здоровья, отношения к животным и всей планете. И это мироощущение мешало нам воспринимать информацию, которая ему противоречила.

В конечном счете мы изменили свое мнение. Прочитав книгу *The Vegetarian Myth* («Миф о вегетарианстве») Лиры Кейт, мы обнаружили, что вегетарианство совсем не так полезно или безвредно для окружающей среды, как мы думали. Из книги *Protein Power* («Сила белка») Майкла и Мэри Идзов мы узнали о том, как наш организм переваривает еду и как функционируют **петли обратной связи** в системе метаболизма. В результате мы поняли, что возникшие у нас проблемы со здоровьем (низкий уровень энергии, замедленное пищеварение и т. д.) как раз и явились последствием такой диеты.

Обе книги дали нам доказательства, которые противоречили нашему первоначальному суждению, — и мы его изменили. Мы много узнали как об особенностях питания, так и о том, насколько важно обращать внимание на противоположные суждения.

Конечно, нелегко собственноручно искать свидетельства своего заблуждения, ведь ошибаться никто не любит. Но, найдя в себе силы отнестись к таким суждениям непредвзято, вы в конце концов либо поймете свою ошибку, либо получите подтверждение своему мнению.

Искать противоречащую вашим идеям информацию неприятно, но полезно в любом случае: даже если окончательное решение принято, изменить его никогда не поздно.

Склонность к запоздалым суждениям

Завершайте каждый день и примите его. Все сделали всё, что смогли. Без сомнения, допустили кое-какие грубые ошибки, нелепости. Забудьте их как можно скорее. Завтра будет новый день; начните его хорошо, спокойно, воспрянув духом, не обремененным прошлой чепухой.

Ральф Эмерсон, эссеист и поэт

Как вы себя чувствуете, поняв, что совершили ошибку?

Склонность к запоздалым суждениям — это естественное стремление надавать себе оплеух за то, что «должен был знать». Потерял работу — «должен был знать, что все к этому идет». Цена на акции, которые вы купили, упала на 80 % за одну ночь — «должен был продать их». Пытался продать какой-то продукт и никто его не купил — «должен был знать, что ничего не получится».

Чепуха. Любое принимаемое вами решение основано на неполной информации — наш мозг использует **интерпретацию**, чтобы восполнить пробелы. А поскольку вы не всезнайка, у вас всегда будет больше информации при оценке результатов своих действий, чем во время фактического принятия решения.

В результате вы чувствуете себя глупо, если все получается не так, как вы ожидали. Важно понимать, что это чувство иррационально: ваши решения основывались на оптимальной доступной информации, которая у вас была на тот момент, и вы ничего не можете сделать теперь, чтобы изменить их.

Не переживайте о вещах, которые вы «должны были знать» или «должны были сделать». Вы не можете изменить прошлое: оно за пределами вашего **локуса контроля**. Поэтому нет смысла тратить силы на самобичевание, задаваясь вопросами: «А что было бы, если...» Склонность к запоздалым суждениям становится разрушительной, если вы судите себя или других за незнание непостижимого.

Как говорится в пословице, «задним умом все крепки». Взгляните на свои прошлые ошибки с конструктивной точки зрения и сосредоточьте свою энергию на том, что можете сделать прямо сейчас, чтобы двигаться в правильном направлении.

Продуктивная загрузка

При отсутствии контроля работа будет постепенно переходить к самому компетентному человеку, пока он в ней не утонет.

Чарльз Бойл, сотрудник отдела по связям с Конгрессом Национального управления по авиации и исследованию космического пространства (NASA)

Заниматься чем-то намного лучше, чем сидеть без дела, но делать слишком много — значит не делать ничего.

Продуктивная загрузка — понятие, которое объясняет, что происходит с вами, когда у вас слишком много задач. С определенного момента производительность начинает снижаться по мере нарастания дел.

Представьте, что вы жонглируете кеглями. Если вы умеете это делать, то с тремя-четырьмя кеглями справитесь без труда. Но чем больше будет кеглей, тем больше вероятность того, что вы совершите ошибку и все их уроните.

Если вы хотите работать эффективно, то **должны устанавливать определенные границы**. Вы не сможете делать сотни дел

одновременно: это может закончиться провалом, некачественной работой и истощением ваших физических и моральных сил. Помните о **законе Паркинсона**: если вы не определите время для конкретной задачи, она займет все имеющееся время. Если вы не поставите границ, работа заберет вашу энергию, и все закончится переутомлением.

Установка границ чревата последствиями, к которым надо быть готовыми. Если ваш начальник ждет, что вы будете работать двадцать часов в день семь дней в неделю, то ваше заявление о том, что ваш рабочий день имеет четкие границы, может стоить вам работы. Понятно, что «пахать» в таком режиме — абсолютно нереально, но если вы не готовы к возможной потере работы, то не сможете установить необходимые границы.

Для того чтобы справляться со всеми задачами, вы обязательно должны иметь запас свободного времени. Многие компании считают, что перерывы в работе неэффективны и расточительны: сотрудники должны быть постоянно заняты. К сожалению, эта позиция не учитывает тот факт, что при возникновении каких-то новых проблем у сотрудников, чей день расписан по минутам, просто не хватит времени на их решение.

Вы не можете все время выкладываться на 110 % — используйте **четыре метода завершения**, чтобы убрать, отсрочить или передать другому человеку не слишком важную работу. Сохранив немного энергии, вы сможете справиться с **самыми важными задачами**.

Энергетические циклы

Бывают дни, когда мы думаем эффективно, а бывают и такие, когда мы не должны думать вообще.

Дэниэл Коэн, детский писатель

Проблема «управления рабочим временем» заключается в том, что время... не нуждается в управлении. Независимо от того, что вы будете делать, оно все равно пройдет.

Все системы управления временем негласно подразумевают, что каждый час взаимозаменяем, то есть эквивалентен любому другому. Это абсолютно неверное допущение: люди, может быть, и созданы равными, но часы — совершенно определенно нет.

В течение дня уровень вашей энергии то повышается, то понижается. Организм живет в соответствии с определенными естественными ритмами, которые я называю **энергетическими циклами**. Большинство людей знают о двадцатичетырехчасовом суточном ритме, который будит вас по утрам и отправляет в кровать по вечерам. Менее известен другой, девяностоминутный ультрадианный ритм, описанный в книге «Жизнь на полной мощности» Джима Лоэра и Тони Шварца^[52].

Ультрадианный ритм влияет на физические функции организма. Когда ваша энергия на подъеме, вы можете сосредоточиться и сделать очень многое. Когда же вы находитесь на спаде, то все, чего хотят ваш мозг и тело, — это отдохнуть и восстановиться. Такие колебания энергии в течение дня абсолютно нормальны, но мы часто ведем себя так, как будто спады — это проблема, которую нужно срочно решить.

В настоящее время очень модно пытаться «взломать» этот цикл, чтобы делать больше, а отдыхать меньше. В некоторых компаниях считается, что 8-12 часов без перерыва — нормальный рабочий день. Мы пытаемся заставить наши мозги «шевелиться» большими дозами сахара и кофеина. Некоторые люди даже злоупотребляют лекарствами или запрещенными препаратами.

Но, как и любые другие биологические организмы, люди должны отдыхать и восстанавливаться. Отдых — это не признак лени или слабости, а одна из основных потребностей человека. Только соблюдая свой естественный энергетический цикл, вы сможете эффективно работать в течение длительного периода времени.

Используя следующие четыре способа, вы сможете помочь собственному организму, вместо того чтобы мешать ему.

1. Изучите свой энергетический алгоритм. Записывайте в блокнот или календарь, сколько у вас энергии в разное время в течение дня, а также что вы едите и пьете. За несколько дней вы сможете определить цикл энергетических подъемов и спадов, на основании которых следует планировать свою работу.

2. Максимально используйте пики цикла. Когда ваша энергия находится на подъеме, вы можете сделать намного больше — планируйте свой день в соответствии с этим принципом. Если вы занимаетесь творческой работой, выделите на нее 3–4 часа во время энергетического подъема. Если вы проводите много встреч, также старайтесь организовать их во время пика.

3. Отдыхайте. Когда ваша энергия находится на спаде, лучше всего отдохнуть, а не пытаться преодолеть усталость. Отдых и восстановление — это обязательные условия нормальной работы организма. Если вы не отдохнете сейчас, организм все равно заставит вас сделать это позже. Только в этом случае вам придется намного дольше восстанавливаться, а иногда длительная работа без перерыва может вообще закончиться болезнью. Во время энергетического спада погуляйте, займитесь медитацией или вздремните. В это время вы восстановите свою энергию и сможете эффективно работать в течение всего следующего цикла.

4. Спите достаточное количество часов. Длительное отсутствие сна приводит к увеличению энергетического спада, а это плохо сказывается на вашей работе. Чтобы не забывать ложиться вовремя, заводите будильник за час до момента отхода ко сну.

Когда он прозвонит, выключите компьютер и/или телевизор, сделайте свои вечерние дела, заварите чашку слабого чая и почитайте книгу. Когда ваше внимание начнет рассеиваться — время ложиться спать.

Живите в соответствии со своими энергетическими циклами — и эффективность увеличится в разы. Плодотворно работайте, когда ваша энергия на подъеме, и отдыхайте, когда она на спаде. Это позволит вам достичь отличных результатов.

Стресс и восстановление

Только те, кто рискует зайти слишком далеко, способны выяснить, как далеко они могут зайти.

Томас Элиот, поэт и драматург

Во время последнего семестра в колледже (как раз тогда я создал программу «Сам себе MBA») я обнаружил свой предел прочности.

Я взял двадцать два зачетных часа по трем предметам: информационные системы для бизнеса, недвижимость и философия. По каждой дисциплине после финального экзамена предстояло еще сдать дополнительный проект. При этом два предмета соответствовали уровню бакалавра, и для зачета нужно было написать курсовую работу на двадцать с лишним страниц на довольно сложную тему.

Последние две недели перед сдачей стали для меня кошмаром. Мой бензобак был абсолютно пуст: я давно не спал, невероятно устал и был весь на нервах. Я все сдал вовремя, но работа в таком режиме сделала свое черное дело: для полного восстановления мне потребовалось несколько недель.

И хотя это было крайне неприятно, я рад, что нашел свой предел прочности. И вот почему: теперь я знаю, какую нагрузку я в состоянии выдержать, а какая будет уже чрезмерной. Я знаю, как мой мозг и тело реагируют на стресс, и по определенным признакам могу понять, что пора остановиться.

В результате я поддерживаю свою производительность на 90 %, и этого достаточно, чтобы сделать всю работу, но не выдохнуться при этом. Я пишу, консультирую и занимаюсь интересными проектами одновременно. Я соблюдаю принцип **стресса и восстановления** и стараюсь не брать на себя слишком много. Зная свой предел прочности, я могу регулировать собственную нагрузку.

Вы не узнаете, на что способны, пока не попробуете расширить границы своих возможностей. Если вы будете разумно экспериментировать с различными ситуациями, избегая тех, которые могут нанести непоправимый ущерб вашему здоровью или жизни, то многое узнаете о себе и собственных способностях. Вы поймете, работа над какими проектами больше всего вам подходит и когда стоит остановиться.

При этом следует принять во внимание и то, что человеческий организм — это не машина, постоянно работающая на максимальной мощности. Вы не способны построить Рим за день, а затем еще и Великую Китайскую стену как небольшую побочную задачу. Если вы воспринимаете эффективность именно таким образом, все ваши проекты будут заканчиваться провалами.

Вы не машина: идеальная производительность человека не имеет ничего общего с производительностью робота. Чтобы эффективно работать, людям нужны покой, отдых, сон и развлечения. Отсутствие или недостаток этого может серьезно сказаться на вашей работоспособности.

Отдыхайте и восстанавливайте силы без всяких сожалений — и ваша жизнь станет более приятной и плодотворной.

Тестирование

Открытия совершаются теми, кто не следует инструкциям, уходит в сторону, пробует то, что никто до них не пробовал.

*Фрэнк Тайгер, политический
карикатурист и обозреватель*

Лучше всего я пишу рано утром после 8-часового сна. Проснувшись, я выпиваю две чашки эспрессо с ложкой меда, съедаю три яйца всмятку с соусом и зажигаю синюю светодиодную лампу, которая напоминает утренний солнечный свет. Подкрепившись и взбодрившись, я сажусь за компьютер, отключаюсь от Интернета и начинаю писать. Если меня не отвлекают, я могу писать в течение шести часов без перерыва.

Я пишу каждый день, поскольку этот вид деятельности имеет для меня огромное значение. Я протестировал **много** разных подходов и вариантов и выяснил, что по утрам мне работается лучше всего, — и это стало моей **привычкой**.

Теперь так будет всегда? Вряд ли — вполне вероятно, что я найду лучший вариант. Я никогда не прекращаю экспериментировать.

Тестирование — это проба чего-то нового; применение научного метода и **итерационных циклов** к вашей собственной жизни. По моему опыту, самые счастливые и работоспособные люди всегда берутся за что-то новое. Ваша жизнь никогда не изменится к лучшему, если вы не попробуете то, чего вы раньше никогда не делали. Не обязательно делать что-то сложное. Все, что нужно, — это выбрать определенную сферу своей жизни, сосредоточиться на ней и

попытаться действовать нестандартно. Вы можете проводить **тестирование** случайным образом либо проверить на себе способ, который сработал для других. С помощью **экстернализации** своих результатов (например, их записи в блокнот) вы всегда сможете вспомнить, что вы уже пробовали, что сработало, а что нет.

Вот простая схема, которая поможет вам правильно распланировать и отслеживать свои эксперименты.

— **Наблюдения.** Что, по вашему мнению, нужно улучшить в вашей жизни или работе?

— **Знания.** Какие знания вы вынесли из прошлых экспериментов, имеющих отношение к вашим наблюдениям?

— **Гипотезы.** Какие ситуации или факторы могли стать причиной ваших наблюдений и что они могут к ним добавить?

— **Тесты.** Что вы попробуете или измените, чтобы улучшить сложившуюся ситуацию? Какие гипотезы тестирует этот эксперимент?

— **Результаты.** Что происходит после каждого теста? Он подтверждает или опровергает гипотезу?

Ниже вы найдете несколько вопросов, которые помогут вам определить, что именно стоит тестировать.

— Сколько часов сна вам нужно в день, чтобы чувствовать себя отдохнувшим и бодрым?

— Какие продукты дают вам больше энергии? Какие продукты заставляют вас чувствовать себя нездоровым или сонным?

— В какое время суток вы работаете наиболее эффективно? Есть ли какие-то закономерности в вашей продуктивности?

— Когда к вам приходят блестящие идеи? Что вы делаете в этом случае?

— От чего вы больше всего страдаете или испытываете стресс? Когда вы начинаете волноваться и почему?

Как только вы найдете **шаблон** в одной из этих сфер, пора начать эксперимент. Сознательно измените свой подход к ней и экстернализуйте результаты. Если вы считаете, что изменение было полезным, — продолжайте, если нет — остановитесь и попробуйте что-то другое.

Постоянно действуя по-новому, вы улучшаете свою жизнь, узнаете, что для вас хорошо, а что плохо. Со временем вы обнаружите шаблоны — те, что делают вашу жизнь лучше, и те, что следовало бы оставить в

стороне. Результаты ваших экспериментов **накапливаются**, пока не приводят к результатам, к которым вы стремились.

Никогда не знаешь, на что способен, пока не попробуешь.

Неизведанность

Сколько горя мы бы избежали, если бы знали, как передавать через поколения не только деньги и научные знания, но и эмоциональный опыт.

Ален де Боттон, философ и эссеист

Любить идею что-то делать / кем-то быть и **любить действительно что-то делать / кем-то быть** — совсем не одно и то же. Легко любить идею быть президентом компании, входящей в список *Fortune 50*. Намного труднее смириться с нагрузкой, ответственностью и давлением, которые приходят вместе с этой должностью.

Легко любить идею быть менеджером, но очень сложно полюбить требования высокого начальства, сюрпризы в отчетах и необходимость защищать свою сферу влияния в политическом окружении.

Легко любить идею иметь юридическую степень или степень MBA одного из самых старых и уважаемых университетов. Намного сложнее полюбить шестизначный долг и вытекающую из него необходимость напряженно работать по 120 часов в неделю, чтобы оправдать такие вложения.

Легко любить идею работать на самого себя. Сложнее полюбить тот факт, что 100 % вашего дохода зависит от ваших собственных усилий и что, напортачив, вы же и будете отвечать за последствия.

Легко любить идею получить миллионы долларов у венчурных капиталистов. Труднее полюбить тот факт, что вы теряете контроль над проектом, в который вложили всю свою жизнь.

Легко любить идею быть писателем. Сложнее полюбить одиночество, неуверенность в себе и долгие часы непрерывной работы, необходимые для достижения успеха.

Легко любить идею быть знаменитостью. Намного сложнее полюбить пристальное внимание к себе, отсутствие частной жизни и постоянный страх, что люди могут вас забыть.

Из-за **неизведанности** многие вещи кажутся привлекательнее, чем они есть на самом деле. К счастью, существует легкий способ снять розовые очки: поговорите с человеком, который уже является тем, кем вы хотите стать.

Скажите ему: «Я действительно преклоняюсь перед тем, что вы делаете, но думаю, у вашей работы есть свои плюсы и минусы. Можете ли о них рассказать? Теперь, когда у вас уже есть опыт в этом деле, скажите, стоит ли оно потраченных усилий?»

Заняв всего несколько минут, эта беседа снабдит вас бесценной информацией, как позитивной, так и негативной.

Ни одна работа, проект или должность не безупречны — всё имеет те или иные преимущества при выборе. Изучите их заранее — и вы сможете рассмотреть все варианты, не идеализируя их, выбрать один и понять, действительно ли это то, что вы хотите сделать. Такое знание бесценно.

Локус контроля

Дай мне терпение принять то, что я не в силах изменить.

Дай мне силы изменить то, что возможно.

И дай мне мудрость научиться отличать первое от второго.

Молитва о спокойствии

Неважно, насколько сильно вы хотите получить эту работу: после окончания собеседования от вас уже ничего не зависит. Вы сделали все, что могли.

Неважно, насколько пристально вы следите за фондовым рынком: вы никак не заставите акции определенной компании вырасти в цене.

Неважно, насколько вы хотите удержать ценного сотрудника или близкого друга (подругу): вы ничего не сможете сделать, если они захотят уйти.

Понимание своего **локуса контроля** — это осознание того, что есть вещи, которые вы можете контролировать, а есть вещи, которые выходят за пределы вашего влияния. Стремление контролировать неконтролируемое ведет к постоянному расстройству и разочарованию.

Мы не можем влиять на все, что с нами происходит. Стихийные бедствия — прекрасный этому пример: вы не в силах противостоять торнадо или землетрясению, которые могут разрушить ваш дом. Неприятно об этом думать, но в нашей **среде** существует огромное количество вещей, которые мы не способны контролировать. Это основополагающий принцип жизни, и мы не можем его изменить.

Вместо того чтобы пытаться превратить результаты, которые вы не контролируете, в **цели** и расстраиваться от того, что ничего не получается, сосредоточьтесь на самих действиях. Одной из причин, почему диеты сводят людей с ума, является стремление этих людей контролировать результат — вес, который на самом деле находится вне зоны их контроля. Если вы сосредоточитесь на действиях — правильном питании, физических нагрузках и поддержании здорового образа жизни, — ваш вес снизится сам по себе.

Волноваться о вещах, которые от вас не зависят, — пустая трата времени и энергии. Однажды я сделал очень мудрую вещь — прекратил обращать **внимание** на новости. 99,9 % информации, которую вы получаете из газет или телевизора, — абсолютно за пределами вашего **локуса контроля**. Вместо того чтобы бесполезно волноваться по поводу того, «куда катится мир», я игнорирую новости и трачу свое время на то, что действительно может сделать мой мир лучше.

Чем быстрее вы отделите вещи, которые можете контролировать, от тех, что находятся за пределами вашего влияния, тем счастливее и продуктивнее будет ваша жизнь. Уделяйте больше внимания тому, чтобы сделать свою жизнь идеальной, — и со временем у вас это получится.

Привязанность

*Если ты хочешь сделать кого-то богатым,
нужно не прибавлять ему денег, а убавлять*

его желания.

Эпикур, древнегреческий философ

Представьте, что вы поднимаетесь на Эверест и вот-вот достигнете своей **цели**. И вдруг на гору внезапно обрушивается ураган. Видимость — ноль, температура падает. Условия настолько плохие, что вы рискуете сорваться или замерзнуть до смерти, если продолжите подъем.

Значит ли это, что вы потерпели неудачу?

Мы принимаем близко к сердцу, если что-то находящееся за пределами нашего **локуса контроля** перечеркивает наши цели. Если вы продолжите восхождение **сегодня**, то, скорее всего, погибнете. Намного лучше изменить свои планы и подняться на гору в другой день.

Чем сильнее ваша **привязанность** к одной идее или плану, тем меньше ваша гибкость и шансы найти лучшее решение. Конечно, нужно придерживаться своих целей, но только до определенной степени. Зацикливаясь на образах в своей голове, вы не сможете приспособиться ко всем перипетиям.

Чтобы принять какую-то идею, нужно применить к себе принцип **невозместимых расходов**. Представьте, что вы потеряли миллионы долларов на фондовом рынке, — ужасная ситуация. Вы можете ругать жадных банкиров, коррумпированных политиков, сетовать на несправедливость мироустройства — деньги все равно не вернуть. Жалуясь на собственное незнание и недалекость, вы никак не измените сложившуюся ситуацию.

В этом случае нужно принять тот факт, что ваша идея или план больше не выполним и бесполезен. Чем меньше вы **привязаны** к своим планам, **целям**, статусу и положению, тем легче сможете реагировать на неизбежные изменения или непредвиденные обстоятельства.

Если вы неожиданно потеряли работу, излишняя привязанность к вашей бывшей должности будет мешать вам полноценно жить. Лучше сосредоточьтесь на том, что принесет вам больше дохода.

Чем легче вы будете принимать события, которые уже произошли, и чем больше будете работать над тем, что может сделать вашу жизнь

лучше, — тем счастливее станете.

Личное развитие

Если человек облегчает свой кошелек в пользу ума, то никто не отнимет у него ум. Инвестиции в знание всегда приносят наилучший доход.

Бенджамин Франклин

В каждом успешном бизнесе некоторое количество ресурсов тратится на новые технологии. Ведущие компании по всему миру уделяют научно-исследовательской работе первостепенное значение. Каждый год они тратят миллионы (а то и миллиарды) долларов на исследования и экспериментируют с новыми технологиями и процессами, пытаясь увеличить свои возможности.

Эта сфера имеет громадный потенциал: компании, которые уделяют ей достаточно внимания, часто открывают новые продукты или делают важные усовершенствования. Если они так могут, то и вы сможете.

Что будет, если вы станете откладывать несколько сотен долларов в месяц на **личное развитие**? Используя методы, описанные в книге «Я научу вас быть богатым»^[53] Рамита Сети, вы сможете быстро и легко научиться автоматически откладывать определенную долю своего ежемесячного дохода на счет, предназначенный для **личного развития**. Вы сможете спокойно тратить эти деньги на книги, курсы, различное оборудование или конференции — на все, что улучшит ваши навыки и способности.

Гуру личных финансов могут не согласиться со мной, но я считаю, что полноценный бюджет на **личное развитие** важнее постоянного увеличения сбережений. Я только за то, чтобы иметь достаточную сумму на запланированные серьезные траты и экстренные случаи, но на одних сбережениях далеко не уедешь.

Инвестиции в ваши способности могут одновременно обогатить вашу жизнь и открыть двери к дополнительным источникам дохода. Новые навыки создают новые возможности, а новые возможности

часто превращаются в деньги. Ваша способность экономить ограничена, а способность зарабатывать — нет.

Что изменится, если вы будете выделять хотя бы 5 % из своего ежемесячного дохода на личное развитие и эксперименты, при условии что ваш доход останется таким же?

Используйте любой совет по экономии денег, который вы можете найти в хорошей книге или блоге по личным финансам, для того чтобы пополнять свой счет **личного развития**. Я рекомендую книгу *Your Money or Your Life* («Кошелек или жизнь») Вики Робин и Джо Домингеса, а также порталы Get Rich Slowly (getrichslowly.org) и The Simple Dollar (thesimpledollar.com). Творчески подойдя к планированию бюджета, вы сможете создать свою личную научно-исследовательскую лабораторию.

Мышление, ориентированное на рост

Интеллектуальное недовольство — главная движущая сила цивилизации.

Юджин Дебс, профсоюзный лидер

Существует два основных способа воспринимать окружающий мир — два типа мышления, которые определяют вашу реакцию на события.

Первый тип мышления основан на том, что ваши навыки и способности неизменны. Если вы пробуете что-то и у вас не получается, значит это «не ваше» и никогда им не будет. Ваши навыки и способности остаются неизменными с рождения.

Имея такое мышление и столкнувшись с какой-то проблемой, вы, скорее всего, остановитесь: очевидно, что вы не сможете ее решить, так зачем суетиться?

Второй тип мышления основан на гибкости ваших навыков и способностей. Если вы пробуете что-то и у вас ничего не получается, значит вы недостаточно старались: нужно попробовать еще раз, и все получится. В этом случае навыки и способности подобны мускулам: чем больше нагрузки, тем крепче они становятся.

С мышлением, ориентированным на рост, столкнувшись с трудностями, вы, скорее всего, продолжите движение: вы еще не в состоянии решить проблему, но ваши навыки и способности постоянно улучшаются.

Эти два типа мышления обуславливают то, как вы воспринимаете окружающий мир. В книге *Mindset: The New Psychology of Success* («Образ мыслей. Психология успеха») доктор Кэрол Двек называет их «застывший» и «ориентированный на развитие». Если у вас «застывший» образ мышления, проблемы становятся непреодолимыми препятствиями: вы попытались, не смогли и впредь не будете больше пробовать. Если ваше мышление «ориентировано на рост», то проблемы — это просто помехи, которые можно отбросить, если приложить достаточно усилий.

От того, какой тип мышления вы выберете, зависит, насколько успешным вы в конце концов станете. Помните, что у вас нет никаких «существенных недостатков»: при желании вы в состоянии научиться чему угодно. Это, конечно, может потребовать много усилий и времени, но они обязательно принесут свои плоды.

Представьте, что ваш разум — это мышца, и постоянно разрабатывайте ее.

Даже самый **незаурядный** объект внимания становится со временем скучным. Человеческое внимание подпитывается новой информацией. Обращайте внимание клиентов на новые факты — и они будут вас внимательно слушать.

Глава 9

Работа с другими

Оставьте мне мои фабрики, но отнимите у меня людей — и скоро цеха зарастут травой. Заберите мои предприятия, но оставьте мне людей — и скоро у нас будут новые фабрики, гораздо лучшие прежних.

Эндрю Карнеги, промышленник XIX века

Работа с людьми — это серьезная часть бизнеса и всей нашей жизни. Вы не сможете ее избежать, даже если очень захотите. Клиенты, сотрудники, подрядчики и партнеры — все это личности с уникальной мотивацией и индивидуальными желаниями. Тому, кто хочет добиться успеха, стоит научиться взаимодействовать с другими людьми.

В этой главе мы обсудим, каким образом выстраивать эффективные отношения с нужными вам персонами, как завоевать их уважение и доверие. Вы поймете, в чем состоят ограничения и ловушки группового взаимодействия, овладеете искусством общения и даже сможете выступать в этом процессе в роли лидера.

Власть

Сила всепобеждающая, но ее победы недолговечны. Почти все мужчины могут преодолеть невзгоды, но, если вы хотите проверить характер человека, дайте ему власть.

Авраам Линкольн, шестнадцатый президент США

Все человеческие связи основаны на **власти** — способности оказывать влияние на других людей. У нас нет доступа к внутренним процессам, которые заставляют человека вести себя тем или иным образом. Все, что мы, в сущности, можем, — это так или иначе пытаться побудить людей делать то, что мы предлагаем.

Основных инструментов у власти два: влияние или принуждение. Влияние — это способность побудить другого человека захотеть сделать то, что вы предлагаете. Принуждение — это способность заставить другого человека исполнять ваши команды.

Пример влияния — обращение к сотруднику с просьбой сделать чуть больше, чем от него требуется, из чувства лояльности или вследствие его высокого профессионализма. Пример принуждения — начальник, заставляющий подчиненных работать в выходные под угрозой увольнения. И в том и в другом случае действия сотрудника могут быть одинаковыми, однако *ощущения* от работы будут совершенно различными.

В целом влияние — более эффективный метод, чем принуждение. Подавляющее большинство людей обычно противостоят давлению, оказываемому вопреки их воле или побуждениям, поэтому постоянное использование силы для достижения целей — неудачная стратегия. Попытки постоянно играть в сурового начальника приведут лишь к тому, что вас начнут ненавидеть — в итоге либо найдут способ уклониться от работы, либо при первой же возможности покинут компанию. Влияние выглядит более надежным методом: люди захотят сделать то, что вы просите, — и вы получите искомый результат без давления и угроз.

Нравится вам это или нет, но власть необходима практически всегда, когда вы хотите чего-то добиться.

В книге «48 законов власти»^[54] Роберт Грин утверждает, что люди не могут не вступать в отношения друг с другом, что неминуемо приводит к возникновению власти.

Власть — это нейтральный инструмент, который может использоваться и во зло, и во благо. Власть — это способность достичь желаемого с помощью усилий других людей. Чем больше у вас власти, тем больше вы можете сделать. Таким образом, нет ничего морально уродливого в сознательном стремлении к ее усилению — при условии, что вы уважаете права других людей. Чем больше власти

вы имеете, тем большего способны достичь, однако с большой властью приходит и большая ответственность.

Взаимодействие внутри достаточно крупной группы людей неминуемо приобретает политические черты — и это присуще власти как явлению. Если у вас нет внятного плана, значит вашими действиями будет руководить кто-то другой. Отказываясь предпринять усилия и двинуться в выгодном для себя направлении, вы тем самым наделяете властью других людей, у которых есть планы. Откажитесь от мысли о значении власти — и вы увидите, насколько быстро исчезнет любое ваше влияние. Единственный способ выиграть — это решиться и вступить в игру.

Лучший способ повысить степень своей власти — это работать над ростом своего влияния и **репутации**. Чем больше людей знает о ваших способностях и чем лучше ваша репутация, тем больше у вас окажется власти.

