

# Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат

**Автор:**

[Дэн Кеннеди](#)

Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат

Дэн Кеннеди

Только Дэн Кеннеди мог осмелиться написать такое руководство по безжалостному менеджменту – без всякого рассусоливания и высокоученых теорий, только железные рецепты, проверенные на деле. Теперь, когда у вас есть эта книга, уму непостижимо, как вы могли до сих пор без нее обходиться.

Она облакает вас правом вернуть себе власть над своим бизнесом, задавать правила, ставить во главу угла прибыль и добиваться настоящих результатов от тех, кто на вас работает.

Каждый, кто вооружится установками знаменитого бизнес-гуру и последовательно применит в бизнесе – и в жизни! – описанные на этих страницах методы и техники, очень скоро увидит перемены к лучшему.

3-е издание.

Дэн Кеннеди

Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат

Руководитель проекта И. Трушина

Корректор Е. Чудинова

Компьютерная верстка А. Абрамов

Арт-директор С. Тимонов

Иллюстратор О. Назаров

Дизайн обложки DesignDepot

© Entrepreneur Media Inc., 2008

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014

Опубликовано по лицензии Entrepreneur Media, Inc. dba Entrepreneur Press

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru)) (<http://www.litres.ru/>)

\* \* \*

Прочитав эту книгу, вы:

- поймете, как получить максимум прибыли из своего бизнеса и как начать платить за работу, а не за отсиживание часов;
- узнаете, какой цифры бизнес должен бояться, как огня;
- сможете найти волшебную точку-уже и достичь гармонии в отношениях с клиентами.

## Предисловие

Кое-что новенькое – поговорим напрямую

Я должен начать с признания: у меня только одна сотрудница, и она сидит в офисе за тысячи миль отсюда, где я никогда не бываю, чем мы оба вполне довольны. Но это счастливое обстоятельство ни в коем случае не дискредитирует моей книги. Не волнуйтесь, я не пустомеля-профессор, не болван, нахватавшийся аксиом личностного роста, не отставной тренер по тимбилдингу и вообще никакой не теоретик. Я весьма закаленный ветеран. У меня было целых 48 сотрудников, потом, в течение многих лет, их было 12, потом стало 5, потом 3 и, наконец, 1. Я управлял людьми на производстве, в розничной торговле, в прямых продажах и в издательском бизнесе. На меня работали мои родители, мои братья, моя жена, моя бывшая жена, но в основном чужие люди. Магистры бизнеса и простые работяги на минимальном окладе. Вы поймете, когда будете читать эту книгу, что я настоящий, что я был там, где находитесь вы, что я говорю, исходя из болезненного опыта, а не вещаю с башни из слоновой кости.

У моих клиентов сотни тысяч работников. Я консультирую розничные сети размером до 1500 магазинов, компании с огромными армиями торговых представителей, но в основном – фирмы со штатом от 10 до 100 человек, разных специальностей: клерки, продавцы, сервисники, договорщики. И книгу эту я писал, зарываясь по уши в проблемы клиентов, владельцев 34 различных предприятий с годовым доходом приблизительно от миллиона до 30 миллионов долларов. Кроме того, я каждый год имею дело с добрым миллионом владельцев малых и средних предприятий через мою сеть консультантов и тренеров. И у

всех владельцев есть общий источник головных болей, разочарований, страданий, недовольства и огорчений – наемные сотрудники. Тут многое можно списать на необоснованные ожидания и непонимание реального характера трудовых отношений. Кое в чем виноват не кто иной, как сам владелец, забывший о Трех принципах управления сотрудниками – Лидерстве, Руководстве, Контроле. Иные неприятности просто неизбежны для каждого, кто вынужден нанимать.

Клиентам я всегда говорю: чем меньше штат, тем лучше, идеально не иметь сотрудников вообще, если только это можно. Я чувствую себя намного счастливее без них, также будет и у вас. Притом большинство предприятий нанимает гораздо больше необходимого. Но если вам все-таки нужны люди, то они принесут вам новую Заботу. Придется непрерывно заботиться о том, чтобы ваши работники не крали у вас, чтобы заставить их выполнять ваши требования, давать по заслугам тем, кто их выполняет, и избавляться от невыполняющих. Об этих заботах и написана моя книга. Для многих это будет как ведро холодной воды в лицо, как удар тока, разрывающий оцепенение, как громкий трезвон будильника. Меня не случайно называют Профессором суровой реальности. Для некоторых из вас эта книга станет запоздалым сигналом начать наконец управлять своим бизнесом как своим. Многим она поможет получать больше прибыли, в чем и состоит основная цель бизнеса.

Это шестая книга в моей серии «Без дураков». И может быть, главная. Сотни тысяч экземпляров моих книг приобретают бизнесмены по всему миру, и, к моей радости, с нетерпением ждут следующих книг, становясь моими постоянными читателями. Из того, что они пишут и говорят мне, становится понятно, что мои книги любят за прямо и без прикрас высказанную правду, за откровенность и четкость позиции. Вы можете не соглашаться со мной, но свои убеждения я излагаю недвусмысленно. В наши дни это уже кое-что. Если это первая книга из серии «Без дураков», которую вы читаете, то дайте ей шанс. Я думаю, вы оцените, как она отличается от всех прочитанных вами бизнес-книг, и сообщите, что вы думаете. Вы можете связаться прямо со мной по факсу: (602) 269-3113.