Сравнительные преимущества

Будь всегда оригинальной версией самого себя, а не копией кого-то еще.

Джуди Гарланд, актриса и певица

Прежде всего вам необходимо ответить на вопрос: «А зачем вообще работать с людьми?» Если вы не можете их контролировать и заставить делать то, что вам нужно, к чему тратить силы?

Ответом на этот вопрос служит теория **сравнительных преимуществ** — концепция, возникшая во «мрачных глубинах» экономической теории. Так называемый закон сравнительных преимуществ был описан Давидом Риккардо в 1817 году в работе под названием «О принципах политической экономии и налогообложения». В ней автор рассуждал о том, что лучше для экономики страны — быть самодостаточной и производить все самостоятельно или специализироваться на производстве определенных товаров с последующим обменом с другими странами?

На примере Португалии и Великобритании Риккардо рассчитал, что, хотя обе страны в состоянии производить сукно и вино,

Великобритания лучше и с меньшими затратами сделает первое, а Португалия — второе. Вместо того чтобы тратить время и деньги на производство не самого хорошего продукта, Португалия и Великобритания могли бы с пользой для себя специализироваться на том, что удается им лучше всего, а затем наладить обмен друг с другом.

Сравнительные преимущества означают, что человеку целесообразнее сконцентрироваться на своих сильных сторонах, чем пытаться улучшить слабые. В книгах «Сначала нарушьте все правила»^[55] Маркуса Бакингема и Курта Коффмана и *Strengths Finder 2.0* («Поиск сильных сторон 2.0») Тома Рата рассказывается о результатах комплексного исследования человеческой производительности, проведенного Институтом Гэллапа. Оказывается, что теория сравнительных преимуществ в равной степени применима и к целым странам, и к отдельным личностям: компании достигают больших результатов, если их сотрудники концентрируются на том, что получается у них лучше всего, и при этом сотрудничают друг с другом. Управление на базе сравнительных преимуществ можно также назвать «менеджментом на основе сильных черт».

Теория сравнительных преимуществ четко объясняет, почему зачастую имеет смысл работать с подрядчиками или внештатными специалистами вместо того, чтобы попытаться сделать все самостоятельно. Если вы хотите построить дом, то вам, скорее всего, имеет смысл нанять профессионалов, привычных к проектам такого рода. Попытка строить самостоятельно займет у вас кучу времени, а результат может оказаться весьма скромным.

Теория сравнительных преимуществ также позволяет понять, почему разнообразные по составу команды всегда переигрывают однородные. Наличие специалистов с различными навыками и опытом — крайне важный актив, повышающий способность команды мгновенно приравниваться к любым обстоятельствам. Одинаковый опыт людей с гораздо большей вероятностью приведет к застою или ошибочным действиям.

Обычно гибкость и уровень знаний сотрудника растут со временем благодаря укреплению уверенности в собственных силах, однако чрезмерная уверенность неконструктивна. Я активный сторонник самообразования и самостоятельного изучения многих вещей, однако

доведенный до крайности постулат «сделай сам» способен принести больше вреда, чем пользы. Работа в команде поможет быстрее достичь своих целей и значительно повысить качество конечного результата. Даже Генри Торо^[56] раз в год покидал Уолден, чтобы сделать покупки в городе.

Основное преимущество самообразования при командной работе состоит в том, что вы представляете себе суть того или иного навыка. Нет проблем с тем, чтобы нанять программистов со всего мира через сайты Elance.com или oDesk.com, но, если вы никогда сами не занимались программированием, вам будет сложно понять, хорошо ли они делают свое дело. Изучите основы программирования: помимо прочего, это поможет вам находить хороших специалистов — потенциальных коллег и партнеров.

Говоря бессмертными словами Джона Донна: «Нет человека, что был бы сам по себе, как остров». Сконцентрируйтесь на том, что вы умеете делать хорошо, и кооперируйтесь с другими людьми при решении остальных задач.

Коммуникационные издержки

Если бы вам было нужно определить одним словом причину, по которой человечество не достигло и никогда не достигнет своего полного потенциала, то это слово «собрания».

Дейв Барри, комик

Совершенно понятно, почему бригады хирургов, воинские подразделения и спортивные команды обычно состоят из небольшого количества участников, сконцентрированных на достижении одной цели: слишком много времени, потраченного на коммуникацию и координацию, может свести к нулю всю эффективность работы.

Коммуникационные издержки — это доля времени, которое вы тратите на общение с членами своей команды вместо производительной работы. Коммуникация необходима для того, чтобы все члены команды находились «на одной и той же волне». Чем

больше членов в вашей команде, тем больше приходится общаться с ними для координации действий.

По мере повышения числа людей, с которыми вы работаете, растет и величина коммуникационных издержек — в конечном счете может прийти до того, что каждый член команды будет вынужден тратить на коммуникацию с группой до 100 % своего времени. После прохождения определенного порога появление каждого нового лица в группе снижает общую эффективность работы (все больше и больше времени тратится на коммуникации).

Крупные компании обычно неповоротливы именно потому, что страдают от коммуникационных издержек. У руководителя группы из 5–8 человек по крайней мере 80 % работы связано с организацией эффективной коммуникации с ними. Цели, планы и идеи не имеют никакого смысла, если все вовлеченные в работу люди не понимают их достаточно хорошо для того, чтобы предпринимать конкретные действия.

Я сталкивался с этой проблемой каждый день во время работы в P&G — один из моих главных проектов состоял в создании корпоративной стратегии измерения определенных маркетинговых мероприятий. Так как проект носил глобальный характер, перед тем как действовать, я был обязан ознакомить со своими рекомендациями множество сотрудников.

Вполне понятно, что у каждого, вовлеченного в процесс, имелись свои предложения. Мы постоянно спорили о различных подходах, а кое-кто даже хотел получить признание за свои якобы уникальные идеи, не вложив при этом в проект ни сил, ни времени. Я провел три месяца в попытках свести все предложения воедино. Естественно, мне никак не удавалось приступить к реальной работе — 99 % моего времени составляли обсуждения. Вот какой степени могут достичь коммуникационные издержки.

Доктор Майкл Сатклифф из Кембриджского университета классифицировал «8 симптомов бюрократического срыва»¹, возникающих у команд, страдающих от коммуникационных издержек.

1. Невидимое решение: никто не знает, как и где принимаются решения; процесс их принятия не выглядит прозрачным.

2. Незавершенные дела: одновременно запускается слишком много проектов, однако до конца доводятся единицы.

3. **Координационный паралич:** ни одно действие не происходит без координации с другими подразделениями.

4. **Ничего нового:** в компании отсутствуют радикальные идеи, изобретения или творческое мышление. Наблюдается общее отсутствие инициативы.

5. **Псевдопроблемы:** незначительные вопросы раздуваются до размера глобальных проблем.

6. **Борющийся центр:** центр сражается за обеспечение последовательности и контроль с местными/региональными подразделениями.

7. **Негативные сроки:** сроки завершения работы становятся более важными, чем ее качество.

8. **Доминирование входящей информации:** люди реагируют на входящую информацию, то есть задания со стороны, а сами инициативу не проявляют.

Если какие-либо из описанных выше симптомов кажутся вам знакомыми, значит ваша команда, по всей видимости, страдает от чрезмерных коммуникационных издержек.

Решение этой проблемы достаточно очевидно, но при этом сложно в исполнении: вам необходимо сократить свою команду, насколько это возможно. Самое главное (и одновременно самое болезненное) — расстаться с лишними людьми. Исключение их из команды сэкономит время и повысит результативность.

В исследованиях по вопросу эффективной командной работы обычно рекомендуется ограничивать численность команды 5–8 членами. В книге «Человеческий фактор»^[57] проектные менеджеры Том Демарко и Тимоти Листер убеждают, что команда должна быть «элитарной и ювелирно подобранной». Небольшие группы обычно оказываются более работоспособными, чем крупные, за счет снижения коммуникационных издержек. Как только размер группы превышает восемь человек, каждый новый участник команды требует инвестиций в коммуникацию, превышающих его возможный полезный вклад.

Важность

Самым фундаментальным принципом человеческой природы является страстное

желание получить признание своей ценности.

*Уильям Джеймс, врач, один из пионеров
психологии*

Каждый из нас имеет фундаментальную потребность в ощущении собственной **важности**. Это проявляется в общении с клиентами, сотрудниками, знакомыми или друзьями.

Заставьте человека почувствовать себя маленьким или ненужным — и вы моментально превратитесь в его злейшего врага. А как вы сами ощущаете себя, общаясь с тем, кто постоянно отвлекается от беседы, чтобы проверить свою электронную почту или ответить на телефонный звонок?

Чем сильнее вы проявляете интерес к другим людям, тем более важными они себя чувствуют. Когда хитрый менеджер в автомобильном салоне задает вам вопрос «как дела?», вы понимаете, что его вопрос не связан с искренней заинтересованностью. Он просто делает все, чтобы продать машину. Но люди хотят чувствовать себя важными даже тогда, когда ничего у вас не покупают.

К счастью, здесь нет ничего особенно сложного. Все, что вам нужно, — это любопытство и активное присутствие. Крайне важно не рассеиваться — сосредоточивать свое внимание на собеседниках, слушать их, выражать заинтересованность, задавая им вопросы. Такое поведение в наши дни встречается настолько редко, что сразу же запоминается.

Искренняя заинтересованность в других людях способна привести к долгосрочным связям. Чем более важными почувствуют себя клиенты в ваших глазах, тем сильнее вы им понравитесь и тем охотнее они будут уделять вам время.

Безопасность

Компанией невозможно управлять с помощью страха, потому что единственный способ избежать страха — это избежать критики, а лучший способ избежать критики — это не делать ровным счетом ничего.

Стив Росс, бывший глава компании
Time Warner

«Это самая глупая вещь, которую мне только доводилось слышать! Ты вообще думаешь, прежде чем открывать рот?» Приходилось ли вам слышать такие слова? Мне — да, и неоднократно.

К сожалению, подобный тип взаимодействия встречается повсеместно. В книге «Прыгни выше головы!»^[58] признанный авторитет в области коучинга руководителей Маршалл Голдсмит поясняет, что менеджеры высокого уровня достаточно часто подспудно (а иногда и осознанно) принижают своих коллег и подчиненных, чтобы выглядеть на их фоне умнее или *важнее*. Однако подобные действия приводят лишь к прекращению эффективной коммуникации.

Эффективная коммуникация возможна тогда, когда обе стороны чувствуют себя в безопасности. Как только люди начинают ощущать себя неважными или испытывают угрозу со стороны, они «закрываются», то есть прекращают коммуникацию. Угрожающая сторона может продолжать с ними общаться, но они «выключаются» из беседы, как эмоционально, так и рационально.

Единственный способ предотвратить возникновение такого замыкания состоит в том, чтобы помочь собеседнику понять, что с вами можно вести себя открыто и честно. Помимо потребности чувствовать себя важными, у людей имеется и потребность чувствовать себя в безопасности, когда они делятся с вами вещами, которые сами считают значительными. Как только вы начинаете оценивать собеседников, осуждать их или смотреть свысока, они «закрываются».

В книге «Ключевые переговоры»^[59], где рассказывается о поддержании чувства **безопасности** при обсуждении важных вопросов с коллегами или членами семьи, авторы Керри Паттерсон, Джозеф Гренпи, Рон Макмиллан и Эл Свитцер рекомендуют использовать модель STATE для выстраивания коммуникации, не провоцирующей гнев или стремление закрыться.

1. Делитесь фактами (Share your facts). Факты менее противоречивы, более убедительны и менее оскорбительны, чем умозаключения, поэтому начинайте общение с них.

2. *Расскажите свою историю (Tell your story)*. Объясните ситуацию со своей точки зрения, стараясь избегать оскорблений или осуждения, приводящих к росту обеспокоенности собеседника.

3. *Узнайте мнение собеседника (Ask for others' paths)*. Поинтересуйтесь, как видит ситуацию ваш собеседник, в чем состоят его намерения или желания.

4. *Не говорите «раз и навсегда» (Talk tentatively)*. Избегайте категоричных заключений и ультиматумов.

5. *Стимулируйте тестирование (Encourage testing)*. Выступайте с предложениями, просите собеседника поделиться своими идеями. Обсуждайте с ним вопрос до тех пор, пока не выработаете эффективного и удовлетворяющего обе стороны плана действий.

У всех людей разная степень чувствительности. Но понимание того, что ваши слова и действия могут по-разному интерпретироваться разными людьми, — это половина дела. Если вы хотите продуктивно общаться с человеком и достигать нужных результатов, знайте, что обе стороны должны чувствовать себя в безопасности. Лучший способ — избегать оценок и помогать собеседнику почувствовать собственную важность. В этом вам могут помочь такие книги, как «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»^[60] Дейла Карнеги и «Эмоциональный интеллект»^[61] Дэниела Гоулмана.

Золотая тройка

Глупец может критиковать, осуждать и высказывать недовольство. И большинство глупцов так и делает.

Дейл Карнеги, автор книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей»

Итак, мы знаем, что у людей имеется фундаментальная потребность в ощущении собственной **важности** и **безопасности**. Но чем этот факт поможет нам с практической точки зрения?

Золотая тройка — это мое личное резюме из книги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», состоящее из трех

слов. Если вы хотите, чтобы вас окружали люди, ощущающие свою важность и чувствующие себя в безопасности, используйте в отношении них три правила: признательность, вежливость и уважение.

Признательность означает, что вы выражаете свою благодарность другим за то, что они делают для вас, пусть даже их действия несовершенны. Представьте себе, что вы разрабатываете новый продукт и ваш ведущий дизайнер демонстрирует вам эскизы. Вы можете сказать ему: «Все не так — переделайте!» — и это точно заставит его почувствовать себя неважным, а обстановку — опасной. Вместо этого выразите ему признательность: «Спасибо. Мне понятно, что вы много работали над эскизами, и я благодарен вам за это. Но я не уверен, что мы пока достигли того, что нам нужно. Вот несколько идей, которые могут помочь...» В сущности, вы говорите то же самое, но совершенно иным тоном.

Вежливость говорит сама за себя и не требует пояснений. Как-то раз я услышал такое определение вежливости: «принятие небольших неудобств ради других людей», и это определение кажется мне очень верным. Открыть дверь для другого человека — невеликое неудобство, однако этот поступок способен оказать значительное влияние на то, как вас будут воспринимать окружающие.

Уважение — это признание статуса другого человека. Вне зависимости от того, в каких отношениях вы находитесь с собеседником, уважение по отношению к человеку критически необходимо в случаях, когда вы хотите, чтобы он чувствовал себя важным, а атмосферу общения — безопасной. Это никак не связано с его социальным положением.

Крайне важно применять **золотую тройку** при взаимодействии со всеми людьми, а не только с теми, в ком вы заинтересованы. Если вам доводилось общаться с человеком, вежливым по отношению к вам, но грубым с персоналом, вы понимаете, что я имею в виду Грубое отношение к другим людям служит четким сигналом о том, что собеседнику нельзя доверять.

Если вы возьмете себе за правило относиться к людям с признательностью, вежливостью и уважением во всех ситуациях, то они будут чувствовать себя в вашем присутствии значительными и успокоенными.

Причина

Цивилизация движется вперед путем увеличения числа операций, которые мы можем осуществлять, не раздумывая над ними.

Альфред Уайтхед, математик и философ

Есть одна интересная особенность, связанная с тем, как просить о чем-то других людей. Если вы объясняете им причину, по которой обращаетесь к ним с просьбой, шансы на их отклик значительно повышаются. В книге «Психология влияния»^[62] доктор Роберт Чалдини описал гениальный эксперимент, наглядно демонстрирующий этот принцип.

В 1970-х годах Эллен Лангер, психолог из Гарвардского университета, изучала, что же заставляет людей откликаться на просьбу. Эксперименты проводились около постоянно занятого копировального аппарата в университете.

Студенты подходили к людям, ожидавшим своей очереди у ксерокса, и разными способами добивались того, чтобы их пропустили вперед. Прямая просьба получала отклик примерно в 60 % случаев, однако Лангер обнаружила, что просьба с указанием *причины* приводила к положительному эффекту в 95 % случаев. Эта техника работала даже тогда, когда озвученная причина была достаточно странной: аргумент типа «потому что мне НЕОБХОДИМО сделать копии» работал ничуть не хуже, чем мольба «потому что я опаздываю на занятия!» или «потому что я страшно тороплюсь!» Судя по всему, нужный результат достигался благодаря выражению «потому что» — его было достаточно, чтобы пройти вне очереди.

Люди предрасположены выяснять причины происходящего. Они охотнее откликнутся на вашу просьбу, если вы объясните, почему с ней обращаетесь. И для этого подойдет любая причина.

Намерения командира

Никогда не говорите людям, как делать ту или иную вещь. Скажите им, что следует делать, — и они удивят вас своей изобретательностью.

Генерал Джордж Паттон

Почти все люди терпеть не могут, когда им детально расписывают, как именно следует решать поставленную задачу «Микроменеджмент» — это кошмар любого работника: если вы компетентны и профессиональны, то нет ничего хуже, чем ситуация, когда кто-то другой раскладывает по полочкам вашу работу.

Микроменеджмент не просто раздражает — он крайне неэффективен. Детальное перечисление каждой мелочи не только лишает людей чувства собственной **важности**, что мешает результатам. Никакой набор инструкций, даже самых детальных, не предусмотрит все возможные варианты развития событий. Когда происходит (причем неминуемо) что-то непредвиденное, микроменеджмент с треском проваливается.

Любой руководитель, занимающийся микроменеджментом, неминуемо окажется по уши в заботах. Следует помнить, что люди не способны к **масштабированию**. Чем больше сотрудников в компании, тем больше должен сделать руководитель, чтобы все работало как надо. Микроменеджмент напрягает, когда у вас десятки сотрудников. Но если их сотни, он превращается в кошмар.

Гораздо лучшим методом поручения другим той или иной задачи является так называемое **намерение командира**: каждый раз, давая задание человеку, объясняйте ему, почему оно должно быть выполнено. Чем лучше сотрудник понимает цель, стоящую за вашими действиями, тем лучше он сможет отреагировать в случае изменения ситуации.

Понятие «намерение командира» действительно появилось в условиях военных действий. Если бы военачальник отдавал своим подчиненным детальные приказы о том, как именно следует захватывать тот или иной объект, то им пришлось бы возвращаться к нему за новыми приказами при любом изменении обстановки. Согласитесь, не самый эффективный метод на поле боя... Если же

начальник делится с подчиненным общими стратегическими соображениями, а также поясняет, почему захват определенного холма важен для общей победы, подчиненный сможет использовать свои знания о **цели** и текущие оперативные данные для того, чтобы действовать в зависимости от обстановки.

Намерение командира позволяет снижать **коммуникационные издержки**. Рассказывая о намерениях, связанных с определенным планом, лидер делает постоянное общение менее важным для успеха всей команды.

Рассказывая о намерениях, связанных с вашими планами, вы даете людям возможность действовать самостоятельно и шанс справиться со всеми непредвиденными изменениями.

Апатия постороннего

Ответственность связана с действиями конкретного человека. Если за одно и то же решение отвечают два человека, это значит, что ответственности не несет никто.

Глин Холтон, консультант по управлению инвестиционными рисками

В детстве я был бойскаутом. Обычно скаутов учат оказывать первую помощь при несчастных случаях.

Помимо специальных навыков, я вынес из этого обучения две полезные идеи:

1) всегда делать шаг вперед и брать на себя личную ответственность, пока тебя не сменят более опытные профессионалы;

2) всегда отдавать прямые команды или обращаться с прямыми просьбами **к одному конкретному человеку в конкретный момент времени**.

Предположим, вы заняты покупками в магазине и человеку рядом с вами вдруг становится плохо. Если вы крикнете: «Эй, кто-нибудь, позвоните в скорую помощь!» — скорее всего, этого никто не сделает; когда много людей вокруг, каждый из них предположит: «Наверное, кто-нибудь уже позвонил». Гораздо эффективнее выделить в толпе

одного человека, установить с ним зрительный контакт и очень четко сказать: «ВЫ — ЗВОНИТЕ В СКОРУЮ ПОМОЩЬ!» Будьте уверены: человек сразу же это сделает.

Апатия постороннего представляет собой обратную связь между количеством людей, способных совершить какое-то действие, и количеством людей, действительно его совершающих. Чем больше людей находится в толпе, тем меньшую ответственность испытывает в этой ситуации каждый ее участник.

Убийство в 1964 году Китти Дженовезе и инцидент, случившийся в 2009 году с Петру Бырлэдяну^[63], — это наполненные драматизмом и известные многим примеры апатии постороннего. В обоих случаях жертвы были атакованы на глазах большого количества свидетелей, однако никто не пришел им на помощь. И если в случае с Дженовезе относительно количества свидетелей есть определенные разногласия, то в случае с Бырлэдяну все было заснято на видео. Пока Бырлэдяну в метро истекал кровью от огнестрельного ранения, большинство людей, видевших, что именно происходит, просто проходили мимо.

Именно апатия постороннего поясняет низкую эффективность работы комитетов. Если вам доводилось работать с группой людей, не имеющих **власти** друг над другом, то вы знаете, о чем я говорю. До тех пор пока один человек не сделает шаг вперед и не возьмет на себя личную ответственность за происходящее, комитет может годами обсуждать те или иные возможные действия, нисколько не стремясь к их осуществлению. Каждый член комитета предполагает, что над решением задачи работает кто-то другой.

Лучший способ избежать апатии постороннего в области управления проектами состоит в том, чтобы убедиться, что у каждой задачи есть один ответственный за реализацию, а также четкие сроки выполнения. До тех пор пока каждый член команды не поймет, за что он отвечает и когда именно задание должно быть выполнено, дело не сдвинется с мертвой точки.

Всегда **поручайте выполнение задачи единственному ответственному лицу и четко определяйте сроки.** Только в этом случае люди будут отвечать за своевременное выполнение задания.

Ошибки планирования

Закон Хофштадтера: любое дело всегда длится дольше, чем ожидается, даже если учесть закон Хофштадтера.

Даглас Хофштадтер, ученый-когнитивист, лауреат Пулитцеровской премии за книгу «Гедель, Эшер, Бах. Эта бесконечная гирлянда»

Люди последовательно и постоянно допускают ошибки при планировании. Как ни печально, но любой план, пусть даже созданный самым умным и опытным руководителем или менеджером проекта, будет до ужаса ошибочным.

Как отмечают Джейсон Фрайд и Дэвид Хенссон в своей книге *Rework*^[64], «планирование — это гадание». Причина, по которой большинству оно так плохо удается, заключается в том, что мы не всеведущи: непредвиденные события или обстоятельства могут оказать огромное влияние даже на самые детальные планы. Создавая планы, мы делаем предположения и используем **интерпретацию** для заполнения белых пятен, при этом умело пряча неприятную для нас реальность за официальным языком и красиво нарисованными графиками.

Люди склонны постоянно недооценивать время, затрачиваемое на работу. Чем сложнее проект, тем больше **связей** в нем имеется. А чем больше связей, тем больше вероятность, что что-то когда-то пойдет не так.

Мы естественным образом склонны представлять себе сценарий, согласно которому все будет, как говорится, путем, и в результате обычно недооцениваем вероятность наступления негативных событий, способных спутать все карты. Крайне редко можно встретить план, в котором есть строчка: «Менеджер проекта заболевает мононуклеозом — прекращение работы на месяц».

В большинстве планов значительно недооценивают наличие и величину **запаса** ресурсов, необходимых для их точного выполнения. Если вы отвечаете за реализацию сложного проекта, вполне допустимо включать в него несколько месяцев запаса: неожиданные задержки, болезни, отпуска и множество других непредвиденных событий

вполне могут привести к тому, что вам потребуется больше времени, чем ожидалось.

Проблема, однако, состоит в том, что обеспечить себе запас удастся редко — порой это считается неприемлемым. Если вы показываете своему руководителю, клиенту или партнеру план, в котором указаны три месяца резервного времени, то, скорее всего, вам скажут: «Это недопустимо — нужно сделать все быстрее». Время вашего запаса вычеркивается, и план не выполняется в срок.

Неточность планов отнюдь не означает, что планированием вообще не стоит заниматься. Планы полезны не потому, что, составляя их, вы начинаете лучше понимать требования, зависимости и риски. Говоря бессмертными словами Дуайта Эйзенхауэра: «Никакая битва никогда не выигрывалась по плану, но битву невозможно выиграть без плана... Планы бесполезны, однако планирование бесценно».

Используйте планы, но не пытайтесь от них зависеть: если вы работаете максимально быстро и эффективно, то проект будет завершен при первой же возможности.

Рекомендации

*Самый короткий путь к богатству —
объяснить людям, что в их интересах помочь
вам сделать состояние.*

*Жан де Лабрюйер, эссеист и моралист
XVII века*

Представьте, что у вас сломался автомобиль. К кому вы обратитесь за помощью — к механику, другу ваших друзей, или к неизвестной компании из телефонного справочника?

При наличии выбора люди всегда предпочитают взаимодействовать с теми, кого они знают и к кому испытывают приятные чувства. **Рекомендации** упрощают процесс принятия **решения** в случае, когда вам приходится работать с незнакомыми ранее людьми.

Причина, по которой вы, скорее всего, обратитесь к механику, которого рекомендовал ваш друг, связана с тем, что вы знаете и уважаете своего друга, а он, в свою очередь, знает и уважает этого

механика. **Рекомендация** позволяет перенести на третье лицо ощущение знакомства и расположения: вместо того чтобы рисковать и идти навстречу неизвестности, вы обращаетесь к другу.

«Холодный обзвон» чаще всего не работает так, как надо, потому что участники разговора не знают друг друга. Помните: наше подсознание склонно относиться к незнакомым людям и ситуациям как к угрозе, а это активизирует нашу природную защиту. Если собеседник уже знаком с вами и относится к вам с уважением, вам будет куда проще убедить его в том, чтобы он сделал то, что нужно вам.

Связь может усилиться даже благодаря довольно неясной общности. Стоит кому-то упомянуть, что он родом из ваших мест, или учился в том же институте, или знает кого-то из ваших друзей, вы автоматически начинаете относиться к нему с большей симпатией — хотя эти связи могут быть совсем незначительными.

В прошлом году, когда Келси продавала свадебные платья на Манхэттене, более 70 клиентов пришло к ней по рекомендации. Если вы планируете потратить не менее 10 тысяч долларов на дизайнерское платье, то наверняка захотите работать с теми, кого знаете и уважаете, — а предыдущим клиентам Келси *действительно* нравилось с ней работать. Еще до прихода в салон большинство потенциальных клиентов моей жены знали и уважали ее — в результате она смогла продать рекордное количество платьев.

Чем больше людей знает вас, уважает и доверяет вам — тем лучше. Рекомендации — это лучший способ расширить вашу сеть личных связей.

Кланы

Кричать во время боя: «Умрите, ничтожества!» куда приятнее, чем: «Умрите, люди, которые могли бы быть такими же, как я, но выросли в другой среде!»

*Элиезер Юдковски, исследователь
искусственного интеллекта и
основатель сайта lesswrong.com*

В 1954 году 22 мальчика в возрасте 12 лет были выбраны для посещения летнего лагеря Робберс-Кейв в Оклахоме. У этого лагеря была одна особенность: на самом деле он представлял собой полигон для психологического эксперимента, проводившегося Музафером и Кэролайн Шерифами.

Каждый из подростков отбирался по критериям максимальной схожести с остальной группой: психологи проверяли, чтобы у них был сопоставимый уровень IQ, социальное происхождение и условия развития. Перед началом эксперимента 22 ребенка были разделены на две группы, которые поселились в разных концах лагеря. Изначально ни одна из групп не знала о существовании другой.

Авторы эксперимента планировали, что, узнав о существовании друг друга, группы постепенно смогут объединиться между собой. Лагерем руководили профессиональные психологи, им помогали аспиранты, которые внимательно следили за развитием событий.

И вот что случилось: группы узнали о существовании друг друга раньше, чем планировалось, после чего между ними немедленно начались стычки. Обнаружив в своем лагере «чужаков», и те и другие сразу же приступили к подготовке обороны.

Человечеству свойственно формировать четко определенные группы, называемые **кланами**. Четкое разделение на группы помогает участникам выявлять «своих» и «чужих». Одна группа мальчиков назвалась «Орлами», а вторая — «Гремучими змеями». «Орлы» воспринимали себя как хороших ребят и настоящих героев, в то же время считая «Гремучих змей» неудачниками и бунтарями.

С удивительной скоростью мелкие пакости, такие как кражи знамени, привели к нападениям на враждебный лагерь и групповым дракам. Спортивные противостояния превратились в настоящие побоища. Исследователи, беспокоившиеся за безопасность детей, начали искать способы прекращения конфликта.

Психологи предложили мальчикам выполнить ряд заданий, требовавших совместного участия, — решить проблему с нехваткой воды, выбором кинофильма для вечернего просмотра, с доставкой в лагерь продуктов из сломавшегося на дороге грузовика. Только когда дети почувствовали себя частью одной и той же более крупной группы, конфликты начали понемногу затихать.

Для людей характерно формировать кланы — иными словами, мы автоматически попадаем под влияние тех, кто нас окружает. Осознание себя как части группы и понимание отличий от других групп — это инстинкт, объясняющий множество непрекращающихся войн и конфликтов, о которых каждый день рассказывают в новостях.

Вспомните о спортивных фанатах. Состав команд, имена тренеров и даже цвета униформы меняются так часто, что порой сложно понять, за что именно болеют любители футбола. Может показаться, что их личная жизнь никак не зависит от того, выигрывает или проигрывает команда. Но на самом деле это совсем не так: если команда выигрывает, ее фанаты тоже чувствуют себя победителями.

По той же самой причине возникает противостояние между фанатскими группировками. Я вырос в Северном Огайо, спортивные команды которого конкурируют с соседним Мичиганом. В разгар спортивного сезона люди из Мичигана представляются жителям Огайо чуть ли не исчадиями ада. Со стороны ситуация кажется достаточно глупой: ребята из студенческих команд бегают по полю и пинают мячик, в то время как сотни тысяч людей безумствуют на стадионе и у своих телевизоров. В какой-то момент противостояние команде противника заменяет им всю остальную жизнь.

Группы естественным образом формируются вокруг решения важных вопросов или участия в важных событиях. Не разобравшись в этой групповой динамике, вы рискуете попасть под ее влияние.

Конвергенция и дивергенция

Личность всегда борется за то, чтобы не быть раздавленной племенем. В такой борьбе вам часто бывает одиноко и иногда страшно. Но эта цена совсем не высока за привилегию владеть самим собой.

Фридрих Ницше

С течением времени вы начинаете приобретать все больше сходства с людьми, с которыми проводите время. Этот процесс называется **конвергенцией**.

В бизнесе такое явление часто именуют «корпоративной культурой» — имеется в виду, что работающие в компании люди приобретают сходные характеристики, манеру поведения и философию.

Конвергенция также означает, что группа начинает самостоятельно управлять своей деятельностью. **Нормы** группы чем-то напоминают силы гравитации: если какой-то бунтарь принимается их нарушать, то группа начинает давить на него с тем, чтобы привести в прежнее состояние. Как гласит поговорка, «высокую травинку скашивают первой».

Если вам когда-либо доводилось работать в коллективе с трудоголиками, то вы знаете, какую силу может иметь конвергенция. Если большинство сотрудников считает нормальным приходить на работу в 6 часов утра и уходить в 22:30, вам будет сложно выдерживать официальный рабочий график, ведь нарушение норм — это **социальный сигнал**, свидетельствующий о том, что вы не принадлежите к группе. У одного моего клиента из крупного медицинского научно-исследовательского института часто возникают конфликты с коллегами, которым кажется, что он «отлынивает от работы». Он уходит из офиса в 17:00, а не в 19:30, как остальные, но при этом успевает закончить все дела и достигает хороших результатов. Никто не хочет признать, что он просто работает «с умом». Его ранний уход воспринимается окружающими чуть ли не как предательство. Ситуация печальная, но достаточно типичная.

Дивергенция представляет собой явление, при котором группа с течением времени начинает все меньше напоминать другие группы. Дивергенция поясняет, почему у нью-йоркских знаменитостей так изменчива мода. В определенных социальных кругах то или иное платье сигнализирует об определенном статусе или уровне богатства. Когда новейшая мода превращается в **цель** для более широкой аудитории и та начинает имитировать стиль богатых, мода начинает меняться. Такая постоянная дивергенция позволяет удерживать сигнал о принадлежности к группе.

Группы, в которых вы проводите свое время, автоматически оказывают важное влияние на ваше поведение. По словам покойного Джима Рона, автора аудиокниги *Art of Exceptional Living* («Искусство исключительной жизни»), «вы — нечто среднее между пятью людьми,

с которыми проводите больше всего времени». Ценности и поведение людей, с которыми вы ежедневно взаимодействуете, оказывают на вас постоянное давление.

Конвергенция может быть полезной в случаях, если вы сознательно решаете проводить время с людьми, на которых хотели бы походить. Например, если вы мечтаете стать менее стеснительным, то на вашем поведении благотворно скажется общение с социально активными людьми. Конечно, вы не станете раскованным за один день, но постепенно начнете перенимать манеры и нормы людей, с которыми проводите время.

Этот подход работает во всех ситуациях: если вы хотите соблюдать определенную диету, то вам стоит проводить время с людьми, питающимися таким же образом. Вы можете сознательно воспользоваться конвергенцией для того, чтобы изменить свои привычки.

Отказ от общения с группами, которые перестали вам помогать, часто бывает болезненным, но порой это необходимо для вашего роста. Люди, желающие бросить курить или злоупотреблять алкоголем, часто испытывают проблемы из-за того, что их социальное окружение допускает такое поведение. Перерыв на сигарету в три часа дня или посещение бара для курящих после работы может казаться вам важным социальным событием; более того, ваши друзья часто ждут, что вы к ним присоединитесь. Для совершения изменений в своей жизни порой бывает важным покинуть одну группу и присоединиться к другой, способной в большей степени поддержать ваши стремления. Именно поэтому вступления в общества типа Общества анонимных алкоголиков может оказать большую пользу для изменения определенного типа поведения.

Поняв всю силу конвергенции и дивергенции, вы сможете воспользоваться ими в своих интересах. Если ваше социальное окружение не поддерживает ваши цели — смените его.

Социальные сигналы

Главное — не быть скучным и хорошо одеваться, куда бы ты ни шла. Жизнь слишком коротка для обыденности.

*Пэрис Хилтон, американская актриса,
певица*

Часы Rolex показывают точно такое же время, что и дешевые часы марки Timex. Но дело совсем не в этом.

Люди готовы тратить огромные деньги и кучу времени на посыл социальных сигналов. В сумочке от Gucci вы несете свои вещи точно так же, как в обычном рюкзаке, а Porsche 911 позволит добраться из точки А в точку В за то же время, что и Honda Civic (разумеется, при соблюдении скоростных ограничений). Предметы роскоши стоят значительно дороже аналогов с той же функциональностью. Однако функциональность здесь не самое главное. Основным смыслом этих предметов состоит в том, чтобы отправить определенный месседж другим людям.

Социальные сигналы представляют собой материальный индикатор тех или иных нематериальных качеств, способных повысить социальный статус человека или определить его принадлежность к определенной группе. Люди носят спортивные костюмы не потому, что они стильные, — чаще всего они выглядят ужасно с эстетической точки зрения. Они делают это для того, чтобы ассоциироваться с определенной спортивной командой или социальной группой: одежда выступает в качестве четкого знака принадлежности.

Зачастую сигналы почти никак не связаны с реальностью, в которой живет человек. В книге «Мой сосед — миллионер»^[65] Томас Стэнли и Уильям Данко описывают жизнь и привычки людей с капиталом, превышающим миллион долларов. Чаще всего эти миллионеры живут в скромных домах, ездят на подержанных машинах и покупают недорогую одежду. Если хорошенько подумать, в этом имеется немалый смысл: лучший способ создать состояние заключается в том, чтобы зарабатывать много денег и *не тратить их* без меры.

С другой стороны, люди, желающие подать сигнал о своем благосостоянии, склонны тратить деньги на вещи, которые как раз свидетельствуют о богатстве: большие дома, роскошные автомобили, дизайнерскую одежду и отдых на роскошных курортах. Зачастую

такие покупки финансируются за счет наращивания долгов: посмотрев на кредитную историю множества тех, кто производит на вас впечатление богатых, вы увидите, что на самом деле их финансовое положение достаточно шаткое.

Социальные сигналы обладают реальной экономической ценностью, поэтому стоит задуматься над тем, как встроить их в ваше предложение. Чтобы создать правильную систему сигналов, нужно понять, какой цели ты хочешь добиться. Сигналы связаны с **основными потребностями** людей (приобретать, заводить связи, постигать новое, защищать и чувствовать), то есть они дают понять, что вы состоятельны, привлекательны, умны, вращаетесь в высших кругах, интересны и заслуживаете доверия. Соединив свое предложение с одним из этих качеств, вы гарантированно повысите его привлекательность.

Используйте социальные сигналы в собственных интересах — и люди обязательно захотят ознакомиться с вашим предложением.

Социальное подтверждение

Если миллионы людей повторяют глупость, она не перестает от этого быть глупостью.

*Анатоль Франс, писатель и поэт,
лауреат Нобелевской премии*

Представьте, что вы стоите на перекрестке в ожидании сигнала светофора, и вдруг человек рядом с вами, не дожидаясь зеленого света, ступает на «зебру». Скорее всего, вы бессознательно двинетесь вслед за ним, пока ваша **сила воли** не заставит вас **подавить** реакцию.

В большинстве случаев действия других людей подтверждают, что определенный тип поведения считается нормальным. В ситуациях неопределенности мы учимся правильно вести себя, наблюдая за другими.

Порой, когда один человек совершает определенное действие, другие воспринимают это как **социальный сигнал** и начинают действовать тем же образом, создавая социальную **петлю обратной связи**. Игрушки Pet Rocks, желтые браслеты Live Strong Лэнса Армстронга^[66], «вирусные» видео и пузыри на фондовом рынке обретают свою силу через **социальное подтверждение** — если на них обращает внимание так много людей, то нам легко прийти к заключению: «В этом что-то есть!»

Эффективную форму социального подтверждения представляют собой отзывы. Они часто используются в бизнесе для увеличения продаж. Именно по этой причине Amazon.com и другие онлайн-ритейлеры активно публикуют истории довольных клиентов. Тем самым они демонстрируют, что онлайн-покупка — вещь безопасная, и убеждают в этом сомневающихся людей.

Лучшие отзывы не обязательно превозносят продукт. Слова «великолепный», «лучший» и «революционный» используются в наше время настолько часто, что к ним стали относиться как к чему-то само собой разумеющемуся. Вследствие этого снижается общий уровень ожиданий от товаров. Самые эффективные отзывы обычно следуют

такому формату: *«Предложение меня заинтересовало, однако я сохранил к нему достаточно скептическое отношение. Тем не менее я решил купить продукт и остался очень доволен результатом».*

Причина сравнительно высокой эффективности этого формата сообщения состоит в том, что большинству из нас свойственны чувства заинтересованности и неопределенности одновременно. Отзывы же других людей формируют у потенциальных клиентов ощущение, что покупать ваш продукт безопасно.

Добавьте своему предложению немного социального подтверждения — и ваши продажи подскочат до небес.

Авторитет

Уважай всех, но не пресмыкайся ни перед кем.

Текумсе, вождь индейского племени илони, живший в XIX веке

В 1970-х годах Sanka (популярный бренд кофе) нанял актера Роберта Янга для продвижения кофе без кофеина. Янг был известен публике по популярному телесериалу *Marcus Welby, M. D.*, в котором он играл доктора Маркуса Уэлби.

Хотя сам Янг не был экспертом в области медицинских эффектов кофеина, публика все равно воспринимала его как авторитетного специалиста — и покупала кофе Sanka. Этот подход сработал настолько хорошо, что Sanka использовала образ «доктора Уэлби» для продвижения своего продукта в течение десятилетий.

Людям свойственно соглашаться с **авторитетом**. Так происходит уже в детстве: мы попросту не смогли бы выжить, если бы не относились к своим родителям с должным почтением. По мере взросления мы приучаемся уважать и других людей: учителей, полицейских, чиновников. Когда авторитетное лицо просит нас что-то сделать, мы, скорее всего, выполним его просьбу (несмотря на то, что само действие может казаться нам бессмысленным или неприемлемым).

Люди склонны соглашаться с авторитетом, даже если в душе не одобряют его рекомендаций. Так, известный американский специалист в области социальной психологии Стэнли Милгрэм доказал, что большинство будет следовать мнению авторитета даже в случаях, если это мнение неправильно с моральной точки зрения.

Милгрэм провел следующий эксперимент. В одной комнате оказывались участник теста, «ученый» и «испытуемый», которые на самом деле были актерами. Участнику эксперимента сообщалось, что проводится тестирование эффекта «наказание за обучение».

«Обучавшегося» отводили в соседнюю комнату, привязывали к креслу и присоединяли к нему электроды. Участнику теста отводилась роль «учителя»: он должен был задавать ученику вопросы. Если тот отвечал неправильно, «учитель» нажимал на кнопку, и «ученик» получал удар электрическим током. На самом деле никакого тока не было, однако актер кричал, плакал и умолял прекратить пытку. Каждые несколько минут «ученый» приказывал учителю повысить уровень электрического напряжения. Суть эксперимента состояла в том, чтобы понять, насколько долго участники эксперимента будут следовать приказам ученых, прежде чем откажутся от дальнейшего участия.

Результаты оказались крайне удручающими: 80 % участников не обращали внимания на мольбы ученика и повышали уровень напряжения, причем 65 % повысили напряжение до уровня 450 вольт (на приборной панели было четко указано, что этот уровень приводит к смерти человека). В ходе всего эксперимента участники испытывали большой дискомфорт и неуверенность в правильности своих действий, однако ученые приказывали им продолжать — и они подчинялись.

Образ авторитета обладает уникальной силой и убедительностью. По наущению авторитета люди способны совершать поступки, которые в иных случаях считают предосудительными или неуместными. Именно эта особенность лежит в основе множества скандалов с участием знаменитых и влиятельных людей.

Если вы выступаете в роли авторитета, ваша позиция окажет сильное влияние на то, как с вами взаимодействуют другие люди. Вы можете высказывать лишь свое мнение, однако подчиненные будут интерпретировать его как истину или приказ. В результате они начнут фильтровать передаваемую вам информацию: будут говорить то, что вам приятно слышать, а не то, что вам необходимо знать. Такая

фильтрация часто приводит к тому, что авторитеты оказываются «внутри пузыря»: комбинация авторитета и **предвзятости подтверждения** не позволяет им получить информацию, противоречащую их точке зрения. Как правило, авторитету сложно выбраться из этого тупика, так как он боится утратить **чрезмерное самоуважение**.

Высокая **репутация** в определенных областях способна усилить преимущества авторитета. Уважая ваши знания и опыт, люди с большей охотой станут делать то, что вы предлагаете. Иными словами, демонстрация своего опыта и укрепление репутации могут сыграть вам на руку: они повышают степень вашего влияния. Если вы будете сознательно работать над созданием авторитета в своей области, ваше предложение станут принимать с большей охотой.

Обязательство и последовательность

Бездумное следование за другими — удел скорбных умов.

Ральф Эмерсон

Однажды моей жене позвонили представители университета, в котором мы с ней учились, и попросили о пожертвовании, причем сделали это достаточно хитро. Они спросили, готова ли она «пожертвовать деньги университету в будущем». Недолго думая, Келси ответила утвердительно и тут же забыла о звонке.

Вскоре после того как мы переехали из Нью-Йорка в Колорадо, в нашем почтовом ящике появился составленный по всем официальным правилам «счет» от университета. В нем было написано: «Вы можете оплатить свое обязательство на 150 долларов с помощью чека и отправить его в прилагаемом здесь конверте».

На тот момент у нас было мало денег: мы платили за переезд, покупали машину и мебель, — однако Келси все равно отправила свой чек. В конце концов, она же обещала, правда?

Никто не хочет считаться «клятвopеступником». На протяжении многих веков **обязательство** считалось важным способом удержания нескольких групп людей вместе. Нарушение обещания часто оказывает

негативное влияние на социальный статус и **репутацию**, поэтому большинство людей прилагают огромные усилия, чтобы действовать последовательно — в соответствии со своим прежним статусом и обещаниями.

Одна из моих любимых историй на эту тему была описана Майклом Мастерсоном². Во время своего путешествия по Индии Мастерсон зашел в магазин купца, торговавшего коврами, — с немалой степенью скептицизма и абсолютно без какого-либо желания сделать покупку.

Купец оказался великолепным продавцом и применил в отношении клиента сразу две стратегии. Чтобы сломать скептицизм Мастерсона, понравиться ему и заслужить его **доверие**, он стал рассказывать истории (**повествование**) о прошлых продажах. Он умело использовал принцип обязательства: стоило Мастерсону просто бросить взгляд на какое-либо изделие, купец заставлял своих работников снимать тяжелый ковер со стены для более внимательного изучения. Было понятно, что работники из кожи вон лезут, чтобы услужить клиенту. Проявив достаточно формальный интерес к некоторым коврам, Мастерсон спровоцировал активные действия, причем сразу нескольких людей.

Время шло, и Мастерсону было все сложнее представить себе, как он выйдет из лавки, не купив ковра, — ведь он фактически отнял у купца немало времени, а кроме того, на удовлетворение его интереса уже работало несколько человек. Следуя правилам хорошего тона, он должен был ответить **взаимностью**, а не просто сказать «нет».

В конце концов он купил ковер за 8200 долларов и ушел домой счастливым.

Продавцов часто учат пускаться на всякие хитрости, чтобы клиент как можно чаще говорил слово «да». «Просунув ногу в дверную щель», они увеличивают вероятность того, что потенциальный покупатель будет действовать в их интересах.

Вот почему в телемаркетинге или процессе сбора подписей так часто звучат вопросы типа «волнует ли вас вопрос безопасности детей?» или «считаете ли вы необходимым думать о защите окружающей среды?» Большинство людей действительно считают эти вопросы важными, поэтому отвечают автоматически и не задумываясь. Но как только вы признали, что данная проблема для вас важна, взять

свои слова обратно на следующем витке разговора будет сложно, так как это войдет в противоречие с вашими предыдущими заявлениями.

Искажение, вызванное стимулированием

Трудно заставить человека понять что-либо, если его заработок обеспечивается непониманием этого.

*Энтон Синклер, автор книги
«Джунгли», лауреат Пулитцеровской
премии*

Если вы работаете с агентами по недвижимости или ипотечными брокерами, то знайте: эти люди в первую очередь заинтересованы в том, чтобы убедить вас купить дом. Таким образом, даже если для вас более выгодным вариантом могла бы стать аренда, большинство агентов не скажут вам об этом³.

Искажение, вызванное стимулированием, объясняет, почему люди, в чем-то заинтересованные, будут подталкивать вас в направлении своего интереса. Мы уже немного коснулись этой идеи в разговоре о **буферах**. Если вы работаете с агентом, получающим комиссионные, то он вряд ли наступит на горло собственной песне и честно скажет вам, что та или иная покупка не в ваших интересах. Как говорят, не спрашивайте парикмахера, пора ли вам стричься.

Стимулы автоматически влияют на действия, от которых зависит вознаграждение того или иного человека. Соответственно, изменение стимулов может привести к изменениям в поведении.

В своей книге ***Knack*** («Ловкость») Норм Бродски и бóБерлингэм описывают следующий пример. Большинство компаний платят своим менеджерам процент с продаж. Такая система вознаграждения побуждает продавцов заключать как можно больше сделок, при этом они могут быть неприбыльными или противоречащими долгосрочным интересам компании. Изменив систему вознаграждения (фиксированная зарплата и щедрые бонусы, основанные на достижении долгосрочных результатов), Бродски и Берлингэм

вынудили продавцов сконцентрироваться на заключении *прибыльных* сделок.

Иногда стимулы приводят к формированию ненамеренных **эффектов второго порядка**. Понятие «опциона на акции» появилось вследствие теории о том, что руководители, заинтересованные в росте курса акций, будут делать все возможное для обеспечения этого роста, что вполне соответствует интересам акционеров. Это справедливо, однако лишь отчасти: реальный интерес таких руководителей состоит в том, чтобы повышать курс акций лишь до того момента, когда они *захотят их продать*. После продажи своих опционов они перестают беспокоиться о курсе акций — иными словами, реализуют политику, преследующую краткосрочные результаты в ущерб долгосрочной стабильности.

Стимулы — достаточно коварная вещь, потому что они неминуемо взаимодействуют с нашими системами **контроля восприятия**. К примеру, бонусы или карьерное повышение могут привести к неожиданному результату: сотрудник перестает делать именно то, что позволило ему получить награду.

Это кажется бессмысленным, но подумайте вот о чем: люди занимались определенным делом потому, что *хотели* получить награду. В момент ее получения они чувствуют внутреннее признание, и у них пропадает стремление заниматься этой работой дальше просто для того, чтобы она дошла до логического завершения.

Стимулы могут быть полезными при правильном применении, но к ним стоит относиться достаточно осторожно. Если стимулы ваших коллег или партнеров не соответствуют вашим интересам, у вас могут возникнуть проблемы.

Модальное искажение

Нам комфортно иметь дело с людьми, которые соглашаются с нами, но растем мы только в общении с теми, кто с нами не согласен.

Фрэнк Кларк, священник, автор статей

Несколько лет назад я ездил в командировку с коллегой. Он очень удивился, когда увидел, что у меня с собой был не чемодан на колесиках, а лишь небольшой рюкзак. Командировка была короткой, поэтому все, что мне требовалось, — это пара сменной одежды, компьютер и книга. Это «все» спокойно поместилось в рюкзак, он не натирал плеч, и я отлично себя чувствовал.

Однако моему коллеге такое решение показалось абсурдным, и он целых десять минут твердил мне: «Чемодан на колесиках гораздо удобнее: ты не тащишь вещи на себе. Тебе всегда следует брать чемодан на колесиках...»

Модальное искажение — это автоматическое предположение, что наша идея или подход — самое лучшее, что только может быть. Большинству из нас нравится считать, что мы знаем, что делаем, о чем говорим. Однако достаточно часто такие предположения ошибочны.

Что бы мы ни делали, всегда есть другие, более оптимальные способы и идеи. Существует понятие, описываемое аббревиатурой HiPPO, то есть Highest Payment Person's Opinion (мнение человека с самой высокой зарплатой). Это мнение обычно ложится в основу правил и решений при отсутствии альтернативных и очевидно хороших идей. Сам термин HiPPO был предложен Авинашем Каушиком в книге *Web Analytics: An Hour a Day* («Веб-аналитика. Один час в день»). В книге рассказывается о том, насколько важно выстраивать соответствие между бизнес-предложениями и решениями, с одной стороны, и объективными данными — с другой. При отсутствии объективных данных вы неминуемо будете следовать мнению начальника. Модальное искажение предполагает, что любой руководитель считает свои идеи лучшими, если вы не можете противопоставить его мнению какие-то резонные возражения. При отсутствии объективных данных мнение HiPPO всегда окажется решающим.

Лучший способ избегать модального искажения состоит в том, чтобы на время **подавлять** свои суждения. Если вы занимаете позицию менеджера или являетесь лидером, порой имеет смысл «пригасить» собственное мнение до тех пор, пока вы тщательно не изучите точки зрения и предложения коллег. В противном случае вы (с большой долей вероятности) упустите из виду значимую информацию.

Помните о важности сохранения открытого мышления: это серьезно повысит вашу способность принимать мудрые решения.

Эффект Пигмалиона

Высокие достижения всегда являются следствием высоких ожиданий.

Чарльз Кеттеринг, знаменитый изобретатель, бывший руководитель исследовательского отдела компании General Motors

Люди обычно ориентируются на ожидания со стороны окружающих. Если вы не верите, что ваши коллеги на многое способны, то вряд ли сумеете вдохновить их выложиться по полной. Но стоит вам продемонстрировать, что вы ждете от них чего-то выдающегося, как тут же получите отличные результаты.

Герой древнегреческого мифа Пигмалион был одаренным скульптором. Он создал идеальную женскую статую и влюбился в нее. Отчаянные мольбы Пигмалиона богине любви Афродите вынудили ее оживить эту статую.

Эффект Пигмалиона поясняет, почему все наши ожидания являются, по сути, самосбывающимися пророчествами. Этот эффект был впервые выявлен в ряде исследований, изучавших связи между учителями и студентами. Своей верой в то, что студент «одаренный» и «толковый», учитель побуждал его соответствовать такой оценке. Если же учитель считал, что студент «проблемный» или «глупый», то не оказывал ему поддержки, вследствие чего тот вел себя соответственно.

В книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» Дейл Карнеги рекомендовал «говорить людям о том, что в вашем представлении они способны на большее». Карнеги был мудрым человеком: поверьте в то, что другие способны на многое, — и вы сами станете делать кучу вещей, чтобы удовлетворить собственные ожидания.

Разумеется, эффект Пигмалиона не универсален. Даже лучший в мире специалист не сможет построить копию египетских пирамид за

один день. Такие ожидания гарантированно приведут к разочарованию. Ожидание качества и результата — это одно, а ожидание чуда — совсем другое.

Эффект Пигмалиона имеет внутренний парадокс. Высокие ожидания по отношению к людям могут привести и к хорошим результатам, и к разочарованности. Суть **эффекта ожидания** состоит в том, что наше восприятие качества работы другого человека напрямую зависит от нашего собственного представления. Чем выше наши начальные ожидания, тем лучше будут результаты. Но в то же время растет риск того, что наши изначальные ожидания не сбудутся. Поэтому, если в вашей компании принята формальная система оценки деятельности сотрудников, помните: вы должны оценивать их максимально объективно и с применением количественных показателей.

Ошибка присвоения (атрибуции)

Редко встречается человек, который при взвешивании чужих грехов не помогает себе пальцем.

*Байрон Лангефельд, авиатор времен
Первой мировой войны*

Предположим, вы нанимаете подрядчика для строительства дома. Вы ставите ему четкий срок выполнения работ. Однако в означенное время проект не завершен — вам приходится ждать еще три месяца.

Если вы не преисполнены благородства и человеколюбия, то, скорее всего, решите, что подрядчик непрофессионален, ленив или неопытен. Вы советуете своим друзьям, заинтересованным в строительстве домов, ни в коем случае не связываться с ним, поскольку он не держит обещаний.

А теперь встаньте на место подрядчика. По первоначальному плану он должен был купить стройматериалы у надежного партнера, однако у того, как назло, сломался грузовик, и поставка была сорвана. Поиск нового поставщика в сжатые сроки — сложное дело. Подрядчик из кожи вон лез, чтобы завершить работу в срок, и в итоге сделал все, что

мог: без его усилий сдача объекта отодвинулась бы не на три месяца, а на полгода.

Ошибка присвоения состоит в том, что, когда неудачу терпят другие, мы виним их, а когда ошибка происходит по нашей вине, мы виним обстоятельства. Предположив, что действия подрядчика были связаны с его профессиональными качествами, мы допускаем ошибку: на самом деле он сделал даже больше, чем был должен, с учетом сложившейся ситуации. Однако, не зная реального положения дел, вы обвинили в возникших проблемах именно его.

Избегание ошибки присвоения позволяет вам сохранять хорошие отношения с коллегами и партнерами, с которыми вам приходится сотрудничать. Если человек, с которым вы работаете, постоянно не соответствует вашим ожиданиям или не выполняет договоренностей, то это явная проблема, требующая разрешения. Но в любом случае не советуем вам думать, что люди плохи, до тех пор пока в их поведении не начинает четко просматриваться определенный **шаблон**. Поняв причину, стоящую за действиями другого человека, вы чаще всего сможете увидеть его поведение в ином свете.

Когда что-то происходит вопреки вашим ожиданиям, попытайтесь выяснить как можно больше нюансов. Скорее всего, окажется, что корни проблемы связаны со стечением обстоятельств, а не с фундаментальной проблемой конкретного человека.

Ориентация на различные варианты

Чтобы сделать мир лучше, не нужно ждать, когда для этого на свет появится идеальный человек.

Джордж Элиот, английская писательница XIX века

Если что-то пошло вразрез с вашими ожиданиями, крайне важно то, каким образом вы попытаетесь справиться с трудностями. Такие ситуации возникают постоянно, поэтому стоит заблаговременно планировать ответные действия.

В случае появления проблемы самое плохое, что вы можете сделать, — это заикнуться на ней. К моменту, когда проблема выплыла наружу, вы уже не можете ее предотвратить: это вне вашего **локуса контроля**. Самое принципиальное в этой ситуации — есть ли у вас план по противодействию.

Представьте, что вы подотчетны генеральному директору компании, производящей микроволновые печи. Вы только что получили информацию о том, что несколько ваших изделий взорвалось, в результате чего в домах начался пожар и они сгорели дотла. Как вы думаете, что ответит начальник, если вы придете к нему и скажете: «Босс, у нас проблема. Что делать?»

Если только ваш руководитель не обладает ангельским терпением, он, скорее всего, рявкнет: «Я, черт побери, и без вас знаю, что у нас проблема, и жду, что как раз вы и расскажете мне о вариантах ее решения!» При любой попытке выкрутить своему начальнику руки вы сразу же вылетите с работы.

Вместо того чтобы концентрироваться на проблеме, последуйте совету босса и сосредоточьтесь на вариантах действий. Думая о потенциальных ответных шагах, вы наверняка сможете найти выход из ситуации.

Вот пример другого подхода, который может оказаться более полезным для вашего гипотетического босса:

Мы получили информацию о пожарах, случившихся в результате взрыва наших микроволновых печей. У нас есть несколько вариантов действий. Мы предлагаем поручить инженерам провести полное диагностическое тестирование, перед тем как выступить с заявлением и принять на себя дальнейшие риски. Судя по имеющейся у нас на данный момент информации, у печей присутствует дефект, угрожающий безопасности наших клиентов. Исходя из этого я рекомендую немедленно начать процедуру отзыва купленных печей, которая может обойтись нам в 4 миллиона долларов.

Фокусирование на возможных вариантах действия значительно более конструктивно. Вы обозначаете несколько вариантов, плюсы и минусы, связанные с каждым из них, а затем рекомендуете решение, основанное на имеющейся в настоящий момент информации.

Руководитель (или клиент) может изучить ваши рекомендации и варианты действий, задать дополнительные вопросы, а затем принять лучшее из возможных **решений**. Начните использовать такой подход — и вы достаточно быстро завоюете **репутацию** здравомыслящего человека, не теряющего голову во время кризиса.

Концентрируйтесь на вариантах, а не проблемах — и любая сложная ситуация окажется разрешимой.

Управление

Управление — это умение делать вещи правильно; лидерство — это умение делать правильные вещи.

Питер Друкер, отец современной теории управления

Управление — это деятельность по координации группы людей, направленная на достижение четкой **цели** и преодоление постоянно присутствующих изменений и неуверенности. Чем-то это напоминает управление кораблем во время шторма: все, что вы можете, — крутить штурвал. Само по себе это механическое действие достаточно простое, однако крутить штурвал в нужную сторону вы можете, только имея опыт и навыки. Основываясь на том, что вы уже узнали из этой книги, вы можете воспользоваться шестью простыми принципами эффективного управления в реальном мире.

1. Нанимайте на работу небольшие группы людей, способных обеспечить нужный результат быстро и с надлежащим качеством.

Понятие **сравнительных преимуществ** говорит нам о том, что одни способны выполнять определенные задачи лучше других, поэтому имеет смысл потратить время и ресурсы для того, чтобы набрать в команду людей, идеально подходящих для выполнения задания. При этом не забывайте, что **коммуникационные издержки** при включении в команду каждого дополнительного члена (когда общее число превышает 5–8) оказывают негативное влияние на результат. Самый лучший вариант работы — небольшие команды из грамотных профессионалов.

2. Четко формулируйте перед членами команды желаемый **конечный результат**, объясняйте, кто за что отвечает, а также не забывайте информировать их о том, как продвигаются дела. Каждый член команды должен четко представлять себе **намерения командира** и **причину**, по которой выполнение данной задачи так важно. Каждый также должен понимать, за какую часть проекта он отвечает лично, — в противном случае вы рискуете столкнуться с **апатией постороннего**.

3. Относитесь к людям с уважением. Постоянное использование **золотой тройки** — признательность, вежливость и уважение — это лучший способ заставить ваших «бойцов» почувствовать собственную **значимость**. Чем лучше в команде развита взаимная поддержка, тем проще сформируется в ней естественный **клан** и тем более однородной она станет.