Дэн Кеннеди

Важная информация

1. Взгляды, представленные в этой книге, принадлежат автору и не обязательно совпадают с мнением издателя. Некоторые мысли заострены для убедительности, ради ответной реакции или для юмора. Эта книга вообще адресована читателю с чувством юмора. Одно из убеждений автора таково, что если до обеда ты никого не обидел, значит, ты мало делаешь и мало говоришь. В этой книге автор постарался превысить собственную квоту. Если вы обидчивы и не имеете чувства юмора, вам, пожалуй, НЕ стоит читать дальше.

2. Вниманию адептов феминизма и политкорректности, чтобы не тратили время на письма: автор за редким исключением пишет «он», «его» и т. д. вместо неуклюжих «он или она», «его или ее». Это не от презрения к женщинам, а исключительно ради удобства. Автору не платят за лишние слова.

3. Это издание предпринято с целью точно и авторитетно информировать читателя по заявленной теме. Мы всемерно постарались соблюсти фактическую точность, но не даем никаких гарантий в этом плане. Эта книга издана только для популярного просвещения и развлечения. Покупателю должно быть ясно, что издатель не занимается оказанием юридических, бухгалтерских или иных профессиональных услуг. Если требуются юридические консультации или услуги иных экспертов, обратитесь к компетентным специалистам.

4. Трудовое право – сложная и коварная область. Автор не является ни юристом ни специалистом по трудовому праву. Эта книга не содержит никаких юридических рекомендаций, в том числе – по вопросам трудового права. Читатель в этих вопросах действует по своему усмотрению. Ни автор, ни издатель не несут никакой ответственности за любые решения, которые вы примете, или действия, которые вы совершите якобы под влиянием прочитанного в этой книге. Особенно, если вы кого-нибудь убьете.

## Глава 1

Канцелярит – это мы

– Из-за предрасположенности потенциала продуктивности вашей позиции к флуктуациям, в сопоставлении с государственными стандартами было бы опрометчивым выступать за надбавку.

– Не понял.

– Вот именно.

Разговор между Александром Хейгом, в бытность его госсекретарем США (1981–1982 гг.), и его помощником

Я держу в руках брошюру, присланную мне из какой-то претенциозной университетской школы менеджмента: там хотят поучить меня на двухдневном семинаре «Управление новыми трудовыми ресурсами. Лидерство и стратегия» и взять за это 4950 долларов.

Эта брошюра так же, как и семинар, который она рекламирует, содержит 100 % вранья и по крайней мере 90 % той лабуды, которую обычно скармливают бизнесменам и управленцам на семинарах по управлению персоналом. Короче говоря, полная туфта, но позвольте мне это вам продемонстрировать.

Во-первых, текст полон пустой и невразумительной тарабарщины. Вроде звучит, пока не начнешь докапываться до смысла. Вот несколько бесценных примеров.

Расширьте перспективу и углубите свое понимание того, как изучить и учесть в своих действиях те ценности и потребности, которые движут все большей частью ваших сотрудников.

Каково, а? Какую, собственно, можно извлечь из этого практическую ценность? В конце концов, вы не очень заинтересованы в проведении программы групповой терапии для ваших сотрудников, не так ли?

А вот пример получше...

Демографические изменения выдвигают новые требования к лидерам, которые должны уметь находить, обучать и удерживать новых работников.

Это констатация факта, а не обещание решения. Брошюра полна таких клише и содержит фактически только пять полезных советов, один из которых – «расширять перспективу». Да и вообще, что такое эта «новые трудовые ресурсы»? Просто абракадабра. Звучит так, будто вдруг прилетели инопланетяне и заменили всех ваших сотрудников. Послушайте, демографические изменения на рынке труда не новость. Они были всегда, по крайней мере, со времен промышленной революции. Линкольн освободил рабов. А дальше – больше. Добавились женщины. Потом – азиаты, латиноамериканцы, юнцы с клиповым мышлением. Большое дело! И более того, никому не нужно уметь (да еще глубоко понимать это умение!) находить, обучать и удерживать какие-то «новые трудовые ресурсы». ВСЕ наоборот. Нужно уметь находить, обучать и удерживать полезных сотрудников, которые обеспечат вашему бизнесу максимальную прибыль. А у этих профессоров, как видите, ошибочно само представление о том, зачем нанимать людей, да и о том, зачем вообще делать бизнес. И уж точно, оно расходится с вашим.

Следующий отрывок, уверен, вас весьма развеселит:

Дискуссия в формате разных поколений даст слушателям возможность пообщаться со студентами 3–4 курса, специализирующимися в бизнесе. Задавшись целью высветить как сходства, так и различия между поколениями, слушатели более глубоко поймут, как устроены их молодые работники.

Разумеется, о «более глубоком понимании» тут написано много. То есть вы, человек, раздающий зарплатные чеки, должен более глубоко понимать нежных, хрупких, сложных, слабозаинтересованных индивидуумов, вверенных вашей заботе. Ну и дела, похоже, вы заведуете детским садом.

А вот о чем в этой брошюре не упоминается **ВОВСЕ**: о том, как управлять людьми для получения **ПРИБЫЛИ**. Я прочел ее внимательно, каждое слово. Поскольку при этом приходилось то и дело трястись от смеха, я перечитал текст вторично. Слово «прибыль» не появилось. Ни разу.

Интересно, почему?

А потому что – как практически все спонсируемые университетами бизнес-семинары, как большинство любых семинаров по менеджменту, большинство книг по менеджменту, большинство рассылок для руководителей – эту чушь преподносят нам люди, чей опыт управления исчерпывается наведением порядка в ящике с носками. Они ни разу не упоминают ни одного дня, проведенного в реальном мире, в фирме с реальными сотрудниками и реальными задачами, не говоря уже о необходимости давать прибыль. Это двухдневное погружение в мнимый мир заумных клише, которое стоит ценой 4950 долларов, ведут четверо:

Академический директор (кто это?), приглашенный лектор этой школы менеджмента. Всё. Больше о ней в брошюре ничего не сказано. Вероятно потому, что больше и нечего сказать.

Директор по маркетингу и доцент по маркетингу школы менеджмента, конечно. Хм, доцент по маркетингу... а ведь никак это он скомпоновал ту самую изящную брошюру.

Коуч по разносторонности, автор книги «Управление по-иному». Вот так, на голубом глазу «коуч по разносторонности»! Стань разным за Джиппера[1 - Полузащитник Джиппер – это одна из известных ролей Рональда Рейгана. Когда тренер Джиппера просит его попробовать выйти на поле, Джиппер приносит своей команде победное очко. В итоге Джиппер умирает от пневмонии, но перед этим успеваает сказать самый знаменитый в карьере Рейгана монолог: «Тренер, однажды, когда-нибудь, когда команда будет в критическом состоянии, когда все пойдет не так, попросите парней пойти и показать, на что они способны, попросите их выиграть ради Джиппера». Рейган на всю жизнь получил прозвище “Джиппер”. – Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.!] Интересно, будет ли группа болельщиц с махалками? А может, и духовой оркестр. Ладно, я перегнул палку. Черт возьми, я сам веду бизнес-тренинги. Но эта лабуда с «разносторонностью» – что-то запредельное. Теперь это вместо телег про сексуальные домогательства и мужской шовинизм, которые недавно выкачали прорву денег из бюджетов перепуганных корпораций. А до того была другая дурь. Хватит уже. Мы разные. Это ясно. Теперь за работу. Она все та же. А хуже слова «коуч» затрепали сейчас только «профессионализм».

Нигде не говорится, что кто-то из этих «экспертов» когда-нибудь брал на себя управление проблемной компанией с кошмарным моральным климатом и провальным контролем качества и вытащил ее из болота. Или так управлял трудовым ресурсом, что получил впечатляющий измеримый результат, например, поднял годовую прибыль на 30 %. Или хотя бы был управляющим в Dairy Queen[2 - Dairy Queen – это сеть ресторанов быстрого питания в США, первый ресторан открылся в 1940 г., сейчас у компании 5700 точек в 19 странах.]. Ничего подобного в брошюре нет, потому что она продает профессоров. (И если кто-то них на самом деле мог бы похвастаться какими-то достижениями в управлении живыми сотрудниками, брошюра хранит молчание, и это показательно. Авторы ставят академическое теоретизирование и философские выкладки выше практического опыта и добытой из него мудрости. Самодовольство. Ребята на контракте в твидовых пиджаках с кожаными заплатками на локтях сверху вниз поглядывают, как мы, засучив рукава, месим сапогами грязь).

Но, конечно, Вы настоящий владелец бизнеса в реальном мире, и вряд ли купитесь на эту лабуду. Полагаю, туда съедется за деньги своих работодателей толпа корпоративных топ-менеджеров, не умеющих правильно писать слово «прибыль», которые от души повеселятся, играя в игру «восьмером за столом с коучем по многогранности», а потом рванут на кофе с плюшками. Предпринимателя среди этой публики и на спор не отыщешь.

Но беда в том, что шарлатанские кривляния из такой вот университетской коммерции, просачиваясь наружу, находят немало способов отравить разум бизнесмена. Ученая абракадабра и схоластика проникают в статьи, которые мы с вами читаем в деловых журналах и в книгах по менеджменту, к которым иногда обращаемся за помощью. И подобных профессоров действительно нанимают, чтобы они пинали пни в реальных фирмах, которыми мы владеем, в которые инвестируем, которые берем в дилеры. Их нанимают, чтобы они выступали на собраниях деловых ассоциаций. И когда без конца слушаешь их бред, начинаешь думать, что он и вправду применим в твоём бизнесе.

Это рак, поразивший корпоративную Америку. Неисчислимы миллионы долларов и миллионы часов тратятся на эту чепуху. Все сидят на совещаниях и обсуждениях, круглых столах по качеству и семинарах по углублению видения, вместо того чтобы работать. Руководители усердно пытаются внедрить всякую чепуху типа создания приятной атмосферы, групповых обсуждений и пр. вместо того, чтобы руководить.