4. Создайте **среду**, в которой каждый член команды сможет работать с максимальной производительностью. Дайте людям возможность делать свое дело. Идеальная рабочая среда позволяет в полной мере воспользоваться преимуществами **направляющей структуры**, которая обеспечивает команду лучшим оборудованием и инструментами, а также, в свою очередь, изменяет среду таким образом, чтобы та еще больше способствовала работе команды. Чтобы не попасть под влияние **наказания за переключение**, оградите команду от влияния отвлекающих факторов, таких как ненужные бюрократические процедуры и собрания.

5. Воздержитесь от нереалистичных ожиданий, связанных с предсказаниями и степенью вашей личной уверенности. Создайте достаточно агрессивный план по завершению проекта, однако не забывайте, что вследствие влияния **неизвестности** и **ошибок планирования** этот изначальный план, скорее всего, окажется неполным или неточным в каких-нибудь аспектах. Обновляйте план по мере движения, основываясь на свежих данных, и постоянно применяйте **закон Паркинсона** для нахождения кратчайшего пути завершения работы с учетом постоянно возникающих в ее ходе компромиссов.

6. Занимайтесь **измерениями**, позволяющими понять, насколько хорошо идет работа. Одна из основных проблем эффективного управления состоит в том, что обучение перестает казаться важным. Вы уверены, что ваш первоначальный план точен на 100 % и

реализуем до последней цифры. На самом деле всегда происходит обратное: эффективное управление предполагает, что процесс планирования, а следовательно, и корректировки непрерывен. Постоянно измеряйте свою деятельность с помощью небольшого набора **ключевых показателей**: если что-то работает не так, то **экспериментируйте** с другими подходами.

Возьмите эти принципы на вооружение — и производительность вашей команды неминуемо вырастет.

Глава 10

Понимание систем

Вред приносишь ты, если хвалишь, но еще больше вреда, если порицаешь то, в чем мало мыслишь.

*Леонардо да Винчи, изобретатель,
художник и эрудит*

Любой бизнес — это сложная **система**, которая существует внутри еще более сложных систем: рынков, отраслей и обществ. Сложная система — это нескончаемая перестановка взаимосвязанных компонентов, формирующих единое целое.

В этой главе вы познакомитесь с общими элементами всех систем, поймете, как факторы **среды** влияют на их функциональность, и получите представление о постоянной природе **неизвестности** и **изменений**.

Закон Галла

Сложная система, созданная с нуля, никогда не заработает. Начинать надо с работающей простой системы.

Джон Галл, теоретик в области систем

Вот вам задание: за неделю собрать автомобиль без плана и предварительно изготовленных деталей. Все, что у вас есть, — это кусок металла, несколько простых инструментов, знания и воображение. Как вы думаете, что у вас получится?

Скорее всего, ничего — даже если вы будете биться над заданием целый год. Но если сконструированное вами устройство в результате все-таки заведется и поедет (что очень маловероятно), то по

эффективности и надежности оно все равно будет уступать самому плохому автомобилю заводской сборки. А теперь представьте, что значит создать современный компьютер, изобрести лекарство от рака или клонировать человека с нуля, без имеющихся наработок...

Почему же так сложно построить с нуля сложную **систему**? Один из самых первых теоретиков в области сложных систем Джон Галл ответил на этот вопрос.

Закон Галла звучит так: любая работающая сложная система развивается на базе работающей простой системы. Сложная система содержит переменные и **связи**, которые необходимо организовать должным образом, чтобы система начала функционировать. Сложные системы, созданные с нуля, никогда не будут работать в реальном мире, поскольку в процессе разработки на них не влияли факторы отбора, присущие **среде**. Из-за **неизвестности** вы никогда не сможете предсказать все эти **связи** и переменные, а следовательно, будете постоянно сталкиваться с различными проблемами.

Создание сложной системы лучше всего начать с создания простой системы, затем подвергнуть ее необходимым **отборочным тестам**, а потом постепенно совершенствовать. Со временем у вас получится работающая сложная система.

Закон Галла объясняет, почему **прототип** и **итерация** имеют такое большое значение для **создания ценности**. Вместо построения сложной системы с нуля намного легче создать проект (прототип) — самую простую модель, которая поможет вам понять, соответствует ли ваша система основным отборочным тестам.

Создав на основе этого проекта **минимально экономически целесообразное предложение**, вы сможете проверить и обосновать свои **стратегические допущения** и в конечном счете сделать простую систему, которая будет иметь успех у реальных покупателей. При помощи итераций и **инкрементального прироста** можно со временем создать чрезвычайно сложные системы, которые продолжают работать даже в условиях изменения среды.

Если вы хотите построить работающую систему с нуля — действуйте на свой страх и риск и попытайтесь нарушить закон Галла.

Поток

Процесс нельзя понять посредством его прекращения. Понимание должно двигаться вместе с процессом, слиться с его потоком и течь вместе с ним.

Фрэнк Герберт, писатель-фантаст и автор цикла «Хроники Дюны»

Неважно, в чем именно состоят функции **системы**, — но в любом случае она включает в себя **потоки** — движение ресурсов внутрь и вовне. Представьте себе конвейер по сборке машин. В **систему** поступает сырье: сталь, пластмасса, кремний, резина и стекло, — а из нее выходит готовый автомобиль.

Приток возникает, когда ресурсы попадают в систему: вода — в раковину, деньги — на банковский счет, сырье — на сборочный конвейер, новые служащие — в компанию.

Отток — это выход ресурсов из системы. Вода спускается из раковины в сток. Деньги списываются со счета. Готовая продукция сходит с конвейера. Служащие покидают компанию по различным причинам: уходят на пенсию, в декрет, меняют сферу деятельности, место работы.

Двигайтесь вместе с потоками — и вы сможете понять, как работает система.

Запас

Товары на любом складе бесполезны, пока кто-нибудь не извлечет их оттуда и не употребит по назначению. Это утверждение справедливо и относительно содержимого человеческого мозга.

Томас Уотсон, бывший президент компании IBM

Двигайтесь вместе с **потоками** — и вы непременно найдете места слияния ресурсов.

Запас — это склад ресурсов. Прекрасным примером является банковский счет: это «хранилище» денег, которые ждут, когда их пустят в дело. Также к запасам относятся товары на складе, очереди клиентов.

Чтобы увеличить **запас**, необходимо увеличить приток и/или уменьшить отток. Если вы хотите пополнить свой банковский счет, вам не нужно снимать с него деньги, а наоборот — необходимо положить еще. Если вы занимаетесь сборкой автомобилей и у вас не хватает двигателей, то нужно либо выпускать меньше продукции, либо увеличить количество двигателей на складе.

Чтобы уменьшить **запас**, необходимо уменьшить приток и/или увеличить отток. Если у вас слишком много запасов, нужно прекратить выпускать товар или увеличить продажи. Если списки очередности слишком длинные, нужно увеличить **пропускную способность** или уменьшить количество человек в очереди.

Вместе с запасами системы вы найдете и склады ресурсов, ожидающих, когда их пустят в дело.

Уровень запаса

Человек, у которого есть резервный капитал, способен контролировать обстоятельства. Если у человека нет такого капитала, то обстоятельства начинают сами контролировать его, причем зачастую не давая ему высказать свое мнение.

*Харвис Файерстоун, основатель
Firestone Tire and Rubber Company*

Поскольку **запасы** — это склады ресурсов, стоит выяснить, сколько же этих ресурсов у вас есть. **Уровень запаса** — это количество ресурсов в запасе.

Чтобы **система** работала наиболее эффективно, запас должен быть определенного размера: не слишком большой, но и не слишком маленький. Давайте вернемся к нашей воображаемой системе сборки автомобилей.

Если у вас нет запаса двигателей, то на этапе их установки конвейер начнет простаивать, а это задерживает сборку. Чтобы избежать таких проблем, необходимо поддерживать количество деталей в запасе на уровне, гарантирующем бесперебойную работу системы. Когда запас истощается, его необходимо пополнять.

Однако не все так просто. Если у вас в наличии пятьсот готовых к установке двигателей, это неизбежно означает уменьшение притока денежных средств, ведь в формирование столь значительного запаса вложено много денег. Вам также придется платить за место, где можно хранить эти двигатели, защищая их от поломки или потери, что, в свою очередь, еще больше увеличит ваши затраты и уменьшит **маржу прибыли**.

С другой стороны, маленького запаса из двух или трех двигателей может не хватить, если сборка пойдет быстрее или у поставщика двигателей возникнут проблемы с их производством.

Уровень запаса — довольно сложный объект: будучи слишком большим, он требует значительных вложений денег и времени, а слишком маленький — может привести к простаиванию системы.

Ограничение

Как только вы решили основную проблему, за ней сразу возникает следующая.

*Джеральд Вайнберг, консультант,
автор книги *The Secrets of Consulting*
(«Секреты консультирования»)*

Производительность **системы** всегда ограничена доступностью наиболее важных ресурсов. Чтобы ее увеличить, необходимо избегать любых **ограничений**.

В книге «Цель» Элияху Голдратт описывает «теорию ограничений»: в любой управляемой системе на пути к достижению **целей** существует по крайней мере одно ограничение. Если вы сумеете выявить это ограничение и устранить или ослабить его, то сможете увеличить общую **пропускную способность**, производительность системы.

Создание запаса или увеличение его размера могут помочь в устранении этого ограничения. Если у вас постоянно заканчиваются двигатели, то все, что вам нужно сделать, — это увеличить **уровень запаса**. Старайтесь как можно быстрее устранить возникшее **ограничение** — и вы сможете быстро повысить производительность всей системы.

Чтобы найти и устранить ограничение («узкое место») и улучшить работу системы, вы можете воспользоваться методом Голдратта, который называется «Пять шагов к цели».

1. Определение. Выявить ограничение системы: если конвейер простаивает из-за отсутствия двигателей, то двигатели и есть ваше ограничение.

2. Исследование. Убедиться, что ресурсы, связанные с ограничением, не расходуются впустую. Если служащие, ответственные за сборку двигателей, устанавливают также лобовые стекла или тратят много времени на обед, необходимо исключить все, что мешает им заниматься только производством двигателей, а также разделить их на смены, что позволит избежать простаивания системы во время перерывов.

3. Согласование. Реформирование всей системы, провоцирующей ограничения. Предположим, вы сделали все, что могли, но система сборки двигателей все равно оставляет желать лучшего. Необходимо перепланировать производственные площади таким образом, чтобы все детали, необходимые для сборки двигателей, находились в непосредственной близости. Другие подсистемы могут от этого пострадать или потерять ресурсы, но главное — это устранение ограничения.

4. Расширение. Постепенное увеличение пропускной способности ограничения. В описываемом примере для этого необходимо приобрести еще один сборочный станок и нанять дополнительный персонал. Это достаточно эффективный, но дорогой способ устранения ограничения. Вряд ли вам без крайней нужды захочется тратить миллионы на оборудование. Поэтому процесс начинается с исследования и определения, которые помогут вам ослабить ограничение без значительных вложений.

5. Переоценка. Оценка системы и обнаружение новых ограничений. Инерция — ваш враг. Двигатели не всегда будут

единственным ограничением: как только вы что-то измените, им могут стать лобовые стекла. В этом случае нет смысла продолжать наращивать производство двигателей: система не будет функционировать должным образом, пока вы не сосредоточитесь на решении новой проблемы.

Метод «Пять шагов к цели» имеет много общего со **скоростью итерации**: чем быстрее вы пройдете по всему процессу и чем больше закончите циклов, тем эффективнее будет работать ваша система.

Петля обратной связи

Все, что мы предпринимаем как отдельные личности, как участники производственного процесса или представители социальных групп, делается в контексте системы информационной обратной связи.

Джей Форрестер, теоретик в области систем, профессор Массачусетского технологического института

Определить и изучить причину и следствие несложно. Но что происходит, когда следствие само становится причиной?

Петля обратной связи появляется тогда, когда один «выход» в **системе** становится одним из «входов» на следующем этапе. Благодаря обратной связи система саморегулируется. Обратная связь помогает ей не выйти за пределы контроля и удовлетворить **отборочным тестам**.

Уравновешивающие петли приводят к системному равновесию и сопротивлению изменениям. Представьте себе теннисный мяч, падающий с высоты: он будет подпрыгивать вверх-вниз, но с каждым разом все меньше. Трение и сопротивление воздуха уменьшают высоту каждого скачка, до тех пор пока мяч не перестанет прыгать.

Уравновешивающий цикл ослабляет колебания, стабилизирует систему и удерживает ее в определенном состоянии. Системы **контроля восприятия** обычно состоят из уравновешивающих циклов. Давайте вернемся к примеру с термостатом: если температура в комнате будет выше **опорного уровня**, включится система

охлаждения. Если ниже — включится нагреватель. Иными словами, цель системы состоит в поддержании определенного уровня температуры.

Упрочняющие петли усиливают каждый цикл системы. Со временем они могут привести либо к стремительному росту, либо к упадку. Представьте себе ценовую войну между двумя компаниями, каждая из которых пытается предложить рынку самую низкую цену. Компания А снижает свои цены, компания Б отвечает тем же. Пока **опорный уровень** каждой компании будет соответствовать идее «наши цены должны быть ниже, чем у конкурента», они продолжают снижать их вплоть до полного исчезновения **маржи прибыли**.

Сложный процент — прекрасный пример усиливающего цикла. Каждый круг выплаты процентов увеличивает основной капитал следующего цикла, что, в свою очередь, увеличивает проценты на очередном этапе цикла. Со временем накопится огромная сумма, то есть цель системы будет достигнута.

Чаще всего на размер **запаса** влияет несколько циклов, каждый из которых «гнет свою линию». Обратите внимание на баланс своего банковского счета: там есть циклы обратной связи, управляющие доходом, арендной платой / ипотекой, расходами на продукты и другими затратами. Вы постоянно оцениваете, не слишком ли велик каждый цикл, или, может быть, его, наоборот, недостаточно. Иными словами, вы выполняете уравнивающий цикл обратной связи. Если притока или оттока слишком много или слишком мало, вы вынуждены что-то предпринять, а это влияет на следующий цикл.

Оглянитесь: циклы обратной связи можно найти *везде*. Научившись замечать их, вы в полной мере оцените постоянно меняющуюся природу системы, в которой мы живем.

Автокатализ

Система, которая развивается быстрее остальных, балансирует между порядком и хаосом — она уравновешена, но каждый ее элемент можно заменить.

Эдвард Уилсон, теоретик в области систем

Понятие **автокатализа** пришло к нам из химии — это ускорение химической реакции под влиянием продукта самой этой реакции, играющего роль катализатора.

Автокатализная **система** генерирует из побочных продуктов предыдущего цикла вещества, необходимые для следующего цикла и тем самым **усиливающие** его прогресс. Автокатализ — это своего рода **сложный процент**, положительная, усиливающая сама себя **петля обратной связи**: система развивается до тех пор, пока не снижается ее продуктивность.

Хорошим примером автокатализа является развитие телерекламы с 1950-х по 1990-е годы. Компании могли потратить 1 доллар на рекламу и благодаря спросу и продажам получить 2, а то и больше. Вложенные повторно, эти 2 доллара легко превращались в 4, затем в 8, 16 и т. д. Именно подобные технологии сделали компании Procter & Gamble, GE, Kraft и Nestle гигантами бизнеса.

Теперь же каждый доллар, потраченный на телерекламу, в лучшем случае принесет 20 центов дохода: каналов огромное количество, стоимость эфира выросла, а люди могут спокойно отфильтровывать и игнорировать любые внешние раздражители. Цикл все еще работает при определенных обстоятельствах, но далеко не так эффективно, как раньше.

Автокатализ не всегда связан с деньгами: «сетевые эффекты» и «вирусные петли» также являются примерами автокатализа. Любой, кто регистрируется в Facebook, приводит за собой своих друзей и знакомых. Любой, кому понравилось какое-то видео на YouTube, делится им с другими людьми. Это и есть автокатализ.

Если в вашем деле есть какой-нибудь элемент **автокатализа**, бизнес непременно расширится намного быстрее, чем вы ожидаете.

Среда

Реальность продолжает существовать даже тогда, когда ты перестаешь в нее верить.

Филип Дик, писатель-фантаст

Ни одна **система** не функционирует в вакууме — на нее обязательно влияют другие системы.

Среда — это структура, в которой работает система. Прежде всего она оказывает воздействие на **потоки**, или процессы системы, изменяя результаты ее работы.

Вспомните, как реагирует ваше тело на сильный холод или зной. Очень высокие или очень низкие температуры могут нанести вашему организму существенный вред, поэтому он подстраивается под среду: потеет, чтобы охладиться, или минимально расходует энергию, чтобы растянуть ее на больший период.

При любых изменениях среды система также должна измениться — в противном случае она может перестать функционировать. Согласно наиболее популярным теориям, динозавры вымерли из-за изменений в среде — либо из-за ледникового периода, либо из-за метеорита, который упал на Землю и поднял такое облако пыли, дыма и пепла, что оно полностью закрыло солнце. Низкие температуры и отсутствие солнечного света привели в конце концов к вымиранию животных.

Условия, существующие в среде, оказывают воздействие на работу системы в этой среде. В 2005 году цены на нефть взлетели до небес, и многие компании, использующие нефтепродукты для производства пластмассы или перевозки товаров, внезапно столкнулись с большими проблемами. Увеличение переменных затрат значительно повлияло на их доход, и некоторые не смогли справиться с этим и обанкротились.

Если вы не хотите разделить судьбу динозавров, обязательно учитывайте то, как среда влияет на вашу систему.

Отборочный тест

Любая реакция на какие-либо действия со временем становится неуместной. Тот, кто всегда идет одним путем, не сможет справиться с будущими проблемами.

*Фрэнк Герберт, писатель-фантаст,
автор цикла книг «Хроники Дюны»*

Самоподпитывающиеся **системы** (такие как компания или организм) могут существовать только в том случае, если удовлетворяют условиям **среды**.

Отборочный тест — это ограничение среды, которое определяет, какая система будет существовать, а какая нет. Млекопитающие, включая людей, сталкиваются сразу с несколькими отборочными тестами: им нужно вдыхать определенный объем воздуха, потреблять достаточное количество еды и воды и сохранять достаточное количество тепла. Свои отборочные тесты есть и в бизнесе: компании должны иметь достаточное количество продукции для обеспечения ею клиентов, достаточную сумму дохода для покрытия расходов, **достаточное количество прибыли** для ведения своей деятельности.

Многие называют **отборочные тесты** «естественным отбором», но более точным определением будет «отсеивание непригодных». Если система не проходит отборочных тестов, она прекращает свое существование. Если у человека не будет достаточного объема воздуха для дыхания, он умрет. Если ваш бизнес не будет приносить достаточно прибыли, вы обанкротитесь.

При изменении среды меняются и отборочные тесты. В связи с этим особенно интересно наблюдать за рынком технологий, где среда «возможного» меняется постоянно. Предприятия, которые не могут воспользоваться основными технологическими изменениями, быстро понимают, что они неспособны удовлетворить новые требования клиентов.

Изменяющаяся среда и отборочные тесты — лучшие друзья предпринимателя, они позволяют небольшим компаниям обгонять крупных, сильных конкурентов. Если вы сможете определить, какие отборочные тесты существуют на вашем рынке, вам будет намного легче бороться за свое место под солнцем.

Отборочные тесты безжалостны: соответствуйте им — и все будет в порядке; в противном случае вы просто не выживете.

Неизвестность

Тот, кто живет по указке магического кристалла, в скором времени будет вынужден питаться стеклом, из которого тот сделан.

Эдгар Фидлер, экономист

Каковы будут процентные ставки через 10 лет? Какой отметки достигнет цена на нефть в следующем году? Завышена или занижена цена акций такой-то компании? Что лучше — закупить сырье сейчас или подождать пару месяцев? Бизнесмены сталкиваются с такими вопросами каждый день.

Ответ на них один: *никто не знает*. Природа делового мира изменчива и непостоянна, и это проклятие и благословение одновременно. Случиться может все что угодно: и плохое, и хорошее — но мы бессильны угадать это заранее.

Между риском и **неизвестностью** существует огромная разница. Как сказал бывший министр обороны США Дональд Рамсфельд:

Есть то, о чем мы знаем, что мы это знаем. Есть то, о чем знаем, что мы этого не знаем. Но есть также и то, про что мы не знаем, что мы этого не знаем.

Риски — это то, о чем мы знаем, что мы этого не знаем. Представьте, что вы собираетесь встретить друга в аэропорту. Вероятность того, что самолет прибудет с опозданием, является **риском**: вы заранее знаете, что время прибытия может измениться, следовательно, способны скорректировать свои планы.

Неизвестность — это то, о незнании чего мы не подозреваем. Вполне возможно, что вы встретите вашего друга с опозданием, потому что по дороге в аэропорт в вашу машину попадет метеорит. Но разве это можно знать заранее?

Люди не в силах предсказывать будущее на основании известных событий, поскольку **неизвестность** может вмешаться когда угодно. Внезапно произойдет что-то неожиданное, разрушив ваши цели и планы.

Риски **неизвестности** бывший управляющий хедж-фонда Нассим Тале б описал в книге «Черный лебедь»^[67]. Независимо от того, насколько постоянно и предсказуемо выглядит будущее, события типа «черный лебедь» могут моментально изменить все вокруг.

В XVI веке в Лондоне термин «черный лебедь» означал что-то невозможное или несуществующее — ведь все знали, что лебеди

белые. Уязвимость этой теории заключалась в том, что философ XVIII века Дэвид Юм назвал «проблемой индукции»: можем ли мы на основе того, что нам встречались лишь белые лебеди, утверждать, что все на свете лебеди таковы? Вопреки популярной теории, голландская экспедиция, возглавляемая Виллемом де Вламинком, в 1697 году обнаружила в Западной Австралии популяцию черных лебедей.

В наше время вероятность появления «черного лебедя» даже не обсуждается: **среда**, в которой работает система, может измениться в одночасье и без предупреждения, иногда существенно влияя на **отборочные тесты**. Вы не можете знать заранее, произойдет ли событие, и если произойдет, то какое именно: все, что вы можете сделать, — это отреагировать на него с достаточной **гибкостью**.

Даже самый тщательный анализ, подкрепленный огромным количеством данных, не застрахует вас от неизвестности. Именно неизвестность является основным недостатком финансовых моделей, представленных в большинстве программ МВА: примерная модель чистой приведенной стоимости или модель оценки финансовых активов нисколько не прочнее ваших предсказаний. Многие предприятия обанкротились только потому, что финансовые прогнозы оказались неверными. Как прогноз на 10 лет вперед может предсказать будущие события со 100 %-ной точностью? Кто сказал, что завтра будет похоже на сегодня?

Многие люди считают сферу продаж достаточно стабильной, но это не так. Популярность предсказаний, прогнозов и других форм «гадания на финансах» объясняется тем, что они дают иллюзию контролируемого и понятного будущего. Все эти предсказания не стоят ни гроша: если бы имелся надежный способ предсказать цены на газ, процентные ставки или курсы акций, то люди, вооруженные таким знанием, были бы чрезвычайно богаты и, конечно же, не занимались бы таким приземленным делом, как продажи.

Понимание вездесущей природы неизвестности помогает увидеть мир таким, какой он есть, а не таким, каким мы его рисуем в своей голове. Мы хотим знать, что произойдет в будущем, на инстинктивном уровне — ведь каждый из нас склонен к **боязни потери** и **изоляции угрозы**. Признать власть неизвестности очень тяжело, поскольку неопределенное будущее угрожает нашему настоящему. Но вместо того чтобы заикливаться на предсказании невидимых и

непостижимых угроз, лучше направить свою энергию на развитие способностей, которые позволят вам с ними справиться.

Не доверяйте никаким предсказаниям: мир может измениться в один момент. Развивать в себе гибкость, которая поможет справиться с неизвестностью, намного эффективнее, чем притворяться провидцем.

Изменение

Выживут не самые сильные и не самые умные виды.

Выживут самые приспособленные.

*Чарльз Дарвин, натуралист,
основоположник теории эволюции*

Все **системы** меняются. Такого понятия, как «система в покое», не существует.

Сложные системы находятся в состоянии непрерывного изменения. Конечно, невозможно предсказать, **как именно** изменится система в будущем, но то, что это произойдет, — неоспоримый факт. Планы, которые этого не учитывают, имеют ограниченную ценность.

Психологически нам тяжело осознать, что в мире происходят события, для которых, казалось бы, нет причин. Благодаря нашей способности к **сопоставлению** мы находим закономерности там, где их на самом деле нет. Как говорит Нассим Талеб, мы «одурачены случайностью»^[68].

Ваш бизнес никогда не сможет достичь той точки, в которой все идеально и стабильно. Многие предприниматели и менеджеры беспочвенно полагают, что, развивая и совершенствуя свою компанию, можно создать крепкий, беспроблемный, конкурентоспособный бизнес на многие десятилетия вперед. Безусловно, это приятная, но абсолютно не реализуемая мечта, ибо для ее воплощения необходим неизменный и стабильный мир, в котором ничего не происходит.

Все, что вы можете сделать, чтобы подстроиться под возможные **изменения** обстоятельств, — это развивать свою внутреннюю гибкость и маневренность. Чем **гибче** вы будете, тем успешнее

справитесь с возможными проблемами, вызванными неизбежными изменениями.

Связи

Попытавшись тронуть что-то отдельное в природе, мы обнаруживаем, что оно тянет за собой все остальное во Вселенной.

Джон Мюир, натуралист

Все в мире взаимосвязано.

Сложные **системы** практически всегда функционируют на базе простых систем. Холодильник работает от электричества. И если местная электростанция выйдет из строя, он перестанет охлаждать продукты. Это и есть **связи**.

Чем крепче процессы в системе связаны между собой, тем больше вероятность того, что «локальная» поломка затронет и другие элементы системы.

«Сильно связанные» системы обычно строго упорядочены, зависят от времени и обладают небольшим **уровнем запаса**. Зачастую система разработана таким образом, что получить удачный результат можно только одним путем и провал на каком-либо отрезке этого пути может привести к отказу всей системы.

Примерами сильно связанных систем могут быть «машина Руба Голдберга» или детская настольная игра «Мышеловка». Если одна из костяшек домино не сможет толкнуть следующую, весь ряд останется стоять, то есть система застопорится.

Если вы знакомы с «методом критического пути» из области управления проектами, то понимаете всю важность связей. В основе этого метода лежит приоритетное значение тех задач, выполнение которых **по порядку** приведет к завершению проекта в срок. Любое изменение отдельной задачи обязательно затронет весь путь; любое промедление при выполнении отдельной задачи приведет к задержке выполнения всего проекта.

«Слабо связанные» системы свободнее, меньше зависят от времени, и вы можете решать несколько задач одновременно. В таких

системах резерв больше, цель может быть достигнута несколькими разными способами.

Ослабить **связи** системы можно, устранив некоторые зависимости. **Зависимость** — это входные данные, необходимые для запуска следующей стадии процесса. Чем больше зависимостей, тем выше вероятность задержки или отказа всей системы.

Устранение таких зависимостей делает систему более свободной. Давайте вернемся к нашей сборочной линии: если двигатель нужно устанавливать раньше лобового стекла, любые проблемы с двигателем приведут к остановке всей линии. Если очередность установки не важна, то закончить сборку машины можно несколькими способами.

В книге «Как работать 4 часа в неделю» Тимоти Феррис описывает метод, который оказал существенное влияние на эффективность его компании. На ранних этапах работы, когда у менеджера возникала проблема с каким-нибудь клиентом, он должен был получать «добро» Тима на ее разрешение. В конце концов Тим ввел правило, согласно которому менеджеры могли предпринимать какие угодно действия, необходимые для решения проблемы, если их стоимость не выходила за рамки 400 долларов. Таким образом, его предприятие стало меньше зависеть от него самого.

Устраните ненужные зависимости — и вы сможете уменьшить вероятность отказа всей системы.

Риск контрагента

*Заботясь о счастье других, мы находим
свое собственное.*

Платон, древнегреческий философ

Риск контрагента заключается в том, что человек, от которого зависит работа вашей системы, не выполнит то, что должен. Если ваш дом сгорит дотла, вы можете предъявить иск к страховой компании, но только в том случае, если она все еще работает. Если нет — у вас возникнет куча проблем.

Если ваша система зависит от поставок определенных деталей и поставщик не в состоянии выполнить свои обязательства,

производственная линия будет простаивать.

Если вы привлекаете подрядчика для выполнения какой-либо работы, а он не может ее сделать, то вы не закончите свой проект в срок.

Многочисленные риски контрагента увеличивают вероятность сбоя всей системы. В 2008 году, когда грянул кризис, самые крупные инвестиционные банки стояли на краю банкротства, потому что они все зависели друг от друга.

Такие банки и финансовые корпорации, как Goldman Sachs, JPMorgan Chase и Lehman Brothers, постоянно покупали кредитно-дефолтные свопы (вид финансовой **страховки**) у других крупных компаний. Они считали, что, если доходность инвестиционных операций снизится, **страховки** защитят их от многомиллионных потерь — и брали еще больше кредитов, тем самым увеличивая свои риски.

Когда рынок недвижимости рухнул и банки начали терять деньги на ипотечных ценных бумагах, они попытались востребовать свои кредитно-дефолтные свопы. И надо же! Оказалось, что банки, у которых они купили свопы, также потеряли огромные суммы денег на ипотечных ценных бумагах и не могли выполнить свои обязательства. Каждый крупный банк был контрагентом рисков другого банка. Они полагались друг на друга, поэтому, когда разорился один из них, все в одночасье стали банкротами.

Ошибки планирования способны усилить **риск контрагента**. Ваши партнеры умеют предсказывать будущее не больше чем вы, но почему-то очень оптимистично относятся к планам и срокам. Стройте планы, давайте обещания — только всегда помните о том, что вы не всемогущи.

Если работа вашей системы зависит от кого-то вне зоны вашего влияния, сделайте все возможное, чтобы заблаговременно подготовиться к ситуации, когда этот «кто-то» не выполнит своих обещаний.

Эффекты второго порядка

Хотя мы свободны в выборе наших действий, мы не свободны в выборе

последствий этих действий.

Стивен Кови, автор книги «Семь навыков высокоэффективных людей»^[69].

Несколько лет назад у нас с Келси появилась возможность посетить Королевство Бахрейн — небольшое островное государство, расположенное в нескольких километрах восточнее берегов Саудовской Аравии. Сейчас оно является крупным банковским офшором, местом проведения гонок «Формулы-1» и добычи жемчуга. Между тем еще несколько десятков лет назад Бахрейн славился своей уникальной экосистемой.