Я видел, как в остальном вполне разумные директора и топ-менеджеры сидят на совещаниях, слушая этот профессорский бред и не желая объявить очевидное – что король-то голый, – наверное, из страха показаться остальным невежей. Деньги на это выделяют люди, которым самим не придется это все претерпеть, которые не понимают, что покупают, и как это приобретение поможет увеличить прибыли.

Достаточно грустно, что болезнь разит большие и туповатые корпорации.

Чем бы не занималась ваша компания, берегитесь этой заразы. Отгораживайтесь. Делайте прививки. Будет уже хорошо, если вы научитесь с ходу отбрасывать любые советы по управлению вашим бизнесом или персоналом, исходящие от людей, никогда не управлявших предприятием (прибыльно), – от профессоров, например, – или смеяться над ними как над анекдотом.

Вернусь еще разок к нашей брошюре, такой уж она наглядный пример. Кроме «прибыли» есть еще одно слово, которого вы там не найдете: гарантия. Я сам и десятки моих клиентов тоже проводим семинары для бизнесменов, и берем с участников где-то меньше 4950, а где-то в разы больше. Но мы всегда гарантируем возврат денег и даже больше: если в конце первого дня вы не в восторге от практической ценности семинара, заявите об этом и уезжайте: вам полностью вернут уплаченное за семинар и возместят стоимость проезда и гостиницы. Почему мы так делаем? Потому что можем. Почему так не делают профессора? Догадайтесь сами. Вот вам лакмусовая бумажка: пользуйтесь ею всякий раз, когда соберетесь отслюнявить кому-нибудь свои кровные за бизнес-консультацию.

1. Советовать будет человек, который был в вашей ситуации и успешно сделал то, что надеетесь сделать вы.
2. У этого человека есть солидный опыт управления живым бизнесом.
3. Этот человек может доказать, что его консультации приносят прибыль – лучше на примерах из прошлого и нынешнего опыта его собственного и чужих предприятий.

4. Консультант дает гарантию.

Безобидная песня компании по разнообразию

Мы приобретаем новое понимание,

Мы поклоняемся новым богам,

Разнообразие, чувствительность, гибкость

Отмечай праздник Кванза[3 - С 26 декабря по 1 января чернокожие американцы отмечают праздник Кванза (Kwanza). С каждым годом Кванза становится все более популярным праздником. Кроме США, Кванзу ныне отмечают в Канаде, в государствах Карибского моря, Бразилии, Великобритании и многих других странах, где существуют общины выходцев из черной Африки. Создатель Кванзы – ученый, глава отдела Черных исследований Университета штата Калифорния Маулана Каренга, основатель общественной организации «Мы». В 1960-е гг. Каренга был активистом ряда организаций афроамериканцев и в 1966 г. предложил воссоздать древний праздник урожая, который некогда праздновался различными цивилизациями черной Африки.]

И завидуй нам.

Становись разнообразным!

Нет ни елки, ни пасхального кулича,

Есть выходные для борьбы

с глобальным потеплением планеты,

Это здорово для вас и для меня.

Становись разнообразным!

Мужчины в этой компании такие милые

И славные,

Мы получили урок по половой терпимости.

Становись разнообразным!

Мы новых людей воспитаем умело

И чувства их никак не заденем,

Мы критиковать их не будем за поздний приход,

Долой вражду на работе!

Становись разнообразным!

Кто-то шляпу надел неприлично,

Кто-то привел козла на работу,

Не обращайтесь на это внимания,

Это его культурное достояние,

Практикуйте гибкость!

Становись разнообразным!

Униформа ущемляет креативность,

Давайте проявлять вариативность,

Иначе это будет преступлением.

Становись разнообразным!

Новые менеджеры так хорошо работают

С отозванными нами машинами,

Клиентов обслуживают в Индии,

Вам кажется, что вы в бизнес-аду,

Вам странно, что здравый смысл так суров,

Вы просто побудьте Махатмой Ганди немного.

Становись разнообразным!

Стандарты производительности бесчеловечны,  
Продуктивность культурно предвзята,  
Упрямые менеджеры невыносимы,  
Только неандертальцы ратуют за прибыль.  
Становись разнообразным![4 - Пер. Ю. Вальковой.]

## Глава 2

Истинная природа отношений работник – наниматель

Иметь в жизни одного друга – уже много, двоих – очень много, троих – вряд ли возможно.

Генри Адамс

Мало кто из нас готов признать, что работодатель и работник неизбежно состоят во вражде. Вы враждуете, потому что ваши интересы вступают в противоречие с интересами работников, и вы постоянно мешаете им преследовать свои интересы. Чтобы преследовать свои интересы, вам нужно убрать с дороги интересы работников, заменив своими или разрушив. Короче, вы для них что гвоздь в заднице.

Может, вы удивитесь, но я не думаю, что здесь что-то неправильно и не считаю, что сотрудники плохие люди, из-за того, что у них в голове 13, 30 и 300 забот, более важных, интересных и занимательных для них, чем та одна, которая волнует вас. Я не собираюсь винить людей в том, что у них свои приоритеты. Ожидать противоположного просто глупо.

«Владельческий взгляд» – это фуфло

Разве ваш бизнес принадлежит вашим сотрудникам? Нет, он принадлежит вам. Ожидать от сотрудников владельческого подхода бессмысленно, как бы ни бредили этим некоторые гуру менеджмента. Это иррационально. Все равно что заставлять зебр в Дисней-парке интересоваться, много ли сегодня продано входных билетов! Зебру интересует, чтобы было вдоволь корма, и чтобы ее самое не сожрали хищники. Сколько вы ни проводите тренингов по тимбилдингу, у ваших людей в списке приоритетов под номером один все равно будет поиск пищи, под номером два безопасность от чужих зубов, под номером три – поиск теплого местечка, чтобы прилечь, и только далеко внизу, в конце списка будет продажа билетов.

Ваш бизнес – это ваша жизнь, и ваша жизнь – это ваш бизнес. Они взаимосвязаны и неразделимы. Не это не так для ваших работников. Пусть это вводит вас в ступор, но у каждого из них есть собственная жизнь. У них в голове куча такого, о чем вы едва ли задумываетесь: цены на газ, на салат-латук или на билеты в кино. Они думают: «Наконец-то пятница!» Вы думаете: «Мне нужно еще один день поработать на этой неделе». Они надеются, что клиенты не придут за 15 минут до закрытия и не сорвут им побег домой, вы молитесь, чтобы клиент пришел. Вы страстно заботитесь о прибыли. Они, вероятно, не думают об этом вообще, а если и думают, то это когда они возмущаются, как много прибыли, добытой их потом и кровью, вы забираете себе.

Вы хозяин зоопарка. Они зебры.

Их интересы на каждом шагу противоречат вашим, как это видно из приведенного выше примера: им хочется выпроводить клиентов за 15 минут до закрытия, все равно, покупают у них что-то или нет, потому что им охота выскочить пораньше и присоединиться к друзьям в пивнушке, пока не остыли куриные крылышки. Вы хотите, чтобы с каждым клиентом обходились как с хрупкой вазой, чтобы с ним обращались приветливо, любезно помогали, не торопили и что-нибудь продавали, даже если для этого вашим продавцам придется на 15 минут задержаться на работе. У вас разные интересы, и это неизбежно, даже если вы платите своим людям комиссионные и премии. Меня выгоняли из магазина OfficeMax за пятнадцать минут до закрытия, но меня выгоняли и из автосалона в три часа дня в воскресенье. У этих людей дома мужья и жены, с которыми они вместе спят, и иногда, если брачный стаж еще

позволяет, занимаются сексом, и у которых соответственно больше влияния, чем у вас, и эти жены и мужья рассчитывают что их благоверный(ая) явится домой или будет в ресторане или на школьном стадионе, где Джонни сегодня играет за свою команду, **ВОВРЕМЯ**. И сердятся, если те опаздывают. А на ваши интересы им, разумеется, совершенно плевать.

И главное, ваши люди неизбежно возмущаются вашим с ними неравенством в доходах и власти.

Если бы вы слышали, что говорят ваши сотрудники у вас за спиной или в кругу друзей и семьи, вы бы увидели, как клокочет в них недовольство и как оно постоянно изливается в разных словах и как его поддерживают и разделяют те, кто находится рядом и слушает. Мне случалось даже подслушать в приемных и конторах, когда сотрудники у стойки администратора забывали, что в пределах слышимости сидит клиент, как подобные разговоры ведутся в рабочее время, за деньги работодателя. Сидя в первом ряду в салоне бизнес-класса, я часто слышал, как о том же толковали пилоты со стюардессами. Ваши сотрудники склонны думать, что это они делают всю работу, а вы получаете все деньги, и притом они не замечают издержек. Они видят ваш новый автомобиль, слышали, что вы ремонтируете дом, видели вас на пляже, пока они гнули спины в магазине, обливаясь потом под палящим солнцем, и за все это они вас ненавидят. Их бесит уже то обстоятельство, что вы их можете уволить, а они вас нет, что вы им диктуете, когда они могут взять отпуск, а сами отдыхаете, когда захотите. Они думают, что они умнее вас, лучше разбираются во всем, и им неважно работать по вашим дурацким схемам и браться за ваши безумные идеи.

Они вам не друзья. Вы можете и, в известной степени, должны относиться к ним дружелюбно и поощрять в них взаимность. Вам хочется, чтобы у вас было своего рода боевое братство. Только не забывайте, что если вас завалит в блиндаже, когда провизия закончится, они съедят вас на ужин не колеблясь. Само собой, вы должны помнить их дни рождения и дни рождения их детей, знать, когда у них юбилеи, и по-настоящему заботиться об их здоровье и благополучии. Но и помните, что торт, который они вам преподносят на день рождения, – это лишь отчасти знак дружеских чувств, а отчасти обязательство и прогиб.

Они вам не родня. Вы можете, если хотите, до известной степени относиться к ним, как к своим родственникам. Но не обманывайтесь. Они не будут навещать вас в доме престарелых, если перестанут получать от вас зарплатные чеки. У них свои семьи, и вы туда не входите.

Это просто ваши сотрудники.