Остров буквально утопал в пышной растительности. Многие даже склоняются к мысли, что именно здесь располагался библейский сад Эдем. Современный Бахрейн пустынен, а местная растительность зависит от системы орошения. Что же произошло?

Королевство Бахрейн было окружено сетью подземных пресноводных источников, которые питали растения. По мере развития единственного крупного города страны — Манама земли стало не хватать, и застройщики принялись за ее активное «освоение» — выемку грунта из внутренней части острова и перенос его на побережье с целью расширения острова.

Своей цели они достигли, но заплатили за это гораздо бóльшую цену, чем рассчитывали: источники высохли, и остров превратился в пустыню.

Любое действие имеет последствия, у которых, в свою очередь, есть свои последствия. Именно они называются **эффектами второго порядка**. Представьте ряд костяшек домино: один толчок — и все рассыплется. После такого толчка уже очень трудно (если не невозможно) остановить или обратить вспять волну причин и следствий.

Другим примером непредвиденных последствий является регулирование арендной платы в Нью-Йорке после Второй мировой войны. Первоначальной целью этой политической акции было предоставление доступного жилья возвращающимся с войны солдатам, поэтому в некоторых районах власти заморозили цены на

квартиры и запретили домовладельцам поднимать их. Благородно, не так ли?

Но вот чего градостроители не ожидали, так это ежегодного повышения цен на коммунальные услуги. Из-за замороженных цен на аренду владельцы квартир не могли компенсировать возрастающие расходы. В результате со временем состояние домов невероятно ухудшилось. Политический курс, направленный на повышение доступности жилья, фактически обострил жилищный вопрос, то есть привел к абсолютно противоположным результатам.

Изменение некоторых элементов сложной системы *всегда* приводит к эффектам второго уровня, которые порой противоречат первоначальной цели этого изменения. Связи между элементами могут быть настолько запутанными, что, скорее всего, никому не захочется их распутывать. Но, согласно принципу **неизвестности**, последствия проявятся независимо от того, хотите вы этого или нет.

Поэтому тщательно обдумывайте изменения, которые вы вносите в сложную систему: то, что вы получите «на выходе», может кардинально отличаться от ваших ожиданий.

Обычные аварии

Проблема не в том, что в жизни есть проблемы. А в том, что мы думаем, будто наличие проблем — это тоже проблема.

Теодор Рубин, врач-психиатр, автор популярных книг

Космический шаттл — транспортное средство с пассажирами на борту, способное преодолеть земное притяжение, бесспорно, чрезвычайно сложная **система**. Космический корабль с тремя ускорителями, несущими миллионы кубических футов взрывчатого водородного газа, однозначно является **связанной** системой. *Любые* ошибки в подобных системах могут привести к каскаду катастрофических последствий.

В 1986 году шаттл «Челленджер» потерпел катастрофу: уплотнительное кольцо одного из ускорителей замерзло и стало очень

хрупким. Нагревшись во время старта, оно разорвалось. «Челленджер» взорвался на 73-й секунде полета, что привело к гибели всех членов экипажа.

Конечно, всегда хочется создать систему, в которой все будет идеально. Но в реальной жизни такого не бывает. Помните об этом.

Теория **обычных аварий** — это эвфемизм для широко известного выражения «всякое бывает». Небольшие риски в сильно связанной системе постепенно накапливаются и неизбежно приводят к ошибкам и авариям. Чем больше и сложнее система, тем выше вероятность того, что *что-то* обязательно пойдет не так.

Слишком остро реагировать на обычные аварии не стоит — это непродуктивно. Столкнувшись с подобными случаями, мы начинаем паниковать и пытаемся изобрести дополнительные средства контроля, чтобы застраховаться от повторений. Но от нововведений становится только хуже: они усложняют и еще *теснее связывают* оригинальную систему, увеличивая риск будущих аварий.

То, как отреагировало NASA на трагедию, случившуюся с «Челленджером», крайне поучительно: инженеры NASA не стали закрывать программу или вводить еще больше систем, которые бы только все усложнили. Они признали неминуемый риск и сосредоточились на поиске другого решения проблемы, которое бы минимизировало вероятность повторения катастрофы.

Чтобы избежать обычной аварии, лучше всего сразу же проанализировать возникшую поломку или дефект. Вместо того чтобы впасть в состояние систематической **изоляции угрозы** (что в будущем может привести к возникновению еще бóльших проблем), необходимо провести работу над ошибками и разобраться в скрытых связях. Проанализировав проблему, вы сможете разработать план дальнейших действий на случай повторения подобных ситуаций в будущем.

В 2003 году шаттл «Колумбия» снова потерпел катастрофу: разрушился теплозащитный слой на крыле корабля, и при входе в атмосферу Земли шаттл развалился на части. И снова NASA сосредоточилось на том, чтобы предотвратить возникновение такой проблемы в будущем, при этом не усложняя и не связывая общую систему. Когда несколько лет спустя во время старта на шаттле «Дискавери» вышли из строя теплозащитные экраны, инженеры NASA

уже были подготовлены к событиям подобного рода: в итоге экипаж благополучно приземлился.

При возникновении обычных аварий усложнять систему не стоит — ее нужно, наоборот, ослабить, насколько это возможно. Ни одна система не может работать идеально, без каких-либо проблем. Слабосвязанные системы, может быть, не такие эффективные, но они работают дольше и реже дают сбои.

Чем сложнее система и чем дольше она работает, тем больше вероятность, что она выйдет из строя. Это *дело времени*. Будьте настороже, чтобы при необходимости суметь быстро отреагировать.

Глава 11

Анализ систем

Вы не сможете изменить то, чего вы не понимаете.

Эрик Эванс, инженер-технолог

Перед тем как внести какие-либо изменения в **систему**, необходимо понять, насколько хорошо она работает. К сожалению, это не так просто, как кажется. Невозможно, например, остановить вращение Земли на то время, пока вы будете снимать показания и проводить анализ.

Исследование придется проводить в режиме «нон-стоп». Конечно, это тяжело, но вполне осуществимо — если вы знаете, на что именно обращать внимание.

Данная глава поможет вам понять, как раскладывать (деконструировать) системы на меньшие составляющие, которые легче поддаются анализу, как вычленять самое важное и как проследивать связь между элементами системы.

Деконструкция

Ничто не совершенно. Любой процесс предполагает анализ другого процесса.

Джозеф Кэмпбелл, мифолог, автор книги «Тысячеликий герой» [\[70\]](#).

Мы уже поняли, что сложные **системы** состоят из **связанных потоков, запасов, процессов и элементов**. Система может быть настолько сложной, что ее невозможно осмыслить целиком. Семь-восемь переменных или зависимостей — и возникает **ограничение когнитивного восприятия** и замешательство.

Как же в таком случае проанализировать очень сложную систему?

Деконструкция — это процесс разделения сложных систем на небольшие подсистемы с целью анализа их функциональности. Вместо того чтобы пытаться понять систему как единое целое, вы разбиваете ее на части и анализируете, как подсистемы работают по отдельности и как они взаимодействуют друг с другом.

Если вы ничего не знаете о главных принципах работы автомобиля, открывать капот и изучать его содержимое нет смысла: там так много деталей, что непонятно, с какой начинать. Как поступить в этом случае? Сначала необходимо определить основные подсистемы, такие как двигатель, коробка передач, радиатор, — это поможет вам понять, как функционирует вся система.

Затем нужно мысленно отделить эти подсистемы друг от друга и от всей системы в целом и попытаться понять «зоны их ответственности». Вместо того чтобы впустую тратить время на изучение всей машины, сосредоточьтесь, например, на двигателе. Где начинается подсистема? Какие **потоки** в ней задействованы? Какие процессы здесь происходят? Наблюдаются ли какие-либо **петли обратной связи**? Что произойдет в случае отсутствия притока? Где подсистема заканчивается? Что представляет собой отток из нее?

При знакомстве с подсистемами необходимо постоянно помнить о том, что они взаимосвязаны и являются частью большей системы. Поэтому так важно определить, что **способствует запуску** подсистемы и что вызывает ее **остановку**.

Кроме того, необходимо выявить существующие в системе условия — взаимосвязи «если... то» или «когда... тогда», которые влияют на ее функциональность. Например, энергия сгорающего топлива преобразуется в работу двигателя. Искра от свечи зажигания поджигает его, и тепловая энергия превращается в механическую, которая толкает поршень, активизирующий остальную систему. Если какой-то элемент этой подсистемы отсутствует, система останавливается. То есть сгорание топлива и искра от свечи зажигания — это условия работы подсистемы.

Различные графики и схемы могут помочь вам лучше понять, как взаимодействуют между собой элементы подсистемы. Объяснить работу сложной системы на словах очень тяжело — лучше нарисуйте схемы потоков, запасов, условий и процессов. На основании хорошо

продуманных блок-схем вы сможете понять, как работает система, и починить ее, если она сломается.

Итак, чтобы проанализировать и понять сложную систему, разделите ее на небольшие подсистемы и изучите их работу по отдельности.

Измерение

*Мы верим в Бога. Все остальные
предоставляют нам факты.*

*Уильям Деминг, эксперт в области
управления производством,
разработчик систем статистического
контроля процессов*

После того как вы разобрались с элементами **системы** и поняли, как они работают и взаимодействуют друг с другом, настало время ответить на следующий вопрос: **насколько хорошо** работает система? Для этого необходимо ее оценить и измерить.

Измерение — это процесс сбора данных о работе системы. Имея на руках информацию об основных ее функциях, намного легче понять, насколько хорошо работает она сама.

Кроме того, на основании полученных данных вы сможете сравнивать между собой разные системы. Например, при сборке компьютеров используются различные типы микропроцессоров — какой именно вы выберете? Оценив различные характеристики каждого процессора (цикл памяти, расход энергии, теплообразование и т. д.) и сравнив их между собой, вы можете выбрать тот, который лучше всего подойдет вашему компьютеру.

При анализе системы измерение помогает избежать **незаметности отсутствия**. Помните: нелегко увидеть то, чего нет. Измерение различных элементов системы во время работы помогает выявить потенциальные проблемы прежде, чем они возникнут.

Например, при диабете слишком высокий или слишком низкий уровень сахара в крови опасен для жизни, поэтому организм

регулирует этот процесс, вырабатывая различные дозы специального вещества — инсулина.

Уровень инсулина крайне важен для больного диабетом, но вы не можете его определить, просто взглянув на человека. Без проведения измерений мы можем оказаться во власти **незаметности отсутствия**, пока все не станет настолько плохо, что больной, например, упадет в кому.

Чтобы этого не произошло, больные диабетом измеряют уровень сахара и инсулина в крови несколько раз в день.

Измерение — это первый шаг на пути к усовершенствованию. Питер Друкер однажды сказал: «Что не измерено, тем нельзя управлять». Так и есть. Если вы не знаете, какой доход приносит ваш бизнес и какова сумма затрат, трудно понять, будет ли ему во благо то или иное изменение. Перед тем как начать сбрасывать вес, вы должны узнать, сколько вы весите, чтобы в дальнейшем отслеживать любые изменения.

Без данных вы слепы. Если вы хотите что-то изменить, сначала надо произвести замеры.

Ключевые показатели эффективности

Лучше иметь приблизительный ответ на правильный вопрос, чем точный ответ на неправильный.

Джон Туки, статистик

Главная проблема **измерения** заключается в том, что измерить можно что угодно. Однако избыточность данных способна привести к **ограничению когнитивного восприятия** и к тому, что вы в них просто утонете.

Некоторые **измерения** важнее других. Измерения самых важных элементов системы называются **ключевыми показателями эффективности** (Key Performance Indicators, KPI). Измерения же, которые не способствуют внедрению каких-либо усовершенствований в **систему**, — просто пустая трата времени и энергии. Если вы хотите усовершенствовать систему, не рассеивайте свои по определению

ограниченные **внимание** и энергию на все ее составляющие — сосредоточьтесь на ключевых показателях.

К сожалению, всё, что находится на дальнем плане, измерить легче, чем то, что имеет первостепенное значение. Например, доход — это довольно важно, правда? Но только потому, что он является ключевым компонентом прибыли. Вас не спасет миллион долларов, если, зарабатывая его, вы потратили два миллиона. Как однажды сказал предприниматель и ведущий программы *Dragon's Den*^[71] («Логово Драконов») на BBC Тео Пафитис: «Прибыль — это здравый смысл. Оборот — это суета». Сам по себе доход — это не KPI.

Та же логика применима и к другим процессам. Например, измерить производительность группы программистов, на первый взгляд, проще всего в строчках кода. Но проблема в том, что «больше» не всегда значит «лучше». Талантливый программист способен усовершенствовать программу, написав *меньше* строчек кода, чем его коллеги. Если для вас главное — количество, то удаление нескольких тысяч строчек будет выглядеть как потеря, хотя на самом деле речь может идти о существенном улучшении.

Ситуация еще сильнее усугубится, если вы привяжете *вознаграждение* программистов к этому показателю: вследствие **искажения, вызванного стимулированием**, вы получите код размером с роман «Война и мир».

Обычно KPI, имеющие отношение к бизнесу, напрямую связаны либо с **пятью составляющими каждого бизнеса**, либо с **пропускной способностью**.

Вот некоторые вопросы, которые я задаю, чтобы определить такие KPI:

— **Создание продукта**: как быстро система создает продукт? каков уровень притока?

— **Маркетинг**: сколько людей обращает внимание на ваше предложение? сколько клиентов дает вам **разрешение** на предоставление дополнительной информации?

— **Продажи**: сколько клиентов соглашается купить то, что вы предлагаете? какова средняя **пожизненная ценность** клиента?

— **Доставка ценности**: как быстро вы можете обслуживать одного клиента? какова частота возвратов продукта или жалоб?

— **Финансы:** каков размер вашей **маржи прибыли?** какова величина **покупательной способности?** достаточно ли вам имеющихся денег?

Любые измерения, имеющие отношение к этим вопросам, скорее всего, являются КРІ. Все остальные, не связанные с пропускной способностью процесса или системы, можно не принимать во внимание.

Ограничьте себя тремя-пятью КРІ на систему. При выполнении измерений очень хочется держать в голове всю найденную вами информацию. Сопровивляйтесь такому желанию: если вы перегрузите свой мозг данными, то, скорее всего, пропустите те **изменения**, которые действительно имеют значение. Вы всегда сможете копнуть глубже в случае необходимости.

Найдите системные КРІ — и вы сможете управлять своей системой, не боясь утонуть в море данных.

Мусор на входе — мусор на выходе

Если качественно начать, результаты не заставят себя ждать.

*Александр Кларк, дипломат,
гражданский активист XIX века*

Анализ некачественных данных в лучшем случае грозит вам получением бесполезных результатов, а в худшем — обманчивых или дискредитирующих.

Качество «входа» всегда отражается на качестве «выхода». Если вы будете строить дом из плохих материалов, он получится некрасивым и ненадежным. Если вы будете неправильно питаться, вести сидячий образ жизни и слишком много смотреть телевизор, то, скорее всего, станете вялым и равнодушным. Если вы не чувствуете никакой радости от своей работы, то вряд ли сможете выполнить ее хорошо.

«Мусор на входе — мусор на выходе» — очень простой принцип: при внесении бесполезных данных получается бесполезный результат. Ваша способность понимать **систему** непосредственно связана со

способностью отслеживать то, что в ней происходит, а это, в свою очередь, зависит от качества и количества собранных вами данных.

Если вы не хотите в результате получить мусор, откажитесь от него в самом начале. Всегда помните об этом, принимаясь за новый проект, — и конечный результат обязательно оправдает ваши надежды.

Качественный вход — качественный выход.

Аналитическая честность

*То, что может быть разрушено правдой,
должно быть разрушено.*

*Пэт Ходжилл, профессор, писатель-
фантаст*

На последнем рабочем месте в Procter & Gamble я должен был разработать стратегию маркетинговых **измерений** — придумать способ определения эффективности рекламы нашей компании в сети. Каждый год P&G тратила миллионы долларов на рекламные баннеры, продвижение в поисковой системе и создание видеороликов. Я должен был понять, стоят ли результаты затраченных денег.

В процессе работы моя команда выяснила, что **система**, которую мы использовали для подсчета уникальных посетителей наших сайтов, работала неправильно. Она учитывала не только реальных пользователей, но и поисковых роботов, которые заходили на наши интернет-страницы по несколько раз в день. Иначе говоря, мы попали в ситуацию **мусор на входе — мусор на выходе**, и все наши измерения оказались бесполезными.

Естественно, мы рекомендовали модернизировать систему подсчета посетителей. Но наше предложение не вызвало энтузиазма в компании. Все сотрудники знали, что собираемые системой данные бесполезны, но, похоже, им было все равно. Странно, правда?

Проблема заключалась вот в чем: установка новой системы подсчета сильно уменьшила бы количество уникальных посетителей сайта, то есть то, что большинство считало **ключевым показателем деятельности**. Будучи более точной, новая система выставила бы их работу сотрудников в невыгодном свете. Исправлению ошибки они

предпочли дальнейшую жизнь во лжи и сами поставили под сомнение свою способность увеличить эффективность работы сайта.

Аналитическая честность означает беспристрастное измерение и анализ имеющихся у вас данных. Поскольку мы, люди, существа социальные, нам свойственно переживать из-за того, что подумают о нас другие, и это заставляет нас приукрашивать реальность. Если вы действительно хотите произвести улучшения, такое стремление может помешать сбору точных данных и проведению объективного анализа.

Чтобы сохранить объективность по отношению к данным, лучше всего попросить, чтобы их оценил человек не заинтересованный, со стороны. Поддаться **искажению, вызванному стимулированием, и предвзятости подтверждения** легко, когда на кону стоит ваше социальное положение. Наличие опытного, но беспристрастного третьего лица, которое проверит ваши методы измерения и анализа, имеет огромное значение: может быть, вам и не понравятся его выводы, но по крайней мере вы будете точно знать, как обстоят дела.

Снимите розовые очки и постарайтесь объективно принять те данные, которые в конечном счете помогут вам совершенствовать вашу систему

Контекст

Чтобы что-то понять, нужно знать контекст.

Ричард Рабкин, психиатр

В этом месяце ваш доход составил 200 тысяч долларов. Это хорошо или плохо?

Зависит от обстоятельств. Если в прошлом месяце вы заработали 100 тысяч долларов — это хорошо. А если в этом месяце вы потратили 400 тысяч долларов — это плохо.

Контекст — это использование соответствующих **измерений** с целью предоставления дополнительной информации о данных, которые вы исследуете. Чтобы выбрать между «хорошо» и «плохо», недостаточно знать свой доход — нужна дополнительная информация.

Размер дохода за предыдущий месяц и расходов в нынешнем месяце и есть тот контекст, который поможет прояснить всю ситуацию.

Обобщенные измерения практически всегда бесполезны, особенно когда речь идет о реальных улучшениях, поскольку они лишены контекста. То, что на ваш сайт в этом месяце зашло 2 миллиона пользователей, ни о чем не говорит. Без контекста вы не можете определить, было ли внесено в **систему** какое-либо **изменение** или насколько эффективно она работает, а это, в свою очередь, ограничивает вашу способность ее усовершенствовать.

Старайтесь принимать во внимание не только цифры, но и контекст: без него вы рискуете пропустить какое-нибудь важное изменение в данных. Даже зная «общий показатель качества» или то, что доход увеличился или уменьшился, вы не сможете понять, важно это или нет и почему так произошло (случайность это или следствие какого-то изменения в системе или **среде**).

Возьмите себе за правило всегда рассматривать каждое измерение в контексте с другими измерениями.

Выборка

Если вы не верите в теорию выборки, в следующий раз, когда пойдете к врачу, попросите его взять всю вашу кровь.

*Джан Фунгони, основатель и
председатель компании Comscore, Inc.*

Что делать, если ваша **система** слишком большая и сложная, чтобы собирать данные по каждому процессу?

Иногда не стоит измерять все **потоки**. Если вы управляете **масштабируемой** системой, зачастую невозможно проверить все элементы и найти все ошибки. Как быстро определить возможные проблемы, если система обрабатывает огромное количество данных и включает миллионы сделок?

Выборка — это определенная случайным образом часть некоего целого, способная рассказать о поведении всей системы. Если вы когда-нибудь сдавали кровь на анализ, вы прекрасно представляете,

что такое выборка. Врач или медсестра берет небольшое количество крови и отправляет ее в лабораторию. Если тест покажет, что в этом образце наблюдаются какие-то аномалии, вероятнее всего, они присутствуют и во всей остальной крови в вашем организме.

Выборка помогает определить системные ошибки, не тратя время и деньги на анализ всей системы. Если вы производите мобильные телефоны, нет необходимости проверять каждое устройство, сходящее с конвейера: проверка каждого двадцатого позволит в короткие сроки оценить положение дел и в случае необходимости подкорректировать систему. В зависимости от того, насколько быстро и точно нужно выявить ошибки, вы можете уменьшить или увеличить частоту выборки.

Одна из форм выборки — проверка без предупреждения. Многие магазины периодически нанимают «таинственных покупателей», которые проверяют, насколько хорошо персонал выполняет свою работу. Они интересуются ассортиментом, задают кучу вопросов, хотят вернуть купленный товар и вообще действуют на нервы. А поскольку работники магазина не знают, какие клиенты настоящие, а какие подставные, такой метод оказывается намного эффективнее постоянного пристального контроля за каждым отдельным служащим.

Однако если образец был взят не случайным образом или не является «представителем» общего, совокупности, результаты выборки могут быть неверными. Ясно, что при оценке среднего дохода семьи мы получим разные результаты, если возьмем жителей Манхэттена и Западной Виргинии. Чем больше у вас образцов, выбранных случайным образом, тем вернее будут ваши результаты.

Доверительный интервал

Все делают общие выводы из одного примера. По крайней мере, я поступаю именно так.

Стивен Брест, писатель-фантаст

Представьте, что вы купили волшебную монету, которая чаще всего падает орлом вверх. Как узнать, что это не подделка? Конечно, нужно

проверить ее в действии.

Давайте представим, что, подбросив ее пять раз, вы получили два орла и три решки. Так что, нужно ее вернуть?

Доверительный интервал представляет собой вероятность того, что определенный анализ окажется правильным. Прежде чем очернять репутацию продавца, стоит удостовериться в точности ваших результатов.

Чем больше образцов вы возьмете, тем выше доверительный интервал данного **измерения**. Объем выборки увеличивается каждый раз, когда вы подбрасываете монету. Чем он больше, тем точнее ваши измерения и, соответственно, тем больше к ним доверия.

Подбросив монету всего пять раз, вы не можете быть полностью уверены в том, что это подделка: объем выборки слишком мал. Если же вы подбросите ее тысячу раз и она в 70 % случаев упадет решкой вверх, значит монета действительно неправильная, но все равно она не подделка мошенника (скорее всего, вам досталась монета, которая в большинстве случаев падает не орлом вверх, а решкой).

Я не буду детально описывать, как именно рассчитывается доверительный интервал, но сделать это довольно легко, особенно если вы умеете пользоваться электронными таблицами или базами данных. Начинаящим я рекомендую почитать книгу *Principles of Statistics* («Принципы статистики»).

Помните о том, что результатам измерений, основанных на малых объемах выборки, не стоит доверять. Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с выборкой, основанной на незнакомых вам данных, обязательно проверяйте ее объем и способ отбора образцов. Чем больше образцов вы соберете, тем больше доверия будут вызывать результаты анализа.

Соотношение

*Тот, кто отказывается делать расчеты,
обречен говорить чепуху.*

*Джон Маккарти, программист и
когнитивист, автор термина
«искусственный интеллект»*

Соотношение — это метод сравнения двух показателей или результатов **измерения** друг с другом. Определив соотношение «выходного» параметра к «входному», вы сможете измерить все виды отношений между различными элементами вашей **системы**.

Предположим, из 30 посетителей вашего магазина 10 ушли с покупкой. То есть соотношение будет $10/30$, или $1/3$, то есть 33 %.

А теперь предположим, что вы провели для продавцов тренинг, по результатам которого повысилась их эффективность: 15 покупок на 30 клиентов, зашедших в магазин.

Тогда соотношение будет $15/30$, или $1/2$, то есть 50 %.

Подумайте об измерении **возврата на инвестиции**: вы просто делите сумму доходов на сумму расходов и вычитаете 1. Результат, выраженный в процентах, и будет величиной возврата.

Например, вы потратили 2 миллиона и заработали 4. Окупаемость составит 100 %: 4 миллиона (заработанные) / 2 миллиона (потраченные) = 2.

$2 - 1 = 1 = 100\%$.

Ниже указаны некоторые полезные отношения.

— **Доходность активов**: какой доход вы получили на один доллар, вложенный в оборудование?

— **Доходность капитала**: какой доход вы получили на один инвестированный доллар?

— **Доходность рекламы**: какой доход вы получили на один доллар, вложенный в рекламу?

— **Доход на сотрудника**: какой доход вы получили на одного нанятого вами сотрудника?

— **Закрытие сделок**: какая доля обслуженных вами клиентов совершила у вас покупку?

— **Отношение возвратов/жалоб**: сколько возвратов или жалоб было сделано на каждую продажу?

Постоянно проверяя эти соотношения, намного легче заметить изменение в системе и то, к чему оно ведет. Если показатель закрытия сделок или окупаемость инвестиций растет — это хороший знак. Если же величина этих показателей падает, стоит выяснить причины.

Проявите фантазию: изучайте свой бизнес и определяйте соотношения, которые раскрывают наиболее важные элементы вашей системы.

Среднее арифметическое, медиана, мода и размах

Вам больно не от того, что вы чего-то не знаете, а от того, что вы что-то знаете.

Уилл. Роджерс, американский ковбой и комик

В среднем капитал читателей *Wall Street Journal* составляет 1,7 миллиона долларов. Аудитория газеты, похоже, очень богатые люди, не правда ли?

Да, это так, но не настолько, как вы думаете. Дело в том, что *Wall Street Journal* читают такие люди, как Билл Гейтс и Уоррен Баффет, а их состояние измеряется миллиардами. Одним своим существованием они делают среднее арифметическое намного выше, чем оно есть на самом деле.

Среднее арифметическое рассчитывается путем деления суммы всех данных на их количество. Рассчитывать среднее арифметическое несложно, но тут может вмешаться синдром Гейтса — Баффета: наличие выходящих за рамки объектов увеличивает или уменьшает его настолько, что оно перестает быть репрезентативным. Однако если исключить такие объекты, среднее арифметическое становится более точным.

Чтобы определить **медиану**, необходимо выстроить значения в порядке убывания и найти данные, расположенные посередине ряда. Медиана связана с особым показателем, называемым проценти́ль, и является 50-м проценти́лем. По определению, 50 % значений в ряду будут находиться ниже медианы. Рассчитав медиану и сравнив ее со **средним значением**, вы сможете проверить, не повлияли ли выходящие за рамки объекты на результат.

Мода — это значение в ряду данных, которое встречается наиболее часто. Ряд может содержать несколько мод — в этом случае можно сказать, что он мультимодален. Такие данные указывают на потенциально интересные **связи в системе**.

Размах — это разность между наибольшим и наименьшим значениями в ряду. Размах лучше всего использовать для быстрой

оценки: вам нужно всего два значения. Правда, их легче всего исказить слишком высокими или слишком низкими выходящими за рамки значениями, такими как, например, банковский счет Билла Гейтса.

Среднее арифметическое, медиана, мода и размах — очень полезные статистические средства анализа, при помощи которых можно получить типичные результаты, конечно, при условии, что вы используете их правильно.

Корреляция и причинно-следственная связь

Корреляция — это не причинно-следственная связь, но она явно на что-то намекает.

*Эдвард Тафти, статистик,
исследователь в области
информационного дизайна и профессор
Йельского университета*

Представьте себе бильярдный стол: зная точное расположение каждого шара и то, какие силы воздействуют на биток^[72] (вектор воздействия, ударная сила, точка воздействия, трение стола и сопротивление воздуха), вы можете точно вычислить его путь и то, как он будет воздействовать на другие шары на этом пути. Профессиональные бильярдисты настолько хорошо моделируют ситуацию в уме, что могут раскидать партию за считанные минуты.

Это **причинно-следственная связь**, то есть цепь причин и следствий. Поскольку вычислить полную цепь причинной связи несложно, можно сказать, что именно удар по битку **вызвал** попадание другого шара в лузу. Если вы будете бить по битку с одинаковой силой и одинаковым образом, вы раз за разом будете получать тот же самый результат.

Вот другой мысленный эксперимент с гипотетическими данными: люди, страдающие сердечными заболеваниями, съедают в среднем по 57 двойных чизбургеров с беконом каждый год. Выходит, двойные чизбургеры с беконом приводят к сердечным приступам? Не обязательно. Эти же люди каждый день принимают душ и моргают 5,6

миллиона раз в год. Не будете же вы утверждать, что душ и моргание тоже приводят к сердечным приступам?

Корреляция — это не то же самое, что причинно-следственная связь. Даже если вы видите, что одно измерение тесно связано с другим, это еще не доказывает, что первое стало *причиной* последнего.

Представьте, что у вас своя пиццерия и вы разместили тридцатисекундную рекламу на каком-нибудь телеканале. После выхода ролика в эфир вы заметили, что ваши продажи возросли на 30 %. Произошло ли это благодаря рекламе?

Не обязательно. Взлету продаж могли способствовать и другие причины. Можете быть, в тот день в городе проходила научная конференция и ее участники выбрали ваше место, чтобы быстро перекусить. Может быть, закончился учебный год, и семьи с детьми выбрались в город, чтобы отпраздновать это событие. Может быть, в это же время вы запустили акцию «две пиццы по цене одной» и тем самым привлекли посетителей. Сложно вычислить, что именно стало причиной повышенного спроса.

Вполне возможно, реклама, наоборот, вызвала сокращение объема продаж: люди сочли ее непривлекательной или даже неприятной, но это осталось незамеченным, поскольку благодаря какому-то другому фактору продажи выросли.

Выявить наличие причинно-следственной связи всегда сложнее, чем наличие корреляции. При анализе сложных **систем** со многими переменными и **связями** определить истинную причинную связь часто чрезвычайно трудно. Чем больше изменений происходит в системе, тем выше вероятность того, что на результат, который вы пытаетесь проанализировать, повлияло больше одного изменения.

Нормы

Кто не помнит своего прошлого, обречен пережить его снова.

*Джордж Сантаяна, философ, эссеист
и автор афоризмов*

Если вы хотите оценить эффективность чего-то в настоящем, иногда полезно обратиться к прошлому.

Нормы — это инструмент использования прошлого опыта для обеспечения **контекста** текущих **измерений**.

Например, если вы занимаетесь продажей новогодних украшений, то, сравнив выручку за предпоследний и последний кварталы года, сможете сделать очень важный вывод: никто не покупает ваш товар в августе. Еще лучше, если вы сравните продажи за последний квартал этого года с прошлогодними продажами за тот же самый период, чтобы понять, пошли дела лучше или хуже.

Однако если методы измерений подвержены **изменениям**, то нормы, основанные на предыдущих измерениях, становятся недействительными. В P&G мы использовали метод оценки эффективности некоторых видов рекламы. Имея на руках данные за несколько лет, мы могли сравнивать новую рекламу со старой, имевшей успех. Если новая реклама не соответствовала норме, ее не использовали.

Если бы компания внезапно решила использовать другие методы тестирования, эти нормы потеряли бы свою силу: это было бы все равно что сравнивать яблоки и апельсины. Изменив методы измерений, вы уже не можете использовать основанные на них нормы. Но если вы все-таки хотите применять их, вам нужно создать новую базу данных.

При всем этом успешная работа в прошлом не гарантирует такую же эффективность в настоящем. Помните: мы имеем дело со сложными **системами**. Со временем меняется все. Тот факт, что нечто было полезным когда-то, не означает, что оно будет полезным и сейчас. Периодически проверяйте свои нормы и их действие.

Заменитель

Если мы назовем собачий хвост лапой, сколько лап будет у собаки? Четыре.

То, что мы назовем хвост лапой, не сделает его действительно лапой.

Авраам Линкольн

Что делать, если измерить что-то напрямую невозможно? Используйте **заменитель**. Например, в демократических политических **системах** голоса избирателей выступают в качестве замены всеобщего «волеизъявления людей». Невозможно просканировать каждого человека и определить его предпочтения, поэтому голоса являются **наилучшей альтернативой**.

В области научных измерений заменители также используются повсеместно. Вы никогда не задумывались над тем, откуда ученые знают, насколько горячо Солнце или сколько лет некоторым камням.

Они используют такие заменители, как длина волны электромагнитных лучей или распад известных радиоактивных изотопов, а затем, применяя уже доказанные отношения и формулы, находят ответ.

Чем ближе заменитель к оригинальному объекту, тем лучше. Возьмите аналитику сайта: вы хотите знать точно, на что именно его посетители обращают **внимание** и сколько времени они на это тратят, но при этом вы не можете залезть к ним в голову. Хорошим заменителем может послужить отслеживание движений мыши.

Согласно исследованию, проведенному учеными Университета Карнеги — Меллоун,

...в 84 % случаев, когда курсор мыши застыл на определенной странице или части сайта, туда же был устремлен взгляд посетителя. Кроме того, в 88 % случаев, если пользователь не смотрел на страницу, там не было и курсора¹.

Поскольку движения мыши и зрительная фиксация (то есть внимание) обладают **корреляцией**, то движения мыши можно считать хорошим заменителем внимания посетителя. Чем сильнее **корреляция**, тем лучше заменитель.

Перед использованием заменителя убедитесь в том, что он действительно имеет отношение к объекту. Заменитель может привести к ошибочным результатам, если окажется, что он измеряет совсем не то, для чего предназначался изначально. Вспомните, к примеру, попытку определить производительность программиста на основании количества строчек кода. Они, конечно, могут служить заменителем, позволяющим оценить эффективность работы, но иногда большой объем кода сигнализирует об уменьшении

производительности и, соответственно, не может использоваться для измерения.

Сегментация

Новое правило нирваны: никогда не представляйте параметры (даже столь любимые Богом KPI), не выделяя их составляющих... Вся прелесть деления параметра на составляющие заключается в том, что вы как бы заглядываете за кулисы и узнаете об этом параметре интересные подробности.

Авинаш Кошик, автор книги «Веб-аналитика»^[73].

В совокупном множестве данных очень часто можно найти что-то стоящее — нужно просто поискать. **Сегментация** — метод деления множества данных на четко определенные подгруппы с целью раскрытия дополнительного **контекста**. Такое деление может выявить ранее неизвестные отношения. Например, вы знаете, что заказы в этом месяце увеличились на 87 %. Это хорошо, но еще лучше, если вы узнаете, что 90 % этих заказов были сделаны женщинами из Сиэтла. Все, что нужно, — это понять, почему они сделали заказы; такая информация пригодится в будущем.

Существует три основных способа сегментации: по прошлому опыту, демографическим и психографическим признакам.

Сегментация **по прошлому опыту** делит клиентов в зависимости от действий в прошлом. Например, вы можете разделить данные о продажах, используя данные предыдущего периода, сравнивая продажи новым клиентам с продажами клиентам, которые уже у вас что-то покупали. Одним из видов сегментации по прошлому опыту являются расчеты **пожизненной ценности** клиента.

Сегментация **по демографическому признаку** делит клиентов на категории в зависимости от внешних личностных характеристик. Такая информация, как возраст, пол, доход, национальность и место

проживания, помогает определить, какие из клиентов относятся к вашим **возможным покупателям**. Зная, что ваши основные клиенты — мужчины в возрасте 23–32 лет, проживающие в крупных городах и зарабатывающие больше 2000 долларов в месяц, вы сможете разработать маркетинговую стратегию по привлечению клиентов с похожими характеристиками.

Сегментация по *психографическому признаку* делит клиентов на категории в зависимости от их внутренних психологических особенностей, установок и мировоззрения. Обычно они определяются при помощи различных исследований, оценок и фокус-групп.

Психографические характеристики могут оказаться крайне полезными при **создании ценности** или корректировке этого процесса, разработке **маркетинговой** стратегии и стратегии **продаж**. Например, если вы продаете домашние системы безопасности, скорее всего, ваши **возможные покупатели** считают, что окружающий мир — это опасное место, и не чувствуют себя комфортно даже дома. Поэтому лучше всего размещать свою рекламу в журналах и на сайтах, посвященных выживанию и самозащите, поскольку их читатели и посетители разделяют подобные убеждения.

Разделите свои данные по сегментам — и вы обнаружите много полезных скрытых связей, которые стоит изучить.

Персонализация

Центр Вселенной — это люди, а не вещи.

Стоун Бойд, социальный технолог

Любые данные — это не просто набор цифр; чтобы они приносили пользу, нужно понять, что за ними стоит.

Анализируя данные **системы**, мы забываем, что они характеризуют действия реальных людей. Представьте, что вы сотрудник отдела по обслуживанию клиентов и в ваши обязанности входит общение с недовольными покупателями. Если вы сократите каждый ваш телефонный разговор с клиентом с десяти до восьми минут, то с количественной точки зрения получите 20 %-ное улучшение.

Однако рано праздновать: вы упускаете тот факт, что у вас остается другой разочарованный клиент, который висит на трубке пусть не десять, а восемь минут, и они все равно кажутся ему вечностью.

С каждой минутой он становится все злее и злее, что не лучшим образом сказывается на его мнении о вашем сервисе. Это усовершенствование на 20 % тускнеет по сравнению с тем, как будут влиять на вашу **репутацию** рассуждения этого клиента о ненадежности вашей компании.

Персонализация — это создание на основании количественных данных истории (**повествования**) об опыте или поведении реального человека.

Так, многие компании создают вымышленные профили. Когда я занимался разработкой чистящих средств для P&G, мы проводили исследование рынка и обнаружили два больших сегмента: людей, которые предпочитали тщательную чистку («Я не успокоюсь, пока не вычищу все до блеска»), и людей, которые не хотели тратить на уборку слишком много сил и времени («Квартира выглядит более-менее нормально — и хорошо»).

Мы объединили эту информацию с другими данными, такими как доход, семейная статистика, хобби, и создали вымышленный профиль. С его помощью принимать какие-либо решения стало намного легче: вместо того чтобы ориентироваться при оценке идеи на статистику и «мертвые» цифры, мы спрашивая себя: а понравилось бы это «Венди»?

В дополнение к сухим данным создайте историю, которая поможет людям понять, что происходит, — и ваши аналитические действия дадут отличные результаты.

Глава 12

Улучшение систем

В теории различий между теорией и практикой нет. А на практике есть.

Ян де Септиойт, специалист по компьютерам

Создание и совершенствование **систем** лежит в основе любого успешного бизнеса. Однако улучшить их не всегда просто: зачастую изменение систем приводит к неожиданным последствиям.

В этой главе вы узнаете основные секреты **оптимизации**, научитесь исключать ненужное **трение** из самых важных процессов и выстраивать системы, способные справляться с **неизвестностью** и **изменениями**.

Оптимизация

Преждевременная оптимизация — корень всех зол.

Дональд Кнут, компьютерный ученый, бывший преподаватель Стэнфордского университета

Оптимизация — это процесс максимизации выходного значения системы или минимизация входных параметров, необходимых для функционирования системы. Оптимизации обычно подвергаются системы и процессы, связанные с **ключевыми показателями деятельности**, измеряющими важнейшие элементы системы в целом. Улучшайте свои КРІ, и ваша система станет лучше работать.

Максимизация обычно концентрируется на **пропускной способности** системы. Если вы хотите зарабатывать больше денег,

создавать больше продуктов или обслуживать большее количество клиентов, то занимаетесь оптимизацией пропускной системы.

Минимизация обычно концентрируется на входящих параметрах, необходимых для деятельности системы. Если вы пытаетесь увеличить свою **маржу прибыли**, то вам стоит обратить внимание на расходы. Уменьшите их величину, и ваша маржа вырастет.

По определению, пытаясь максимизировать или минимизировать более одного параметра, вы занимаетесь не оптимизацией, а созданием компромисса. Множество людей считает, что оптимизировать значит просто «делать все лучше», но на самом деле такое определение как раз будет препятствовать реальному улучшению.

На практике одновременная оптимизация нескольких переменных чаще всего не получается: вам следует концентрироваться на одной переменной в единицу времени. Только таким образом вы сможете понять, как изменения влияют на систему в целом. Вы пытаетесь найти **причинно-следственную связь** (а не **корреляцию**) в своих изменениях и не всегда заметных **связях**. Поэтому, думая сразу о нескольких вещах, вы не сможете понять, какие именно изменения привели к каким результатам.

Помните, что вы не сможете добиться успешной оптимизации, работая одновременно с несколькими переменными. Выберите самую важную и сконцентрируйте на ней свои усилия.

Рефакторинг

Элегантность неестественна, и достичь ее можно только ценой больших усилий. Изначально результат не будет элегантным, но если, создав продукт, вы поймете, как можно его улучшить, а затем переделаете его, то после некоторого неизвестного количества итераций сможете получить нечто по-настоящему элегантное.

Эрик Наггум, программист

Не все изменения **системы** или мероприятия по ее совершенствованию обязательно повлияют на результат ее работы.

Рефакторинг представляет собой процесс изменения системы, направленный на повышение ее эффективности без изменения результата ее работы. Изначально этот термин появился в области программирования. Программисты проводят многие часы за переписыванием кода, который даже при самом благоприятном исходе будет делать *то же самое*, что и прежде.

Основное преимущество рефакторинга не связано с улучшением результата работы системы: скорее, речь идет о превращении системы в более быструю или эффективную, то есть у вас появляется возможность либо ускорить работу, либо задействовать для достижения результата меньше ресурсов.

Рефакторинг начинается с **деконструкции** процесса или системы, после которой осуществляется поиск **шаблонов**. В чем состоят критически важные процессы, без точного соблюдения которых вы не сможете достичь желаемой цели? Должны ли эти процессы следовать в определенном порядке? В чем состоят нынешние **ограничения**? Что кажется самым важным? Соберите максимум информации о том, как работает система, а затем хорошенько ее проанализируйте.

Скорее всего, вы заметите, что в системе есть элементы, не имеющие определенного смысла, — например, некий метод работы, поначалу казавшийся оптимальным, но со временем переставший таковым быть.

Научившись замечать шаблоны, вы сможете изменить состав системы, например, с помощью объединения сходных процессов или входных параметров. Представьте себе сборочный конвейер. Если вам необходимо постоянно останавливать работу, чтобы сходить за нужными деталями в другой конец цеха, следует изменить этот порядок и сделать так, чтобы нужные компоненты всегда были под рукой. Система будет производить все то же самое, с одной лишь разницей: вы исключили из нее небольшой неэффективный элемент, влиявший на вашу производительность не в лучшую сторону. Если ваша цель состоит в том, чтобы ускорить работу системы или повысить ее эффективность, то **рефакторинг** приобретает для вас ключевое значение.

Несколько важнейших элементов

Чаще всего причины, затрачиваемые средства и усилия делятся на две категории: 1) большинство, имеющее незначительное влияние, и 2) меньшинство, имеющее сильное, доминирующее влияние.

Ричард Кох, автор книги «Принцип 80/20»^[74].

Вильфредо Парето — экономист и социолог, живший в XIX веке, — интересовался вопросами владения землей и распределения благосостояния в обществе. После сбора и анализа огромного массива информации Парето обнаружил наличие интересного **шаблона**: свыше 80 % земли в Италии принадлежало менее чем 20 % населения. Итальянская экономика была достаточно несбалансированной. Распределение земли имело форму колоколообразной кривой: огромное богатство было сконцентрировано в руках сравнительно небольшой группы людей.

Изучая другие аспекты жизни, Парето постоянно натывался на тот же самый шаблон: к примеру, в его собственном саду 20 % гороховых стручков приносили 80 % семян. О чем это говорит?

В любой сложной **системе** за значительную часть результата отвечает минимальное количество входных параметров. Этот нелинейный шаблон в наши дни получил название принципа Парето, или правила 80/20. Лично я предпочитаю называть его **правилом нескольких важнейших элементов**.

Уяснив суть этого шаблона, вы начнете замечать его в различных аспектах своей жизни.

— Во множестве компаний менее 20 % клиентов обеспечивают 80 и более процентов доходов.

— Менее 20 % сотрудников компании делают 80 и более процентов самой ценной работы.

— В течение 80 % времени вы носите 20 % одежды, висящей у вас в шкафу.

— Вы проводите 80 % своего времени в общении менее чем с 20 % своих знакомых.

Нелинейность критически важных факторов может принимать крайне причудливые формы. К примеру, менее 3 % населения нашей планеты владеет 97 % совокупного мирового богатства. С течением времени политическая власть (как в государствах, так и в компаниях) имеет тенденцию концентрироваться в руках нескольких человек. В результате этого достаточно небольшая группа людей принимает решения, которые напрямую влияют на жизни сотен миллионов.

Менее 1 % ежегодно производимых кинофильмов становятся блокбастерами, и менее 0,1 % написанных книг — бестселлерами. Поэтому для достижения наилучших результатов концентрируйтесь на небольшом количестве самых важных факторов, приводящих вас к успеху.

Тимоти Феррис использовал этот метод для выявления своих лучших клиентов. Оказалось, что из 120 клиентов лишь пятеро отвечали за 95 % дохода. За счет концентрации усилий именно на этих людях и перевода отношений со всеми остальными в режим «автопилота» Феррис смог удвоить свой ежемесячный доход и сократить время работы с 80 до 15 часов в неделю.

Этот принцип работает и в обратном направлении. Проводя анализ своего бизнеса, Феррис выявил двух конкретных клиентов, которые чаще всего его разочаровывали и вынуждали решать проблемы в пожарном порядке. Прекратив с ними сотрудничество, Феррис высвободил время и силы (пусть и за счет временного снижения дохода) и направил их на работу с тремя другими серьезными клиентами, которые быстро вернули уровень дохода к прежним значениям.

Определите ключевые элементы системы, отвечающие за нужный вам исход, и сконцентрируйте на них свое время и усилия. Безжалостно избавьтесь от всего остального.

Убывающая отдача

Последние 10 % работы связаны с одной третью всех расходов и двумя третями проблем.

*Норман Августин, руководитель
аэрокосмической компании и бывший
заместитель госсекретаря США по
контролю над вооружениями*

Если на вашем счете всего 10 долларов, то 5 долларов, которые вы случайно найдете в кармане, — настоящий повод для праздника. Но если у вас в банке 10 миллионов, то эта находка не вызовет никаких особенных эмоций.

По той же логике, съесть одно печенье — это хорошо. Съесть два — еще лучше. Но съесть сотню — это ужасно. Больше — это не всегда лучше (то же самое справедливо в отношении пива и витаминов).

Все в нашей жизни подчиняется закону **убывающей отдачи**: после определенного момента увеличение не приводит к благу. В R&G мы с моими коллегами анализировали эффективность рекламы. В первые несколько недель после запуска телевизионного ролика было достаточно легко понять, приводит ли он к запланированным результатам. Если ролик влиял на продажи, мы увеличивали бюджет и продлевали трансляцию, однако это работало лишь до поры до времени.

Вне зависимости от количества тех, кому реклама понравилась, в определенный момент она начинает «приедаться», и компания уже не может заработать даже доллара на доллар инвестиций. В этот момент наступает «точка убывающей отдачи»: дальнейшие вложения в трансляцию приводят к потерям компании. В этой ситуации имеет смысл перераспределить бюджеты на продвижение продукта другими способами.

В книге *I Will Teach You to Be Rich* («Я научу вас быть богатыми») Рамит Сети рекомендует применять принцип «решения на 85 %». Зачастую люди хотят прийти к идеальному решению, но в итоге запутываются, нагружают себя слишком большим количеством вопросов без ответов и в итоге не могут довести дело до конца. Но стоит им сконцентрироваться на нескольких простых вещах, которые обеспечат им максимум результата, и можно считать, что их день удался.

Не следует заниматься оптимизацией с целью доведения до совершенства всех элементов системы. **Оптимизация и рефакторинг** должны ограничиваться **лишь некоторыми важнейшими** элементами. Перфекционизм — это ловушка для неосторожных.

Занимайтесь оптимизацией и рефакторингом до тех пор, пока не столкнетесь с законом убывающей отдачи, а затем сконцентрируйтесь на чем-то другом.

Трение

Мир слишком велик и интересен, и я не хочу тратить свое время на трения, когда могу превратить свою жизнь в импульс.

Фрэнсис Уиллард, учительница и суфражистка, активно боровшаяся за принятие 18-й и 19-й поправок в Конституцию США^[75].

Представьте, что вам нужно забить шайбу в ворота, которые находятся на расстоянии одного километра от вас. Шайба лежит не на земле, а в зарослях высокой травы. Каждый удар клюшкой может сдвинуть шайбу лишь на несколько сантиметров, так как трава поглощает энергию удара. В этих условиях вам придется ударить по шайбе несколько тысяч раз, чтобы она оказалась рядом с воротами. Очевидно, что таким образом вы достаточно быстро израсходуете свою энергию.

Теперь давайте предположим, что трава на поле скошена. Каждый раз, когда вы бьете по шайбе, она пролетает несколько метров, почти не соприкасаясь с травой. Вам, как и прежде, приходится прилагать усилия, однако вы добьетесь цели гораздо быстрее.

Наконец, давайте предположим, что поле залили водой и заморозили. После каждого удара шайба пролетает чуть ли не сотню метров: она без труда скользит по поверхности льда. Теперь, чтобы достичь цели, вам нужно ударить по ней всего несколько раз, и, забив гол, вы не чувствуете никакой усталости.

Трение — это любая сила или процесс, отнимающие энергию **системы**. Если не подпитывать систему энергией, трение замедлит ее работу или даже приведет к остановке. Удалите из системы трение, и вы повысите ее эффективность.

Каждый бизнес-процесс сталкивается с той или иной степенью трения. Крайне важно выявить зоны, в которых оно проявляется сильнее всего, а затем поэкспериментировать с небольшими улучшениями, способными снизить его уровень. Постепенное и последовательное снижение трения с течением времени приведет к **накоплению** значительных улучшений с точки зрения качества и эффективности.

Намеренное создание трения иногда может быть полезным для компании. К примеру, некоторые сложности, связанные с возвратом товара (когда вы, например, требуете от покупателей чек или просите объяснить причину возврата), снижает количество людей, возвращающих вам товар. Но помните, что слишком большое трение, скорее всего, окажет негативное влияние на вашу **репутацию** (поняв, что вы препятствуете возврату товара, клиенты возмутятся).

Автоматизация

Первое правило любой технологии в бизнесе состоит в том, что автоматизация, применяемая к эффективным операциям, многократно усилит эффективность. Второе правило еще проще: применение автоматизации к неэффективным операциям многократно увеличит неэффективность.

*Билл Гейтс, основатель и председатель
правления компании Microsoft*

Очистите систему от существенного объема трения — и вы сможете обойтись без людей. **Автоматизация** связана с **системами**, которые могут работать без вмешательства человека. На фабричных конвейерах или в компьютерных программах автоматизация позволяет

минимизировать долю человеческого участия в процессе выполнения задания.

Автоматизация больше всего подходит для четко определенных и повторяющихся задач. К примеру, если бы мне пришлось заново печатать список рекомендуемой литературы для каждого читателя, интересующегося той или иной темой, я бы быстро свихнулся. К счастью, я могу просто выложить этот список на свой сайт. Теперь его изучают сотни тысяч читателей со всего мира — и это стало возможным благодаря автоматизации.

Автоматизируя свою систему, вы получаете доступ к **масштабированию** с помощью **копирования** и **размножения**, а значит, и возможность улучшить свою способность по созданию и предоставлению ценности большему количеству платежеспособных клиентов.

Парадокс автоматизации

Одна машина может сделать работу пяти обычных людей, но ни одна машина не сделает работу незаурядного человека.

Элберт Хаббард, американский писатель, издатель

При всех плюсах **автоматизации** необходимо понимать, что ей присущ целый ряд недостатков.

Представьте себе полностью автоматизированный конвейер по изготовлению компьютерных процессоров, которые затем продаются по 200 долларов за штуку. Все, что должен сделать человек-оператор, — это нажать кнопку, и система начинает штамповать по 2400 готовых процессоров в минуту. Жизнь удалась, не так ли?

Да, но с *очень* важной оговоркой. Представьте себе, что у миниатюрной дрели на конвейере сбивается настройка и она начинает высверливать крошечные отверстия в самой середине каждого процессора. Иными словами, пока система работает, она каждую секунду производит 40 дефектных процессоров.

Предположим, что сырье для производства каждого процессора стоит 20 долларов — это значит, что компания каждую секунду будет терять 800 долларов, пока ошибку не исправят. Каждую минуту работы системы компания теряет 48 тысяч долларов. Причем это только прямые убытки. Принимая во внимание, что каждый процессор мог бы быть продан за 200 долларов, компания теряет 528 тысяч долларов в минуту: 48 тысяч прямых издержек плюс 480 тысяч долларов недополученного дохода.

Ситуация кажется нереальной? Тогда вот вам история из жизни. В конце 2009 года Toyota выявила значительный дефект педали газа у целого ряда популярных моделей автомобилей, которые ежедневно сходили с ее конвейера и активно продавались вот уже несколько лет. В итоге расходы, связанные с отзывом автомобилей, составили *свыше 5 миллиардов долларов*.

До этого отзыва Toyota считалась лучшим автопроизводителем в мире. Во многом это справедливо и сейчас, однако **репутация** компании и финансовое положение изрядно пошатнулись.

В этом и заключается **парадокс автоматизации**: чем более эффективны автоматизированные системы, тем более важно участие в них людей, то есть операторов. В случае возникновения ошибки операторы должны выявить и разрешить проблему, иногда даже ценой остановки работы всей системы. В противном случае автоматизированная система будет продолжать размножать ошибку.

Доктор Лисанн Бенбридж, психолог из Университетского колледжа Лондона, одной из первых начала изучать последствия работы эффективных и надежных систем¹. Она первой выявила и описала «парадокс» автоматизированных систем: эффективные автоматизированные системы снижают потребность в усилиях человека, однако значительно повышают степень его вовлеченности.

Эффективная автоматизация делает роль человека *более* важной.

Ирония автоматизации

В нашей жизни всегда присутствует набор неожиданных обстоятельств, с которыми не может справиться автоматизация и которые невозможно предсказать. По мере повышения

надежности систем становится все сложнее выявить ошибку и избавиться от ее последствий.

*Доктор Раджа Парасураман,
преподаватель психологии в
Университете Джорджа Мейсона*

Эффективные **автоматизированные системы** требуют участия человека с определенными навыками, позволяющими предотвратить появление ошибок. Получается, опытные операторы всегда должны быть в зоне досягаемости, так?

Сказать это проще, чем сделать. Компании обычно не готовы платить большие деньги опытным сотрудникам только за то, что они сидят целый день в комнате и ничего не делают (пока система работает с должной степенью надежности). Даже когда системы требуют их вовлечения, оно обычно не занимает все рабочее время.

В этом и заключается **ирония автоматизации**: чем надежнее системы, тем меньше поле деятельности у операторов. Соответственно, они обращают меньше **внимания** на то, что именно происходит в системе. Помните рассказ об изучении бдительности операторов радаров времен Второй мировой войны (мы говорили об этом в параграфе о **новизне**, с. 275)? Человек, занимающийся однообразным трудом, достаточно быстро устает. А ведь чем надежнее система, тем более однообразна ее работа и тем сложнее операторам отследить сбой.

Оставленные без внимания небольшие ошибки могут стать «новой нормой». Именно это и послужило причиной возникновения проблем в Toyota, которые, в свою очередь, привели к дорогостоящему отзыву машин. Кстати, не следует допускать **ошибку присвоения** и полагать, что инженеры Toyota были глупыми или неаккуратными: конфуз может случиться с любым, кто полагается на автоматизированные системы.

Лучший способ избежать значительных ошибок в процессе **автоматизации** состоит в проведении тщательного и постоянного анализа **выборки** и **тестирования**. Помните, что **обычные аварии** могут и будут происходить в любом случае. Если вы предполагаете,

что ошибки обязательно будут иметь место, и заранее создадите набор тестов, позволяющий выявить самые важные из них, то сможете обеспечить операторов работой, тем самым увеличивая шансы на своевременное выявление проблемы.

Сделайте так, чтобы операторы вашей автоматизированной системы сохраняли внимание, и тогда шансы на «ловлю» неминуемо возникающих ошибок значительно повысятся.

Стандартные операционные процедуры

Успешность зависит не от способности решать текущие важные проблемы, а от способности избегать совершенных прежде ошибок.

*Джон Даллес, бывший госсекретарь
США*

Что вы делаете, когда ваш клиент обращается к вам с жалобой или просит вернуть ему деньги за покупку? Что происходит, когда у вас заканчивается тонер для лазерного принтера? Кто принимает на себя ответственность, когда возникает проблема, а ваш руководитель отсутствует в городе?

Стандартные операционные процедуры — это заранее определенные процессы, которые используются для решения той или иной проблемы. Бизнес-системы часто включают в себя повторяющиеся задачи, и наличие стандартного процесса позволяет тратить время не на «изобретение велосипеда», а на продуктивную работу.

Хорошие стандартные операционные процедуры полезны потому, что помогают снизить уровень **трения** и минимизировать **истощение силы воли**. Вместо того чтобы в очередной раз решать проблему, с которой уже сталкивались много раз в прошлом, четко сформулированные стандартные процедуры позволяют вам перестать заниматься ерундой и сосредоточиться на создании новой ценности.

С помощью стандартных операционных процедур новые сотрудники или партнеры гораздо быстрее вникают в то, как вы

работаете. Формирование единой электронной базы данных ваших процедур позволяет каждому участнику системы мгновенно получить доступ к самым свежим из них.

Следите за тем, чтобы ваши стандартные операционные процедуры не скатывались в болото бюрократизма. Помните: их цель — минимизировать время и усилия, направленные на выполнение задачи или решение проблемы. Если процедуры требуют от вас усилий, но не позволяют повысить ценность, то они превращаются в источник трения. Для достижения наилучших результатов регулярно проводите переоценку своих стандартных операционных процедур. В идеале это стоит делать каждые два-три месяца. Выявив устаревшие, затратные или ненужные элементы, произведите необходимые изменения. Нет смысла лишний раз нервировать клиентов.

Создайте стандартные операционные процедуры для важных повторяющихся задач — и вы заметите, насколько повысится ваша производительность.

Карта проверки

Неважно, насколько вы профессиональны, — хорошая карта проверки способна улучшить ваши результаты.

*Стивен Левитт, соавтор книги
«Фрикономика»^[76].*

Хотите быть уверенными в том, что каждый раз при выполнении важной задачи вы все делаете правильно? Создайте карту проверки.

Карта проверки представляет собой экстернализованную, заранее определенную **стандартную операционную процедуру**, связанную с определенным заданием. Создание такой карты помогает вам определить **систему** для еще не формализованных процессов. А ее регулярное использование позволяет быть уверенным в том, что вы не забудете о каком-то важном этапе работы даже в самых напряженных условиях.

У летчиков имеются детальные карты проверки для всех процессов, связанных со взлетом и посадкой. Для этого есть важная

причина: один-единственный упущенный из виду шаг может привести к значительным последствиям для всех находящихся на борту. Даже пилоты с многолетним опытом всегда используют карты проверки, чтобы убедиться в том, что они сделали все правильно и в нужной последовательности. В результате авиакатастрофы случаются достаточно редко: с точки зрения статистики летать на самолете безопаснее, чем ездить на автомобиле.

Даже простые процессы могут быть улучшены с помощью **систематизации** и использования карт проверки. В 2001 году доктор Питер Проновост провел исследование, результаты которого были детально описаны в журнале *New Yorker*². Исследование проводилось в больнице Детройта, где на протяжении определенного периода наблюдалось самое большое в стране количество пациентов, страдавших от одной серьезной и опасной инфекции. Цель Проновоста состояла в том, чтобы понять, способны ли карты проверки снизить уровень заболеваемости.

Суть эксперимента была достаточно простой. Каждый раз, проводя исследование пациента на присутствие у него инфекции, доктора должны были использовать карту проверки:

Шаг 1: вымыть руки с мылом.

Шаг 2: протереть кожу пациента антисептиком «хлоргексидин».

Шаг 3: накрыть пациента стерильной тканью.

Шаг 4: надеть стерильную шапочку, маску, перчатки и халат.

Шаг 5: использовать при проведении исследования оборудование, прошедшее стерилизацию.

Ни один из этих шагов не кажется сложным. Однако многие доктора сопротивлялись проведению исследования, так как считали для себя оскорбительным следовать картам проверки при проведении столь простых процедур. Они сами считали себя достаточно опытными специалистами. Еще более оскорбительным для них было то, что старшая медсестра имела право остановить доктора, если он не использовал карту проверки, — это казалось врачам необычным и даже пугающим.