### «Думай точно»

В книге «Думай и богатей» Наполеон Хилл перечисляет 17 принципов, которыми руководствовались сотни крупных промышленников и предпринимателей его времени. Один из них – тот, которым миллионы читателей Наполеона интересуются меньше всего, Точность мышления. Всем нравится «Желай», но никому, похоже, не нравится принцип «Мысли точно». Читатели предпочитают приятные установки. Но Хилл оставлял читателю не больше выбора, чем Моисей: 17 принципов, как десять заповедей – не шведский стол. А на мой взгляд, наименее популярный принцип о точности мышления в списке Хилла – наиважнейший. И если вы отказываетесь думать об отношениях с работниками точно, рационально и реалистично, вы навсегда обречены на разочарование, отчаяние, гнев и финансовые потери. Понимая истинную природу ваших отношений и думая о них точно, вы будете управлять своим бизнесом и людьми, в нем занятыми, совсем иначе, чем те, кто настойчиво пытается видеть в наемных сотрудниках друзей, родственников, товарищей по команде или даже коллег.

По телевизору, кажется, на канале «Дискавери» я видел сюжет о парне, который отправился в лес, чтобы жить с медведями. Он считал, что медведи обладают интеллектом и душой и определенными душевными склонностями. Он спроецировал на них человеческие качества, как люди проецируют их на домашних кошек и собак, и как владельцы бизнеса проецируют желательные характеристики на своих сотрудников. Он отрастил волосы, научился пахнуть

медведем, и действительно поселился в пещере вместе с большой медвежьей семьей. Он поступил так, будто вправду состоял с медведями в тех отношениях, о которых мечтал. Ровно так же промахнулся мой отец, когда ему пришлось ненадолго заняться продажами и сетевым маркетингом: отношения с дистрибьюторами в его голове были совершенно не те же, что в реальности. И вот однажды, без всякой видимой причины, медведи взяли и съели того парня. Его семья и люди, снимавшие о нем документальный фильм закономерно пришли в ужас, стенали и заламывали руки. Почему, ну почему медведи так с ним поступили?

Потому что они медведи.

И относятся дикие медведи к тупым, придурочным и несообразительным людям как к пище.

Непонятно другое: зачем те медведи так долго ждали?

## Глава 3

### Список Шелби

После этого я всерьез задумался о харакири, но сегодня я проспал.

Бывший министр труда Японии Тосио Ямагути

Несколько лет я владел долей в небольшой сети косметических салонов. Косметологи с лицензией нам были не нужны: наши сотрудники только рассказывали клиентам, как применять купленную у нас маску. По сути, у нас работали торговые представители в белых халатах, которые продавали подтяжку лица без хирургического вмешательства по цене «почти задаром» – около 300 долларов. Самый большой из салонов, тот, куда еженедельно прибывала партия новых сотрудников на двухнедельную практику, был в одном

здании с нашим головным офисом, через холл от моего кабинета. И когда двери у меня были открыты, я слышал, как наш чуждый церемоний менеджер по имени Шелби, каждое утро орал: «Назови номер и проваливай!»

На стене в кабинете Шелби висел большой лист бумаги с пронумерованным списком оправданий для опоздавших на работу. «№ 14: Моя собака проглотила ключи от моей машины. № 37: У меня критические дни. № 41: Я сел не на тот автобус...» Шелби говорил, что список сильно экономит время.

Тогда это меня веселило. Шелби казался мне остряком, сама ситуация – анекдотом, и весь этот бизнес – забавой. Но этот анекдот одновременно был квинтэссенцией кое-чего вовсе не забавного: принятия неприемлемого поведения.

Мой друг и коллега Зиг Зиглар любит вспоминать притчу, как можно сварить живую лягушку. Поскольку лягушка здорово умеет прыгать, то если ее бросить в котел с кипящей водой, она моментально выскочит. Но если посадить ее в котел с водой комнатной температуры, она останется там: лягушки любят воду. И если медленно добавлять огонь, лягушка будет спокойно сидеть, не замечая, что вода становится все горячее, пока не сварится, так и не прибегнув для спасения собственной жизни к данной богом способности скакать.

Вот так же многих владельцев бизнеса томят на медленном огне их собственные сотрудники. Поведение сотрудников со временем все хуже. Мало-помалу одна паршивая овца заражает других. Редкие сначала опоздания учащаются, потом становятся правилом. Неряшливый вид сначала случайность, потом не редкость, потом обыденность. Не выполнить работу: редко, иногда, как правило. И вот ваш бизнес незаметно сварился.

Если вы согласны иногда мириться с нечастыми случаями неприемлемого поведения, то рано или поздно вам придется смириться с неприемлемым поведением как единственно возможным.

## Глава 4

### Синдром Вилли Ломана поражает менеджмент

У меня есть еще 14 внуков, и если я заплачу хоть один пенни сейчас, то скоро у меня будет 14 похищенных внуков.

Жан Пол Гетти[5 - Жан Пол Гетти (1892–1976) – американский промышленник, один из первых в истории долларовых миллиардеров, основатель музея Гетти. В империю Гетти входила крупнейшая компания Getty Oil Company и более 200 концернов.], объясняя свой отказ платить выкуп

Вилли Ломан – главный герой в пьесе Артура Миллера «Смерть коммивояжера». Коммивояжер погибает от того, что отчаянно хочет всем нравиться, а все остальное, в том числе и продажи, для него второстепенно. Среди неудачливых торговых представителей это настолько распространенная болезнь, что ей дали имя «синдром Вилли Ломана». Однако заразиться этой болезнью может не только продажник. Управленцев она косит тоже. Руководитель, заискивающий любви и одобрения у подчиненных, ставит себя в крайне невыгодное и весьма опасное положение и точно не сможет работать эффективно.

Зачем я пишу в названии этой книги слово «жесткий»? Не слишком ли это? О большинстве владельцев бизнеса такого никак не скажешь. Они дают людям шанс исправиться, потом еще один и еще, терпят некомпетентность и неподчинение, изворачиваются как могут, лишь бы не уволнять – даже самых худших работников, каких только можно представить. Большинство владельцев слишком стараются быть «хорошим боссом», т. е. хозяином, любимым сотрудниками, а не эффективным боссом, который устанавливает правила работы, приносящие максимум прибыли, и твердо контролирует их выполнение. Я видел, как бывшие крутые морпехи, довольно безжалостные в остальных аспектах своего бизнеса, размягчались в кисель, когда дело касалось управления людьми, которым они платят. Многие вдруг начинают чего-то бояться: «Если я потребую, чтобы она это сделала, она уйдет с работы», или теряют волю: «Мои люди просто не будут этого делать». Хотя я вообще-то консультант и тренер главным образом по маркетингу, мне то и дело приходится помогать таким травести-владельцам отрастить пару яиц. И я думаю, что большинству владельцев следует двигаться в направлении безжалостности.

Одна из моих любимых «фронтowych баек» – о владельце компании с 22-мя отделениями, разбросанными по трем штатам, и головным офисом, который связывает три отдельных бизнеса в один. После трех лет работы этого владельца со мной к нему пришла его давняя помощница и сказала: «Вы были намного лучше, пока не начали слушаться этого Кеннеди» и «Я не хочу здесь больше работать». Следует отметить, что за эти три года прибыли компании увеличились почти на 35 %. Поэтому мой клиент вежливо предложил своей помощнице поискать другое место работы, где ей будет лучше. Как бухгалтер, он понимал, что его банковский счет не вырастет и пенсионные сбережения не пополнятся оттого, что Берта будет довольна. Само собой, я не призываю намеренно создавать работникам неудобства. Но почему-то наемные служащие и разные общественные фигуры вбили себе в голову, что делать ваших работников счастливыми – ваша обязанность. Эти люди забывают, что работникам вы платите: за работу и принесенную прибыль. А счастливыми людей делают другие бизнесы: от парка «Диснейленд» до борделей в Неваде. И все они взимают плату за свои услуги.

В общем, я совершенно сознательно использовал слово «жесткий», чтобы привлечь внимание читателя. То, что для одного жесткость и даже безжалостность, для другого – здоровый подход к делу. Прочитав мою книгу, вы сами сделаете выводы.

Я жду суровых критических отзывов. Я думаю, 33 % бизнесменов шарахнет от содержимого этой книги, как от обнаруженного в собственной постели клубка жирных змей, деловито пожирающих крыс. Если вы из этого процента, я не буду извиняться. Могу только посочувствовать. Возможно, кто-то из вас мне напишет. И это не будут письма поклонников кумиру. Но прежде чем вы захотите мне написать, знайте, что я придерживаюсь политики «невосприимчивости к критике».

Другие 33 % моих читателей, думаю, обрадуются, что кто-то – наконец-то – говорит правду, одновременно позволяя им поступать с наемными работниками как подобает нормальному хозяину бизнеса и помогая им в этом проверенными практическими советами. Из этих мне напишут многие. Что книга принесла облегчение. Придала решимости. И о собственном успехе.

Остальные 33 %, думаю, придут в недоумение. Но вообще-то у этих 33 % недоумение вызывает 100 % того, что они видят в 100 % случаев. Вы их знаете,

вы их видите и в вашей фирме, и просто на улице. Их легко узнать – по недоумевающему лицу.

Если вы попали в 33 % обрадованных читателей, поздравляю и приветствую.

Вам стоит знать прежде всего, что в управленцы Вилли Ломан сгодился бы еще хуже, чем в продавцы. Нет никаких свидетельств, что руководитель, которого любят подчиненные, обеспечивает большую производительность труда или приносит компании больше прибыли. Наоборот: в спорте, например, довольно часто случается, что неважные игроки сплачиваются вокруг неуспешного тренера, который им нравится, пытаясь воспрепятствовать его увольнению. Мало того, любовь работников не только не добавляет успешности боссу, но вполне может ее отнимать. Так что нормально и даже правильно вычеркнуть из повестки дня пункт «нравиться персоналу». Там хватает вопросов поважнее.

## Глава 5

### Программа

Я верю в доброжелательную диктатуру при условии, что диктатор – я.

Ричард Брэнсон

Многие предприниматели имеют такую производительность сотрудников, которой заслуживают, потому что у них нет никакой реальной Программы. Прибывая на новую работу, вы ведь спрашиваете: «Ну и какая программа?» Так же делают все.

Программа – это принятый способ решения задач.