Несмотря на все препятствия, результаты исследования, проводившегося в течение двух лет, оказались потрясающими: уровень заражения инфекцией снизился с 11 до 0 %, что позволило больнице сэкономить свыше 2 миллионов долларов. Как показало исследование,

любой опытный врач, находящийся в условиях стресса, может забыть даже о самых простых процедурах.

Создание карт проверки может улучшить не только качество вашей работы, но и способность эффективно делегировать работу другим сотрудникам. Потратив немного времени на то, чтобы ясно описать и отслеживать порядок действий, вы снижаете вероятность возникновения значительных ошибок, а также предотвращаете **истощение силы воли**, связанное с многократным выполнением повторяющихся действий. К тому же после завершения работы над картой проверки вы можете использовать ее как основу для полной или частичной **автоматизации системы**.

Для достижения наилучших результатов создайте детальные карты проверки для пяти частей своего бизнеса, а потом убедитесь в том, что следуете им при выполнении определенных задач.

Прекращение

Нет ничего столь же бесполезного, как работа с высокой эффективностью над тем, чем вообще не стоит заниматься.

Питер Друкер, отец современной теории управления

Прекращение — это рациональное решение перестать заниматься чем-то непродуктивным. Вследствие влияния **незаметности отсутствия** мы предрасположены улучшать системы, просто потому что нам «кажется неправильным» не делать с ней вообще ничего. Но в действительности в том, чтобы ничего не делать, нет ничего плохого: зачастую именно это оказывается самым эффективным решением.

В книге ***One-Straw Revolution*** («Революция одной соломинки») Масанобу Фукуока описал свой эксперимент в области сельского хозяйства. Суть его заключалась в том, чтобы как можно меньше вмешиваться в происходящее, позволяя природе идти своим путем. В то время как большинство фермеров все активнее использовали химикаты и различные технологии, Фукуока сознательно не делал ровным счетом ничего и пожинал отличный урожай на почве, которая

обогащалась естественным путем. Вот что он говорил о пользе прекращения активной деятельности:

Человеческим существам свойственно делать что-то неправильно, не пытаться исправлять совершенные ошибки, а затем, по мере накопления проблем, лихорадочно бросаться в обратную крайность. Когда человеку удастся исправить собственные ошибки, он почему-то начинает считать это огромным достижением. Чем-то это напоминает глупца, который ходит по крыше и разбивает ногами черепичные плитки. Когда начинается дождь и с потолка его дома капает вода, он поспешно залезает обратно на крышу, чтобы исправить повреждения, после чего радуется, что ему удалось решить важную задачу.

Вместо того чтобы пытаться сделать слишком много, Фукуока ограничивался только самым необходимым. В результате его поля оказались куда более плодоносными, чем у большинства других фермеров в округе.

Для **прекращения** требуется немалая смелость. Решение ничего не делать, пусть даже самое правильное в сложившихся обстоятельствах, порой может казаться непопулярным. Например, активные действия правительства на определенных рынках часто приводят к формированию «ценового пузыря» и спекуляциям. После того как «пузырь лопается», как это произошло в 2000 году на рынке доткомов или на рынке жилья в 2008 году, правительство не может пойти на политически непопулярный шаг — бездействие и снова приступает к решительным действиям, которые всего через несколько лет становятся причиной возникновения другого, порой еще более крупного пузыря.

Отказаться от клиента, уволиться с работы, перестать выпускать тот или иной продукт или уйти с рынка в случае неудачи — все эти достаточно жесткие решения могут оказаться для вас благом в долгосрочной перспективе.

Активное действие — не всегда лучший выход из сложившейся ситуации. Подумайте о том, что произойдет, если вы не будете делать ровным счетом ничего.

Гибкость

Помещение систем в смирительную рубашку постоянства может привести к повышению их хрупкости.

Кроуфорд Хоппинг, эколог

Черепахи — не самые привлекательные существа в царстве зверей. Они медленно передвигаются. У них нет ни острых клыков, ни когтей. Они не умеют угрожающе рычать или травить своих врагов смертельным ядом. По сравнению с тигром или соколом черепаха выглядит настоящим неудачником.

Единственное, что есть у черепах, так это огромный набор защитных стратегий: они отлично плавают, маскируются, моментально захлопывают челюсти. В случае если это не помогает, черепахи просто прячутся в своем панцире и ждут, пока угроза минует. У черепах остаются шансы, даже когда хищник загоняет их в угол, — ведь у них есть природный бронированный щит. В тяжелые времена они могут питаться не вполне пригодной пищей и впадать в спячку. Вот почему они живут так долго.

А теперь возьмем тигра. Он, в отличие от черепахи, полагается на свою силу, мощь и скорость. Это настоящий король джунглей. Но если в лесу мало добычи или тигр не может охотиться из-за возраста или травм, то он умирает на удивление быстро. Природа не дает ему второго шанса.

Современному миру бизнеса нужно больше черепах и меньше тигров.

В нашем мире постоянно случаются неожиданности — как хорошие, так и плохие. Вы никогда не узнаете, когда именно мать-природа, фортуна или голодный хищник решат, что сегодня не ваш день.

Гибкость часто недооценивают в мире бизнеса. А ведь это важнейший актив, позволяющий вам защитить свою шкуру — в прямом и переносном смысле. Способность адаптировать свою стратегию и тактику по мере **изменения** условий порой определяет разницу между жизнью и смертью.

Гибкость всегда имеет свою цену. Панцирь черепахи достаточно тяжел: без него она могла бы двигаться гораздо быстрее. Однако тогда

она бы оказалась более уязвимой в ситуациях, когда быстрого передвижения недостаточно для выживания. В попытках заработать несколько лишних долларов многие компании отказываются от гибкости в пользу краткосрочных результатов, а потом платят за это немалую цену.

Классическим примером служат большие инвестиционные банки. В какой-то момент накопление финансовых резервов показалось им «ультраконсервативным» и «неэффективным»: банки стали активно использовать **леверидж** в попытках выжать несколько лишних центов дохода. При этом они забыли, что эта практика делает бизнес уязвимым в случае даже незначительного снижения стоимости акций.

Левверидж работает подобно ракетному топливу: в зависимости от того, как именно он используется, он может поднять ваш бизнес на невероятную высоту или разорвать его на кусочки. К сожалению, множество изощренных финансовых тактик, которым учат в бизнес-школах, отдают предпочтение не гибкости, а доходам, нарисованным на бумаге. В сложные времена даже успешные компании, использующие такие тактики, вынуждены платить за них немалую цену, вплоть до ухода с рынка.

Готовность к неожиданностям делает ваш бизнес более гибким. Если взять личную жизнь, то покупка автомобильной или домашней аптечки или небольшого запаса еды и питьевой воды не должна считаться чем-то параноидальным. Относитесь к таким запасам как к дешевой страховке для самых умных. То же самое с покупкой страховки от несчастных случаев или созданием финансовых резервов в расчете на непредвиденные события. Возможно, они никогда вам не понадобятся, однако, если вдруг произойдет неожиданное, — поверьте, вы будете очень рады тому, что они у вас есть.

Что делает бизнес гибким:

- низкие (в идеале, нулевые) долги;
- низкие накладные, постоянные и операционные расходы;
- достаточные денежные резервы;
- большое количество независимых друг от друга продуктов / продуктовых линеек или направлений работы;
- гибкая рабочая сила, способная управляться с различными обязанностями;
- отсутствие единой точки неудачи;

— системы бесперебойной работы или резервные мощности для всех основных процессов.

Планирование степени гибкости вкупе с производительностью может считаться признаком хорошего управления. Большинству людей свойственно страдать от незаметности отсутствия, поэтому гибкость кажется им лишней. Однако именно это свойство поможет вам в сложные времена.

Меньше думайте как тигр и больше — как черепаха, и ваш бизнес сможет выстоять при любой непогоде.

Обеспечение бесперебойной деятельности

«Всегда» и «никогда» — это два слова, которые вы никогда не должны использовать. Помните об этом всегда.

Уэнделл Джонсон, психолог, пионер в области исследований речевой патологии

Мой отец, бывший пожарный и специалист в области оказания неотложной помощи, смог развить «готовность к непредвиденному» до степени искусства. Рядом с его домом стоит генератор. Он сконструирован так, чтобы автоматически включаться в тот момент, когда в доме отключается основная система подачи электричества. Генератор подпитывается от баллона с пропаном, которого хватит на целую неделю работы устройства. Даже если на наш район обрушится ураган и пропадет электричество, мой отец будет к этому готов.

Стремление отца подготовиться к непредвиденным проблемам передалось и мне. Сейчас мы с семьей живем в горах Колорадо и должны быть готовы к тому, что наша машина может сломаться на пустынной дороге, где не ловит сотовая связь.

Келси часто подшучивает над тем, как я раз за разом заталкиваю в багажник запасную одежду, спальные мешки, снегоступы и спутниковую антенну, но меня это не волнует. Если что-то случится, я предпочитаю быть к этому готовым. В сущности, я воспринимаю инвестиции в оборудование недорогой и полезной **страховкой**.

Системы **обеспечения бесперебойной деятельности** призваны предотвратить сбои в основной системе или максимально быстро восстановить ее работоспособность. Если основная система дает сбой, то хорошо спроектированные механизмы бесперебойной работы позволяют ей избежать внезапного коллапса. Вы можете встретить примеры таких систем везде, где крайне важна непрерывность процесса.

У актеров лучших бродвейских шоу всегда есть дублеры. Так как «шоу всегда должно продолжаться», целесообразно иметь замену для человека, который по тем или иным причинам не может выйти на сцену.

На внешнем жестком диске можно сохранить важнейшие данные вашего компьютера, на случай если вдруг внутренний жесткий диск сломается. Некоторые компании доходят даже до того, что хранят диски с резервными копиями данных за пределами своей территории на случай пожара или стихийного бедствия.

В самолетах имеются системы, фиксирующие перепад давления в салоне и автоматически выбрасывающие кислородные маски.

Бесперебойные механизмы в каком-то смысле можно назвать неэффективными: вы вкладываете время и ресурсы в создание систем, которые в идеале никогда не будут использованы. Может показаться, что резервные системы и страховки — это напрасная трата денег.

Но вот в чем дело: когда вам может понадобиться бесперебойная система, ее уже будет поздно развивать. Оплата страховки от пожара кажется бессмысленной ровно до того момента, как ваш дом сгорает дотла.

Попробуйте максимально разграничить свои основные и запасные системы. Одна из причин, по которым люди арендуют ячейки в банке, как раз связана с тем, чтобы сохранить что-то важное в случае пожара или кражи. Той же цели служит резервное копирование данных на серверах, расположенных вне офиса: если с основными компьютерами компании что-то произойдет, данные сохранятся в целости в другом месте.

Системы обеспечения бесперебойной работы, **взаимосвязанные** с основными системами, могут нести с собой дополнительные риски. Худшее, что вы можете сделать, — это превратить систему резервного копирования в часть системы, которую пытаетесь защитить. К

примеру, будет плохо, если поломка генератора приведет к проблемам в основной системе энергообеспечения дома и внезапному отключению электричества. Аналогичным образом, использование **автоматизированной системы** копирования данных окажется совершенно бесполезным, если в результате ее работы ваши изначальные файлы будут уничтожены.

По возможности избегайте наличия в системе *единственной критической точки неудачи*. Если функционирование вашей системы зависит от критически важных входных элементов или процессов, то стоит создать план действий на случай, если эти элементы недоступны, а рабочие процессы нарушены. Что произойдет, если откажет ваша основная система?

Заранее планируйте механизмы обеспечения бесперебойной работы для всех важнейших систем, и они станут настолько гибкими, насколько это возможно.

Тестирование в условиях стресса

Человек не в силах избегать ошибок, однако он способен учиться на ошибках и обретать мудрость для будущей жизни.

Плутарх, древнегреческий историк, писатель

Предположим, вы создали **гибкую систему**, однако хотите убедиться в том, что она действительно работает так, как вам надо. Каким образом вы могли бы ее протестировать?

Тестирование в условиях стресса представляет собой процесс определения границ системы с помощью имитации определенных условий **среды**. Вместо того чтобы мыслить, подобно инженеру системы, вы (с помощью тестирования в условиях стресса) выступаете от имени «демона-разрушителя». Вы задаетесь вопросом: что нужно сделать, чтобы разрушить созданную вами систему?

В самом начале работы над «Сам себе МВА», каждый раз, когда я загружал новую версию списка рекомендованной для чтения литературы, мой веб-сервер «погибал с музыкой»: система просто не

справлялась с наплывом людей, пытавшихся зайти на мой сайт. Я несколько раз выбирал новые системы, но каждый раз их мощностей было недостаточно.

Проблемы с сервером продолжались до тех пор, пока я всерьез не задумался о тестировании в условиях стресса. Вместо того чтобы ждать притока посетителей, вырубавшего мой сайт, я решил намеренно «разрушить» свою систему.

С помощью **автоматизированного** инструмента³ я имитировал огромное количество посетителей, одновременно заходящих на мой сайт. Этот инструмент последовательно увеличивал количество обращений к сайту и рассчитывал время отклика. По мере роста количества обращений производительность сервера снижалась до тех пор, пока он не рухнул.

С помощью данных тестирования в условиях стресса я произвел целый ряд значительных улучшений инфраструктуры и системы сайта. Теперь тысячи людей могут одновременно посещать мой сайт, практически не мешая друг другу.

Стресс-тесты помогут вам лучше понять, как работают ваши системы. Если вы занимаетесь производством, то могли бы имитировать одновременное поступление тысячи заказов и проверить, сможете ли вы с ними справиться. Если вы занимаетесь поддержкой пользователей, то можете имитировать одновременное поступление тысяч вопросов или жалоб. Ваша способность к тестированию ограничена только временем и воображением — позвольте своему внутреннему демону вырваться на волю и решите все основные проблемы до того, как они помешают вашим реальным клиентам.

Планирование сценариев

*Благоразумный видит беду и укрывается, а
неопытные идут вперед и наказываются.*

Книга притчей Соломоновых, 27:12

Никто не способен предсказать, что случится завтра, не говоря уже о том, что произойдет через десять лет. В сущности, многие ваши планы и цели зависят от обстоятельств, находящихся вне вашего

локуса контроля. Что вы можете сделать, чтобы подготовиться к **неопределенному** будущему?

Планирование сценариев представляет собой процесс систематического построения набора гипотетических ситуаций, а затем **ментального моделирования** того, что вы будете делать при их наступлении. Вы можете не быть провидцем, однако процесс **моделирования, противоречащего фактам**, наделяет вас потрясающей способностью: вы в состоянии представить себе события, которые *могли бы* возникнуть, а затем определить, что бы вы делали при их наступлении.

Планирование сценариев — это детальный, тщательный и систематический процесс моделирования, противоречащего фактам, применимый в отношении наиболее важных решений. Этот процесс всегда начинается с простого вопроса: «Что бы я сделал, если бы..?» Часть, связанная с условием «если», как раз и представляет собой «противоречие фактам» и заставляет ваши мозги работать по-новому и представлять себе возможные варианты действий в тех или иных обстоятельствах. Записав их, вы сможете определить, какой вариант для вас более предпочтителен или реализуем.

Планирование сценариев лежит в основе любой эффективной стратегии. Нет никакого смысла в том, чтобы основывать свои действия на попытке предугадать величину процентных ставок, цен на нефть или акции. Вместо того чтобы стараться предсказать будущее со 100 %-ной точностью, подготовьтесь к нескольким вариантам развития событий. Вместо того чтобы жестко придерживаться единственного курса, используйте подход, позволяющий бизнесу стать более **гибким**, улучшающий ваши способности к **изменению** и адаптации к постоянно меняющемуся миру.

Большинство крупных компаний используют **планирование сценариев** для так называемого хеджирования — покупки различных форм **страховки** для снижения **риска** неблагоприятных событий в будущем. К примеру, компания может беспокоиться из-за роста цен на нефть, так как они увеличивают затраты на импорт сырья и транспортировку готовой продукции. Резкий скачок цен способен значительно снизить **маржу прибыли**. С помощью **фьючерса** компания может заработать деньги, если цена на нефть пойдет вверх, и

тем самым компенсировать производственные издержки, связанные с этим ростом.

Подготовкой сценариев легко пренебречь, несмотря на то что это очень ценное решение с точки зрения развития вашего бизнеса.

Конечно, преимущества такого планирования сложно заметить, особенно если ваша главная задача — удержаться на плаву.

Отведите время, в течение которого будете заниматься планированием будущего, и не откладывайте это занятие, даже если у вас есть срочные дела. Поверьте, польза от этого огромна.

Не тратьте время на попытки предсказать неизвестное вам будущее — создайте наиболее реалистичный сценарий и план действий в случае его возникновения, а дальше просто будьте готовы к тому, что произойдет в реальности.

Средний путь

*Настоящий мастер в любом деле избегает
и слишком многого, и слишком малого.
Найдите, в чем состоит середина, и
придерживайтесь ее.*

Аристотель

Средний путь представляет собой постоянно меняющуюся точку баланса между слишком большим и слишком малым. Никто не скажет вам, в чем состоит средний путь именно для вас: вы должны сами пройти его. Этот путь будет постоянно меняться. Именно в правильном балансировании в условиях **неизвестности** и кроется различие между хорошим бизнесменом и великим.

Лучший подход к решению почти любой задачи лежит где-то между «слишком мало» и «слишком много». Как и в кулинарном искусстве, «бизнес-рецепты» способны научить вас лишь части процесса. Вы можете знать ингредиенты и технологии, однако реальное приготовление блюда требует внимания, усилий и опыта.

Никто не способен «вычислить все до конца». Никто не может быть на 100 % уверен, что та или иная идея сработает. Нормальный человек всегда боится, что что-то пойдет не так. В нашем мире успеха

достигают те, кто справляется со своей неуверенностью и страхами, учится на собственном опыте и пытается делать что-то новое.

Ищите свой средний путь, а ступив на него, не сворачивайте. Найдите верный баланс — и вы достигнете всего, чего пожелаете.

Экспериментальное мышление

Да, книжки этому не научат!

Джулия Чайлд, всемирно известный шеф-повар (после того как она подбросила блин на сковородке, а затем уронила его на пол во время своего телевизионного шоу)

Не всегда понятно, какой именно подход позволяет усовершенствовать бизнес. Именно здесь на помощь приходит **экспериментальное мышление**.

Часто лучший (или единственный) способ чему-то научиться состоит в том, чтобы просто взять и приступить к делу. Поначалу вы можете растеряться, однако другого, более быстрого пути нет. Посвятите себя изучению чего-то нового — и вы устремитесь вперед по трассе, вместо того чтобы ковылять где-то на обочине.

Вы можете научиться чему-то новому даже на своих неудачах, если только они вас не раздавят. **Внимание**, которое вы уделяете своим ошибкам, позволит вам получить массу полезной информации. Все неудачи преходящи — любое знание и опыт так или иначе помогают вам двигаться вперед.

Эксперименты — это обучение через игру. Вам не нужно строить из себя «серьезного бизнесмена», который съеживается при мысли о любой ошибке. За время своей карьеры вы совершите тысячи ошибок. И это нормально. Каждый эксперимент учит вас чему-то новому, а каждый новый урок повышает вашу способность достигать чего-то по-настоящему великого.

В экспериментах заключается суть производительного и полноценного бытия. Чем больше вы занимаетесь экспериментами, тем больше узнаете и тем большего можете достичь.

Еще не «конец»

Конечная точка — это не финал, а возможность увидеть вещи по-новому.

Генри Миллер, писатель

Множество моих читателей и клиентов часто задается вопросом: **«Бизнес-образование — отличная штука, но когда уже с ним можно будет покончить?»**

Неправильный вопрос, друзья. Самообразование, связанное с бизнесом или чем-то еще, не заканчивается никогда. Каждая новая концепция, попадающая в поле вашего зрения, представляет собой тысячи возможностей для новых открытий.

Именно это и делает самообразование столь увлекательным процессом: всегда есть что-то еще, чему можно научиться.

В восточной философии присутствует понятие «дао», которое означает «путь» или «дорога». У *дао* нет начала или конца — оно просто есть. Самообразование в любой области — это тоже *дао*. Ваше путешествие само по себе служит вам наградой. Даже такие мастера в деле зарабатывания денег, как Уоррен Баффет, всегда жаждут научиться чему-то новому. Когда во время беседы со студентами Университета Линкольна Баффета спросили, какими сверхспособностями он хотел бы обладать, тот ответил: «Я бы хотел научиться читать еще быстрее». Баффет каждый день читает финансовые отчеты и знакомится с новыми концепциями. Он ищет все новые пути для повышения ценности своей компании.

Даже самому богатому человеку на земле есть что улучшать и исследовать. Именно это нескончаемое любопытство и позволило ему добиться столь весомого успеха.

На вашем пути всегда будут появляться какие-то важные вехи: завершение книги, освоение навыка, запуск бизнеса, заключение контракта. Со временем, однако, вы обнаружите, что у вас постоянно появляется какая-то новая дорога — и приключение начинается вновь.

У вашего роста нет и не может быть границ.

Теперь, после того как вы прочитали эту книгу, вам следует подумать о нескольких важных вещах.

— Если вы хотите далее учиться тому, как стать настоящим мастером бизнеса, посетите сайт программы «Сам себе МВ А»: personalmba.com.

— Если вы хотите принять участие в деятельности сообщества, занимающегося практическим воплощением описанных в книге принципов, посетите страницу Personal MBA Business Crash Course: crashcourse.personalmba.com.

— Если вы хотите, чтобы я помог вам или вашей компании в освоении этих принципов, зайдите на мою страницу, посвященную лекциям и тренингам, по адресу: personalmba.com/speaking-training/.

Я хотел бы закончить книгу несколькими мудрыми словами Берти Форбса, основателя журнала *Forbes*, написавшего в 1917 году эссе под названием «Ключи к успеху». Я часто обращаюсь к этим словам, которые напоминают каждому из нас, в чем состоит смысл бизнеса и всей жизни.

Ваше счастье зависит от вас самих.

Вы сами должны прокладывать свой курс.

Вы сами должны формировать свое состояние.

Вы должны сами учить себя.

Вы должны думать своей головой.

Вы должны жить своим умом.

Ваш разум принадлежит только вам — и только вы можете им воспользоваться.

Вы приходите в этот мир в одиночку.

И покидаете его тоже в одиночку.

В путешествии по этому миру вы один на один со своими мыслями.

Решения принимаете вы и только вы.

Вы должны отвечать за последствия своих действий.

Вы и только вы ответственны за свои привычки и свое здоровье. Вы и только вы усваиваете мысли и подчиняете себе материальные объекты.

Вас могут учить разные учителя, но усвоение знаний — ваша самостоятельная работа.

Никакой учитель не способен вложить знания в вашу голову.

Только вы способны контролировать свое мышление и работу клеток своего мозга.

Перед вами может открываться вся мудрость веков, но если вы не готовы ее усвоить, она окажется для вас бесполезной; никто не в силах влезть в вашу черепную коробку.

Вы и только вы командуете своими ногами.

Вы и только вы можете двигать своими руками.

Вы и только вы можете отдавать приказы своим ладоням.

Вы и только вы контролируете свои мышцы.

Вы должны стоять на своих ногах — как в прямом, так и в переносном смысле.

Вы должны идти своим путем.

Ваши родители не в состоянии войти в ваше тело, контролировать работу ваших органов и ход ваших мыслей. Они не могут сделать из вас что-то другое.

Вы не можете заменить своего сына в битвах — он должен сам победить в каждой из них.

Вы должны стать капитаном собственной судьбы.

Вы должны смотреть на все своими собственными глазами.

Вы должны слушать своими собственными ушами.

Вы должны самостоятельно управляться с тем, что вам даровано. Вы должны сами решать свои проблемы.

Вы должны сформировать свои собственные идеалы.

Вы должны создать свои собственные идеи.

Вы должны подчинить себе свой язык.

Ваша жизнь — это ваши мысли.

Ваши мысли созданы вами.

Ваш характер — плод вашего труда.

Вы и только вы можете отказаться от всего, что не должно составлять ваш характер.

Вы создатель собственной личности.

Вы сами пишете свою историю.

Вы воздвигаете себе памятник — или роете могилу.

Что именно вы делаете сейчас?

Надеюсь, что вам понравилась эта книга и вы нашли ее полезной — расскажите о ней другим. Если у вас есть вопросы или

комментарии, не стесняйтесь — вы можете всегда связаться со мной напрямую по адресу josh@personalmba.com.

Спасибо за то, что вы прочитали мою книгу. Желаю вам счастливого путешествия по потрясающему и постоянно меняющемуся миру бизнеса!

Удачи!

Приложение 1

Как продолжить самообразование^{[77][78]}

Мы пишем, освещенные светом каждой прочитанной нами книги.

Ричард Пек, писатель

Следующая хорошая вещь после знания как такового — это знание того, где это знание можно найти.

Сэмюэль Джонсон, писатель

Если вы заинтересованы в продолжении своего образования, я настоятельно рекомендую вам начать с чтения перечисленных ниже книг.

Производительность и эффективность

— ***Дэвид Аллен.*** Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса (Манн, Иванов и Фербер, 2011)

— ***Джим Лоэр, Тони Шварц.*** Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью (Манн, Иванов и Фербер, 2010)

— ***Ричард Кох.*** Принцип 80/20 (Эксмо, 2012)

— ***Abby Marks-Beale.*** 10 Days to Faster Reading

— ***Tom Rath.*** Strengths Finder 2.0

— ***Leo Babauta.*** The Power of Less

— ***Mark Hurst.*** Bit Literacy

Человеческое мышление

— ***John Medina.*** Brain Rules

— ***William Powers.*** Making Sense of Behavior: The Meaning of Control

— ***Paul Lawrence, Nitin Nohria.*** Driven

— *Laurence Gonzales*. Deep Survival

Коммуникации

— *Tarr Рейнольдс*. Презентация в стиле дзен. Дизайн, разработка, проведение и примеры (Вильямс, 2009)

— *William Zinsser*. On Writing Well

— *Chip and Dan Heath*. Made to Stick

— *Robert Bly*. The Copywriter's Handbook

— *Stephen Few*. Show Me the Numbers

Влияние

— *Керри Паттерсон, Джозеф Гренни, Рон Макмиллан*. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки (Манн, Иванов и Фербер, 2012)

— *Дейл Карнеги*. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей (Попурри, 2012)

— *Роберт Чалдини*. Психология влияния (Питер, 2012)

— *Роберт Грин*. 48 законов власти (Рипол Классик, 2011)

Принятие решений

— *Джон Хэммонд, Ральф Кини, Говард Райффа*. Умный выбор. Как научиться принимать правильные решения (Сибирское университетское издательство, 2009)

— *Gary Klein*. Sources of Power: How People Make Decisions

— *Robert Fritz*. The Path of Least Resistance

— *Ronald Howard and Clinton Korver*. Ethics for the Real World

Творчество и инновации

— *Скотт Беркун*. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации (Питер, 2011)

— *Твайла Тарп*. Привычка к творчеству (Companion Group, 2012)

— *Peter Drucker*. Innovation and Entrepreneurship

Управление проектами

— *Скотт Беркун*. Искусство управления IT-проектами (Питер, 2011)

— *Tom Kendrick*. Results without Authority

Выявление возможностей

- ***John Mullins***. The New Business Road Test
- ***Dan Kennedy***. How to Make Millions with Your Ideas: An Entrepreneur's Guide

Предпринимательство

- ***Тимоти Феррис***. Как работать по 4 часа в неделю и при этом не торчать в офисе «от звонка до звонка», жить где угодно и богатеть (Добрая книга, 2012)
- ***Гай Кавасаки***. Стартап. 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины (Манн, Иванов и Фербер, 2012)
- ***Michael Masterson***. Ready, Fire, Aim
- ***Norm Brodsky and Bo Burlingham***. The Knack
- ***Pamela Slim***. Escape from Cubicle Nation
- ***Edward Rogoff***. Bankable Business Plans

Создание и проектирование ценности

- ***Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон***. Rework. Бизнес без предрассудков (Манн, Иванов и Фербер, 2010)
- ***Дональд Норман***. Дизайн промышленных товаров (Вильямс, 2009)
- ***Уильям Лидвелл, Критина Холден, Джилл Батлер***. Универсальные принципы дизайна (Питер, 2012)
- ***Steve Blank***. Four Steps to the Epiphany **Маркетинг**
- ***Сет Годин***. Все маркетологи лжецы (Эксмо, 2006)
- ***Сет Годин***. Доверительный маркетинг (Альпина Паблишер, 2008)
- ***Эл Райс, Джек Траут***. 22 непреложных закона маркетинга (АСТ, 2009)
- ***Jay Abraham***. Getting Everything You Can Out of All You've Got

Продажи

- ***Нил Рэкхем***. СПИН-продажи (Манн, Иванов и Фербер, 2012)
- ***Джефффри Гитомер***. Библия торговли (Питер, 2008)
- ***Chet Holmes***. The Ultimate Sales Machine
- ***Alan Weiss***. Value-Based Fees

Доставка ценности

— *Элияху Голдратт*. Цель. Процесс непрерывного совершенствования (Попурри, 2009)

— *Джеймс Вумек, Дэниел Джонс*. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании (Альпина Паблишер, 2011)

— *Joe Calloway*. Indispensable

Переговоры

— *Дэвид Лэкс, Джеймс Себениус*. Переговоры в трех измерениях (Добрая книга, 2008)

— *Дэвид Гейдж*. Партнерское соглашение. Как построить совместный бизнес на надежной основе (Альпина Паблишер, 2012)

— *Richard Shell*. Bargaining for Advantage **Управление**

— *Маркус Бакингер, Курт Коффман*. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому (Альпина Паблишер, 2011)

— *Родд Вагнер, Джеймс Хартер*. 12 элементов успешного менеджмента (Альпина Паблишер, 2009)

— *Эрика Андерсен*. Как вырастить отличных сотрудников. Превращаем обыкновенных людей в замечательных исполнителей (Эксмо, 2008)

— *Пьер Морнель*. Технологии эффективного найма (Добрая книга, 2005)

— *Питер Друкер*. Энциклопедия менеджмента (Вильямс, 2006)

Лидерство

— *Стюарт Фридман*. Совершенное лидерство. Как достичь баланса без помощи тренера (Юрайт, 2009)

— *Маршалл Голдсмит*. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха (Олимп-бизнес, 2009)

— *Джордж Брадт, Джейм Чек, Джордж Педраза*. 100-дневный план действий нового руководителя (Баланс Бизнес Букс, 2007)

— *Фил Розенцвейг*. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение (Bestbusinessbooks, 2008)

— *Seth Godin*. Tribes

Финансы и учет

- *Mike Piper*. Accounting Made Simple
- *Robert Anthony and Leslie Breitner*. Essentials of Accounting
- *Robert Cooke*. The McGraw-Hill 36-Hour Course in Finance
- *John Tracy*. How to Read a Financial Report **Системы**
- *Донелла Медоуз*. Азбука системного мышления (Бином. Лаборатория знаний, 2011)
- *Sam Carpenter*. Work the System
- *Liam Fahey and Robert Randall*. Learning from the Future **Анализ**
- *Поль Фэррис*. Маркетинговые показатели. Более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю (Баланс Бизнес Букс, 2009)
- *Авинаш Кошик*. Веб-аналитика. Анализ информации о посетителях веб-сайтов (Диалектика, 2009)
- *Jonathan Koomey*. Turning Numbers into Knowledge
- *Richard Stutely*. The Economist Numbers Guide

Статистика

- *Darrell Huff*. How to Lie with Statistics
- *M. G. Bulmer*. Principles of Statistics

Корпоративные навыки

- *Дж. Кинг, Дж. Скакун*. Неписанные законы бизнеса (Питер, 2009)
- *Питер Друкер*. Эффективный управляющий (Бук Чембэр Интернэшнл, 2004)
- *Bill Jensen*. The Simplicity Survival Handbook

Корпоративная стратегия

- *Майкл Портер*. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов (Альпина Паблишер, 2011)
- *Чан Ким, Рене Моборн*. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков (Манн, Иванов и Фербер, 2012)
- *Клейтон Кристенсен, Скотт Энтони, Эрик Рот*. Что дальше? Теория инноваций как инструмент предсказания отраслевых изменений (Альпина Паблишер, 2008)
- *Nikos Mourkogiannis*. Purpose: The Starting Point of Great Companies

— *Daniel Esty and Andrew Winston.* Green to Gold

Консалтинг

— *Alan Weiss.* Getting Started in Consulting

— *Gerald Weinberg.* Secrets of Consulting

Личные финансы

— *Томас Стэнли, Уильям Данко.* Мой сосед — миллионер
(Попурри, 2005)

— *Joe Dominguez and Vicki Robin.* Your Money or Your Life

— *Ramit Sethi.* I Will Teach You to Be Rich

— *Harry Browne.* Fail-Safe Investing

— *Brent Kessel.* It's Not About the Money

— *Bob Clyatt.* Work Less, Live More

Личное развитие

— *Стив Павлина.* Личное развитие. Принципы и методы от
признанного эксперта (Манн, Иванов и Фербер, 2011)

— *David Watson and Roland Tharp.* Self-Directed Behavior

— *Morty Lefkoe.* Re-Create Your Life

— *Earl Nightingale.* Lead the Field

— *Jim Rohn.* The Art of Exceptional Living

Приложение 2

Сорок девять вопросов о том, как улучшить свои результаты^[79]

Ниже приведен список вопросов, которые я сформулировал для себя много лет назад. Они должны были помочь мне разобраться с тем, что именно я хотел бы улучшить в своей жизни — как личной, так и профессиональной. Вопросы помогли мне понять, кто я есть и чего я хочу. Я задавал их себе в самый сложный период своей жизни. Надеюсь, что они помогут вам так же, как помогли мне.

Использую ли я свое тело самым оптимальным образом?

- Насколько качественную и полезную пищу я ем?
- Достаточно ли я сплю?
- Хорошо ли я распределяю свою энергию?
- Удастся ли мне справляться с ежедневным стрессом?
- Доволен ли я своей осанкой и телосложением?
- Что я могу сделать для улучшения своей способности замечать окружающий меня мир?

Знаю ли я, чего хочу?

- Какие мои достижения заставили бы меня по-настоящему обрадоваться?
- Какие «состояния бытия» я хочу испытывать каждый день?
- Четко ли определены мои приоритеты и ценности?
- Способен ли я принимать решения быстро и с должной степенью уверенности?
- Способен ли я последовательно концентрировать свое внимание на том, чего я хочу, или на том, чего не хочу?

Чего я боюсь?

- Способен ли я создать честный и полный список присущих мне страхов?
- Способен ли я трезво взглянуть на каждый из своих страхов и представить себе, каким образом я мог бы с ним справиться?

— Способен ли я признавать и исправлять свои недостатки и ограничения?

— Достаточно ли я работаю над тем, чтобы расширять свои границы?

Насколько мое мышление ясно И сконцентрировано?

— Способен ли я систематически придавать своим размышлениям внешнюю форму (например, записывать)?

— Умею ли я быстро фиксировать свои мысли, как только они у меня возникают?

— Что привлекает мое внимание прямо сейчас?

— Задаю ли я себе достаточное количество вопросов, помогающих разобраться в себе?

— Провожу ли я основную часть своего времени, концентрируясь на решении одной задачи, либо я постоянно курсирую между различными задачами?

— Провожу ли я достаточно времени в активном размышлении о своих целях, проектах и направлении движения?

Достаточно ли я доверяю себе, расслабляюсь и работаю с нужной производительностью?

— Удалось ли мне найти наиболее подходящий метод планирования?

— Достаточно ли я организован?

— Есть ли у меня список дел, связанных с проектами, и задач, требующих активного участия?

— Отслеживаю ли я степень выполнения своих обязательств на регулярной основе?

— Делаю ли я регулярные и достаточно полные перерывы в своей работе?

— Работаю ли я над сознательным созданием позитивных привычек?

— Работаю ли я над избавлением от непродуктивных привычек?

— Комфортно ли мне говорить другим людям «нет»?

Каким образом мне работается лучше всего?

— Что мне нравится больше всего?

- Что удастся мне лучше всего?
- В какой среде мне лучше всего работается?
- Каким образом я наиболее эффективно учусь чему-то новому?
- Каким образом мне комфортнее всего работать и общаться с другими?
- Что в настоящее время мешает мне двигаться вперед?

Что мне на самом деле нужно, чтобы стать счастливым и удовлетворенным собой?

- Каким образом я понимаю «успех»?
- Есть ли какой-нибудь другой, более точный или полный способ определения «успеха»?
- Насколько часто я сравниваю себя с тем, как воспринимают меня другие?
- Так ли я живу, как хотел бы жить?
- Если бы я мог владеть всего сотней вещей, то что бы это были за вещи?
- Способен ли я различать необходимость и роскошь?
- За что я благодарен своей жизни и работе?

Возьмите блокнот, сядьте на часок в тихом месте и проведите время наедине с собой, отвечая на эти вопросы. Сделайте это с удовольствием: пригласите себя самого на ужин в любимый ресторан и записывайте свои мысли во время еды. К моменту, когда вам принесут счет, у вас окажется целая куча новых идей о том, как изменить свою жизнь и работу к лучшему.

Благодарности

Келси: мы смогли это сделать! Спасибо за твою непоколебимую любовь, доверие и поддержку

Мама и папа: спасибо за то, что научили меня читать в столь раннем возрасте. Вы всегда служите для меня примером открытости к миру и нескончаемого любопытства.

Сету Годину: спасибо за вдохновение и за то, что моя жизнь так значительно и так замечательно изменилась.

Чарльзу Мангеру: спасибо за то, что вы делитесь своим знанием о мире. Благодаря ему я стал лучше, чем был раньше.

Тодду Саттерстону и Джеку Коверту: спасибо за то, что вы представили меня команде издательства Portfolio, — без вас эта книга не появилась бы на свет.

Бену Касноча и Рамиту Сети: спасибо за то, что вы побудили меня заняться этим проектом, за изучение чернового варианта рукописи, за знакомство с Лизой и вдохновляющие примеры из вашей жизни.

Спасибо Карлосу Мицели за создание сайта, сопутствующего этой книге.

Лизе Димона: ваша репутация опережает вас, и несложно понять почему. Ваш энтузиазм, преданность делу и терпение находятся на невероятной высоте. Спасибо за все, что вы делаете.

Адриану Закхейму: спасибо за то, что вы поверили в молодого человека с безумной идеей, и за отличные книги, которые вы выпускаете. Эти книги смогли изменить мою жизнь к лучшему, и я счастлив внести свою лепту в ваше дело. Надеюсь, моя книга разойдется миллионным тиражом.

Дэвиду Молдаверу: я ожидал, что мне достанется умный, опытный и серьезный редактор. Ты таким и оказался, а кроме того, ты стал моим другом, которому я искренне доверяю. Спасибо тебе за острый глаз и тонкий ум: после твоей работы эта книга стала гораздо лучше.

Спасибо Уиллу Вайссеру, Морин Коул, Ричарду Леннону, Джозефу Перезу, Оливеру Манди, Хайме Путорти, Норин Лукас, Майклу Бурке и всем другим сотрудникам издательства Portfolio. Много лет назад я пообещал себе, что если я когда-нибудь напишу книгу, то буду

работать только с лучшими издателями. Ваш опыт и профессионализм просто потрясает — не могу пожелать себе лучшей команды.

Моим клиентам и читателям: без вас эта книга не появилась бы на свет. Спасибо за вашу поддержку, обратную связь и вдохновение. Надеюсь, что мой труд окажется для вас полезным и что вам удастся достичь всего, что вы наметили.

Источники

Глава 1. Зачем читать эту книгу

1. sethgodin.typepad.com/seths_blog/2005/03/good_news_and_b.html
2. personalmba.com/best-business-books
3. personalmba.com/manifesto
4. www.businessweek.com/bschools/content/apr2006/bs2006042_3490_bs001.htm
5. community.personalmba.com
6. Lowe J. *Damn Right: Behind the Scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger*. Wiley, 2003. P. 75.
7. *Outstanding Investor Digest*. December 29. 1997.
8. Kaufman P. D., ed. *Poor Charlie's Almanack*. 3rd ed. Walsworth, 2008. P. 64.
9. Di Meglio F. *College: Big Investment, Paltry Return*. Bloomberg BusinessWeek. URL: www.businessweek.com/bschools/content/jun2010/bs20100618_385280.htm.
10. mbacaveatemptor.blogspot.com/2005/06/wharton-grads-caveat-emptor-for.html.
11. www.aonline.org/Publications/Articles/BSchools.asp.
12. См.: PinkD. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead, 2009.
13. www.tnr.com/article/economy/wagoner-henderson.
14. www.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf.

Глава 2. Создание ценности

1. Как это делаю я, см.: book.personalmba.com/bonus-training.
2. Louviere called the approach «MaxDiff» testing: en.wikipedia.org/wiki/MaxDiff.
3. www.kifaru.net/radio.htm.
4. www.youtube.com/user/miguelcaballerousa.

Глава 3. Маркетинг

1. *Wiggling Their Toes at the Shoe Giants*, 30 августа 2009 г.

Глава 4. Продажи

1. www.petradiamonds.com/im/press_display.php?Id=2010/26feb10

Глава 5. Доставка ценности

1. Inside the Box, Wired, март 2010.

Глава 7. Управление финансами

1. macfreedom.com.
2. www.proginosko.com/leechblock.html.
3. www.timessquarenyc.org/facts/PedestrianCounts.html.
4. en.wikipedia.org/wiki/Austrian_business_cycle_theory.
5. en.wikipedia.org/wiki/Dot-com_bubble.
6. en.wikipedia.org/wiki/United_States_housing_bubble.

Глава 8. Работа над собой

1. www.pomodoratechnique.com.
2. www.pnas.org/content/103/31/11778.abstract.
3. www.ingentaconnect.com/content/hfes/hf/2006/00000048/00000002/art00014.
4. www.paulgraham.com/makersschedule.html.
5. crashcourse.personalmba.com.
6. davidseah.com/pceo/etp.
7. govleaders.org/powell.htm.
8. www.markforster.net/autofocus-system/.

Глава 9. Работа с другими

1. blog.zacharyvoase.com/2009-06-20-bureaucratic-breakdown.
2. www.earlytorise.com/2007/11/30/lessons-from-a-persian-rug-merchant-in-jaipur/.
3. www.nytimes.com/interactive/business/buy-rent-calculator.htm.

Глава 11. Анализ систем

1. portal.acm.org/citation.cfm?id=634067.634234.

Глава 12. Улучшение систем

1. www.bainbrdg.demon.co.uk/Papers/Ironies.html.
2. www.newyorker.com/reporting/2007/12/10/071210fa_fact_gawande.
3. LoadImpact.com.

Алфавитный указатель

Автокатализ 372
Автоматизация 413
Авторитет 350
Адресуемость 121
Аккумуляирование аудитории 78
Альтернативные издержки 214
Альтернативы 93
Амортизация 210
Анализ систем 385
Аналитическая честность 391
Апатия постороннего 338
Аренда 75
Ассоциация 267
Барьер для конкуренции 186
Безопасность 332
Бензобак 232
Бесплатно 126
Боязнь потери 260
Буфер 157
Важность 331
Взаимность 159
Взаимопонимание 141
Визуализация 123
Власть 324
Внимание 110
Возврат на инвестиции (ROI) 226
Возможный покупатель 115
Возобновление 167
Восприимчивость 112
Воспринимаемая ценность 84
Выборка 394
Выгода 96
Гибкость 422
Группировка и разгруппировка 86

Двенадцать стандартных форм ценности 68
Деконструкция 385
Десять способов оценить рынок 63
Дефицит 274
Доверие 140
Доверительный интервал 395
Допустимая цена приобретения 202
Доставка ценности 169
Достаточность 195
Еще не «конец» 432
Желание 122
Железный закон рынка 60
Заем 79
Закон Галла 364
Закон Паркинсона 302
Заменитель 401
Запас 366
Золотая тройка 334
Иерархия финансирования 220
Издержки (затраты) постоянные и переменные 206
Изменение 377
Измерение 387
Изоляция угрозы 262
Инкрементальный прирост 106
Интерпретация и повторная интерпретация 252
Ирония автоматизации 416
Искажение, вызванное стимулированием 354
Истощение силы воли 258
Итерационный цикл 88
Каналы дистрибуции 172
Капитал 83
Карта проверки 418
Квалификационный отбор 117
Клань 343
Ключевые показатели эффективности 388
Коммуникационные издержки 328
Конвергенция и дивергенция 345

Конечный результат 116
Контекст 393
Контраст 272
Контроль восприятия 237
Конфликт 247
Копирование 179
Корреляция и причинно-следственная связь 399
Крестоносец 67
Крючок 130
Леверидж 218
Личное развитие 321
Локусконтроля 318
Лучшая альтернатива 151
Маржа прибыли 192
Маркетинг 110
Масштаб 181
Ментальное моделирование 251
Минимальное экономически целесообразное предложение 104
Модальное искажение 356
Моделирование, противоречащее фактам 300
Модульный принцип 85
Мозг как луковица 235
Моноидеализм 277
Мотивация 255
Мультипликатор силы 187
Мусор на входе — мусор на выходе 390
Мышление, ориентированное на рост 322
Наемник 66
Наказание за переключение 280
Накладные расходы 205
Накопление 183
Намерения командира 337
Направляющая структура 244
Нарастающая деградация 207
Невозместимые расходы 228
Незаметность отсутствия 269
Незаурядность 113

Неизведанность 317
Неизвестность 375
Несколько важнейших элементов 409
Новизна 275
Нормы 400
Обеспечение бесперебойной деятельности 425
Обратная связь 91
Общедоступный ресурс 72
Обычные аварии 383
Обязательство и последовательность 352
Ограничение 368
Ограничение когнитивного восприятия 265
Опорный уровень 240
Оптимизация 406
Опцион 80
Ориентация на различные варианты 360
Основные потребности 61
Отборочный тест 374
Оценка рынка 63
Ошибка присвоения (атрибуции) 358
Ошибки планирования 340
Парадокс автоматизации 414
Перенос риска 165
Перепродажа 74
Персонализация 404
Петля обратной связи 370
Планирование сценариев 428
Повествование 133
Подавление 257
Подписка 73
Пожизненная ценность 201
Покупательная способность 211
Покупательские барьеры 162
Полевые испытания 107
Получение ценности 194
Посредничество 77
Поток 366

Поток ценности 170
Правило крестоносца 67
Правило наемника 66
Прайминг 289
Предвзятость подтверждения 307
Предсказуемость 175
Преимущественный выбор 94
Прекращение 420
Прибыль 192
Привычки 288
Привязанность 319
Признание проблем 161
Призыв к действию 132
Принцип неопределенности цены 143
Причина 336
Проверка относительной важности 98
Продажа на основе знания 149
Продажа на основе ценности 147
Продажи 138
Продукт 70
Продуктивная загрузка 309
Пропускная способность 177
Прототип 87
Пять «как» 294
Пять «почему» 293
Пять компонентов любого бизнеса 57
Работа над собой 277
Работа с другими 324
Размножение 180
Рамки 124
Разногласие 134
Разрешение 128
Рекомендации 342
Реорганизация 245
Репутация 136
Рефакторинг 407
Решение 291

Риск 375
Риск контрагента 380
Самовыявление 298
Самостоятельная раскрутка 225
Самые важные задачи (СВЗ) 283
Связи 378 Сделка 139
Сегментация 403
Синдром пещерного человека 230
Система, систематизация 189
Склонность к запоздалым суждениям 308
Скорость итерации 90
Скрытые преимущества конкуренции 65
Следующее действие 295
Сложный процент 217
Создание ценности 57
Соотношение 396
Сопоставление 249
Состояние бытия 286
Сохранение энергии 242
Социальное подтверждение 349
Социальные сигналы 347
Сравнительные преимущества 326
Среда 373
Среднее арифметическое, медиана, мода и размах 397
Средний путь 430
Стандартные операционные процедуры 417
Стратегические допущения 100
Страхование 82
Стресс и восстановление 313
Сценарий Судного дня 303
Теневое тестирование 102
Тестирование 314
Тестирование в условиях стресса 427
Точка безубыточности 208
Точка выхода на рынок 119
Трение 412
Три измерения переговоров 154

Три универсальные валюты 152
Убывающая отдача 411
Улучшение систем 406
Управление 361
Управление финансами 191
Уровень запаса 367
Усиление 184
Услуга 71
Установление рамок 124
Финансирование 220
Формы ценности 68
Фрейминг 124
Цели 284
Ценность 68
Ценность денег во времени 215
Ценовая власть 200
Ценообразование 144
Цикл денежного потока 212
Человеческий мозг 230
Четыре метода выполнения 282
Четыре метода увеличения дохода 198
Четыре метода ценообразования 144
Чрезмерное самоуважение 304
Шаблон 249
Экономически ценные навыки 59
Экспериментальное мышление 431
Экстернализация 297
Энергетические циклы 311
Эффект ожидания 173
Эффект Пигмалиона 357
Эффекты второго порядка 381

Примечания

1

Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по экономической теории. М.: Социум, 2008. *Прим. ред.*

2

Роум Д. Визуальное мышление. Как «продавать» свои идеи с помощью визуальных образов. М.: ЭКСМО, 2008. *Прим. ред.*

3

Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008; Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010; Незаменимый. Можно ли без вас обойтись? М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

4

Здесь и в дальнейшем цифрв указывают на порядковый номер в разделе «Источники» — *прим. верстальщика.*

5

Беркун С. Искусство управления IT-проектами. М.: Питер, 2007; Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. М.: Питер, 2011. *Прим. ред.*

6

Перевод М. Лозинского. *Прим. ред.*

7

Что характерно, г-н Гейтс университетов не оканчивал и не имеет степени MBA.

Большинство успешных и состоятельных людей не оканчивали бизнес-школ.

8

Понятие из области финансового анализа, используемое для того, чтобы определить целесообразность инвестиций. Представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени.

9

Включая теорию перцептивного контроля, которую мы обсудим в главе 7.

10

Подробнее об этом инструменте управления финансовой деятельностью предприятия читайте в главе 6 (с. 218). *Прим. ред.*

11

Здесь и далее по тексту полужирным шрифтом выделены ментальные модели и бизнес-концепты автора. Для удобства в конце книги приведен их алфавитный указатель. *Прим. ред.*

12

Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993. *Прим. ред.*

13

Частные инвесторы, вкладывающие свои деньги в стартапы или инновационные проекты. *Прим. ред.*

14

Бланк Ст. Четыре шага к озарению. Киев: Prostobook, 2011. *Прим. ред.*

15

Часть чистого дохода потребителя, остающаяся после неизбежных расходов, уплаты налогов, затрат на удовлетворение первейших жизненных потребностей. *Прим. ред.*

16

Маклауд Х. Игнорируй всех, или Как стать креативным. М.: ООО «Карьера Пресс», 2011. *Прим. ред.*

17

Серия мультипликационных фильмов, в игровом режиме знакомящих ребенка с двумя десятками простых слов и фраз, таких как «папа», «мама», «я тебя люблю» и т. д. Выражения и слова представляются в ней в виде жестов и помогают малышу выражать свои ощущения и эмоции еще до первых произнесенных слов. *Прим. ред.*

18

Феррис Т. Как работать по 4 часа в неделю. М.: Добрая книга, 2009. *Прим. ред.*

19

Искусству сторителлинга посвящена книга Аннет Симмонс «Сторителлинг. Как использовать силу историй» (М.: Манн, Иванов и

Фербер, 2012). *Прим. ред.*

20

Лига плюща (англ. *Ivy Teague*) — ассоциация восьми частных американских университетов: Брауновский, Гарвардский, Йельский, Колумбийский, Корнелльский, Пенсильванский, Принстонский университеты, а также Дартмутский колледж. *Прим. ред.*

21

Гитомер Дж. Маленькая красная книга о продажах. 12,5 великих принципов торговли. СПб.: Питер, 2007; Гитомер Дж. Библия торговли. СПб.: Питер, 2008. *Прим. ред.*

22

Формулы для расчета можно найти в Интернете, например в статье «Википедии»: en.wikipedia.org/wiki/Discounted_cash_flow. *Прим. пер.*

23

Рэкхем Н. СПИН-продажи. Практическое руководство. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. *Прим. ред.*

24

Популярная серия книг, посвященных вопросам программирования

25

Американская бизнес-леди, телеведущая и писательница, эксперт в области кулинарии и домоводства. *Прим. ред.*

26

Лэкс Д., Себениус Дж. Переговоры в трех измерениях. М.: Добрая книга, 2008. *Прим. ред.*

27

Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2011. *Прим. ред.*

28

О том, как создавалась и развивалась компания, ее глава Тони Шей рассказывает в книге «Доставляя счастье» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010). *Прим. ред.*

29

До момента изобретения печатного пресса книги копировались и раскрашивались вручную монахами, работавшими в тесных кельях над одной книгой по несколько лет.

30

Бетти появилась в 1921 году в качестве рекламного образа, запущенного мукомольной компанией Wash-Burnn Crosby, позднее переименованной в General Mills. При опросе, проведенном в США в 1940 году, мифическая Бетти Крокер была названа... второй из самых знаменитых женщин Америки, уступив только Элеоноре Рузвельт. *Прим. ред.*

31

Проблемы Toyota мы обсудим позднее в разделе о **парадоксе автоматизации**.

32

Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина

Паблишер, 2010. *Прим. ред.*

33

Дилберт — собирательный образ инженера, работающего в хайтек-компании. В комиксах с сарказмом и черным юмором обыгрываются его взаимоотношения с некомпетентным начальством и с такими же, как он сам, неудачливыми коллегами. Первоначально серия карикатур задумывалась как рассказ о жизни инженера вообще, но благодаря отзывам читателей Скотт Адамс понял, что гораздо более насущной темой будет офисное прозябание Дилберта. Комиксы Dilbert печатают более 2000 изданий в 65 странах мира. *Прим. ред.*

34

Клейсон Дж. Самый богатый человек в Вавилоне. Минск: Попурри, 2007. *Прим. ред.*

35

От англ. *information* (информация) и *commercial* (рекламный ролик). Телевизионный рекламный ролик в формате интервью или документальной программы. *Прим. ред.*

36

Кук Р. Финансы для нефинансовых менеджеров. М.: АСТ: Астрель, 2007. *Прим. ред.*

37

Тем, кто интересуется тактическими низкорискованными инвестиционными стратегиями, я рекомендую книги Гарри Брауна *Fail-Safe Investing* («Безопасное инвестирование») и Рамита Сети *I Will Teach You to Be Rich* («Я научу вас быть богатыми»).

38

Перевод Б. Зверева. *Прим. ред.*

39

Также можно принимать витамин D3 — большинство людей испытывают его нехватку. Достаточно простой лабораторный анализ крови поможет определить необходимый уровень важнейших питательных веществ. Перед тем как внести серьезные изменения в свою диету или перед началом приема витаминных добавок, обязательно проконсультируйтесь с лечащим врачом.

40

Интересная информация по вопросу нейрофизиологии мозга приведена в книге Гари Маркуса «Несовершенный человек. Случайность эволюции мозга и ее последствия» (М.: Альпина нон-фикшн, 2011). *Прим. ред.*

41

Гунаратана Х. Простыми словами о внимательности. Руководство по медитации випассаны. М.: Ганга, 2005. *Прим. ред.*

42

Кабат-Зинн Дж. Куда бы ты ни шел — ты уже там: Медитация полноты осознания в повседневной жизни. М.: Открытый мир, 2006. *Прим. ред.*

43

Гелб М. Научитесь мыслить и рисовать как Леонардо да Винчи. Минск: Попурри, 2004. *Прим. ред.*

44

О том, как воспитать в себе силу воли, подробно рассказывает Келли Макгони-гал в книге «Сила воли. Как развить и укрепить» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012). *Прим. ред.*

45

Этот эксперимент лег в основу книги Хоакима де Посада и Эллен Зингер «Не набрасывайтесь на мармелад!» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011). *Прим. ред.*

46

Перевод Т. Щепкиной-Куперник. *Прим. ред.*

47

Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

48

См.: Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. М.: Альпина нон-фикшн, Смысл, 2012. *Прим. ред.*

49

Павлина С. Личное развитие. Принципы и методы от признанного эксперта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

50

Старджон Т. Больше, чем человек. М.: АСТ, 2003. *Прим. ред.*

51

От англ. *antecedent, behavior, consequences* — antecedent, поведение, последствия. *Прим. ред.*

52

Лоэр Дж., Шварц Т. Жизнь на полной мощности. Управление энергией — ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

53

Рамит С. Я научу вас быть богатым. Киев: Workman Publishing Company, 2009. *Прим. ред.*

54

Грин Р. 48 законов власти. М.: Рипол Классик, 2010. *Прим. ред.*

55

Бакингом М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. М.: Альпина Паблишер, 2011. *Прим. ред.*

56

Великий американский писатель и мыслитель XIX века, проповедовавший идеи возврата к природе и проживший несколько лет в хижине на берегу Уолденского озера, самостоятельно обеспечивая себя всем необходимым для жизни. *Прим. ред.*

57

Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды.

М.: Символ-Плюс, 2009. *Прим. ред.*

58

Голдсмит М. Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха. М.: Олимп-Бизнес, 2009. *Прим. ред.*

59

Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р. Ключевые переговоры. Что и как говорить, когда ставки высоки. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. ред.*

60

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск: Попурри, 2009. *Прим. ред.*

61

Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2010. *Прим. ред.*

62

Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2009. *Прим. ред.*

63

Кэтрин Сьюзан Дженовезе — американка итальянского происхождения, проживавшая в Нью-Йорке. Ее имя вошло в историю (и в учебники социальной психологии) в связи с печальным событием: убийца забил ее до смерти на глазах нескольких свидетелей, ни один из которых не посчитал нужным вмешаться. Подобное явление получило название «синдром Дженовезе». Петру Бырлэдяну случайно оказался на улице в момент перестрелки, вспыхнувшей между представителями двух мафиозных групп. Получив ранение, он попытался найти убежище на станции метро, но прямо на входе в нее потерял сознание. Его жена отчаянно кричала о помощи, но испуганные люди пытались поскорее покинуть вестибюль. Некоторые

снимали происходящее на мобильные телефоны. Помощь прибыла лишь через полчаса, хотя ближайшая больница находилась от места трагедии буквально в двух шагах. *Прим. ред.*

64

Фрайд Дж., Хенссон Д. Rework. Бизнес без предрассудков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. *Прим. ред.*

65

Стэнли Т., Данко У. Мой сосед — миллионер. Минск: Попурри, 2005. *Прим. ред.*

66

Фонд Live Strong был создан великим велогонщиком Лэнсом Армстронгом для борьбы с раком (от которого страдал и сам Армстронг) и пропаганды здорового образа жизни. *Прим. ред.*

67

Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: КоЛибри, 2009. *Прим. ред.*

68

См.: Талеб Н. Одураченные случайностью. О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. ред.*

69

Кови Ст. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Краткая версия. М.: Альпина Паблицер, 2012. *Прим. ред.*

70

Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. М.: Рефл-бук: АСТ: Ваклер, 1997. *Прим. ред.*

71

Популярное в Великобритании реалити-шоу. Его участники — начинающие предприниматели — представляют инвесторам свои бизнес-идеи. Победитель, сумевший доказать жизнеспособность проекта, получает финансирование. В 2012 году вышла книга Джеймса Каана, одного из ведущих шоу, под названием *Start Your Business in 7 Days*, в которой он описал самые типичные ошибки и заблуждения стартаперов. Книга вышла и в России: Каан Дж. Мой первый бизнес. Как оценить идею проекта и свои силы. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. ред.*

72

Шар (в бильярде). *Прим. ред.*

73

Кошик А. Веб-аналитика: анализ информации о посетителях веб-сайтов. М.: Диалектика: Вильямс, 2009. *Прим. ред.*

74

Кох Р. Принцип 80/20. М.: Эксмо, 2012. *Прим. ред.*

75

Вследствие 18-й поправки в США был введен «сухой закон», а 19-я поправка ввела активное избирательное право для женщин. *Прим. ред.*

76

Левитт Ст., Дабнер Ст. Фрикономика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. *Прим. ред.*

77

Список книг можно скачать на странице книги «Сам себе МВА» на сайте mann-ivanov-ferber.ru. *Прим. ред.*

78

Книги, названия которых приведены на английском языке, в России не издавались. *Прим. ред*

79

Список вопросов можно скачать на странице книги «Сам себе МВА» на сайте mann-ivanov-ferber.ru. *Прим. ред.*