Но если у вас нет программы, то нет и особых причин рассчитывать, что ее будут выполнять, верно?

Я не говорю о смертельно скучных, шаблонно-заумных должностных инструкциях. Я говорю о четко сформулированных, сопровождаемых примерами

и недвусмысленно доведенных до сведения и Билла, и Бетти правилах, как и что делать, куда ходить, что и кому говорить. Если у вас нет программы, ваши сотрудники придумают ее за вас. И это они расскажут новичку, что нужно делать. Когда вы даете людям действовать по собственному усмотрению, результат будет для вас непредсказуем.

## Глава 6

### Два самых важных управленческих решения

Я не люблю брокколи, не люблю с самого раннего детства.

Теперь я президент Соединенных Штатов, и я не собираюсь больше ее есть.

Президент Джордж Буш-старший

Основополагающий управленческий вопрос: какие работники вам нужны? Задаю ли я этот вопрос клиенту лично или группе слушателей, я обычно получаю в ответ перечисление расплывчатых позитивных характеристик. «Нужны продуктивные работники. Душой болеющие за дело. Верные. Честлюбивые. Интеллигентные. Чтобы умели ладить с людьми. Чтобы правильно смотрели на вещи...»

Это все равно, что на вопрос о целях отвечать: «Хочу быть счастливым». Быть счастливым – это не цель, а только идея.

На основополагающий вопрос есть лишь один рациональный ответ: «Мне нужны **ВЫГОДНЫЕ** работники».

Вопреки множеству глупых теорий единственная разумная причина, по которой нанимают работников, – это получение выгоды: наняв людей, можно заработать больше, чем в одиночку. Единственная цель найма: работник должен принести вам доход в разы больше той суммы, в которую сам вам обойдется. Увы, многие предприниматели обставляют себя наемными сотрудниками по каким-то

совершенно иррациональным соображениям!

Чтобы цель достигалась, кроме всех управленческих приемов и принципов, о которых написано в этой книге, необходимо соблюдение четырех условий: 1) принимать главный тезис; 2) рассчитать истинную и общую стоимость; 3) иметь инструмент точного измерения ROI (окупаемости инвестиций); и 4) питать злостную нетерпимость к неудовлетворительному ROI.

## Главный тезис

Либералы, в основном из демократов, но и некоторые республиканцы, Лу Доббс[6 - Лу Доббс – известный американский тележурналист, ведущий канала CNN.] на CNN и большинство американцев, работающих по найму, думают, что владельцы бизнесов, т. е. и вы, существуют, чтобы обеспечивать страну рабочими местами. Это бред. Если можно заработать больше, наняв меньше, то именно это вам нужно сделать. Более того: вы обязаны это сделать, потому что первоочередная обязанность директора фирмы – максимизация доходов и стоимости акций. Если эта фирма ваша, то вы там и директор, и акционер. У вас есть обязанность перед самим собой максимизировать прибыль. Только вы вкладываете деньги, только вы рискуете, только вас по-настоящему заботит результат. Если ваша фирма не выживет, работники устроятся в другом месте. Вы не обязаны обеспечить Мэри работой и не обязаны заботиться, чтобы ей хватало зарплаты прокормить себя, необразованного и не желающего ничему учиться мужа, троих детей, собаку, содержать две машины, пять мобильных телефонов и кабельное ТВ с премиум-пакетом каналов. Это Мэри обязана стать таким ценным кадром, что ваш бизнес не сможет без нее обойтись. Это Мэри обязана приносить вашему бизнесу все больше и больше пользы, чтобы вы больше и больше ей платили. Если же она этого не делает, если остается вполне заменяемой единицей, так тому и быть. Понимать, где чьи обязанности, по-настоящему важно для владельца бизнеса.

Мэри, возможно, не поймет этого никогда. Возможно, и Лу Доббс никогда не поймет. Но, по крайней мере, вы сможете. Многих бизнесменов заставляют нанимать и держать ненужных сотрудников только потому, что людям нужна работа. Невероятно, но это правда. Всеми силами сопротивляйтесь ложному чувству долга и не смейте казнить себя за то, что у вас хорошо идут дела.

Единственная причина нанять или держать у себя Мэри – это прибыль.

## Другие причины НЕ нанимать

Другие недопустимые причины, по которым бизнесмены нанимают вообще, нанимают больше нужного или нанимают невыгодных сотрудников, – это эгоизм, низкая самооценка и нужда в чужом одобрении, социализации и друзьях. Для иного парня иметь штат больше, чем у соседа, – показатель успеха. Другой чувствует себя не в своей тарелке, когда его навещает зять-доктор и застаёт каморку в 50 квадратных метров, где сидит один работник, пересчитывающий деньги: и не важно, сколько этих денег. Зятю-доктору хочется показать большой гудящий улей и снующих туда-сюда рабочих пчел. А кому-то не хватает уверенности в собственных решениях, и нужна куча народу вокруг, и такой платит за то, чтобы с его решениями соглашались. Есть предприниматели, которые не могут работать в одиночку – им необходимо заполнить офис людьми. Таким я рекомендую лучше завести собаку. Единственная причина нанять или держать сотрудников – прибыль. (Есть много веских причин завести собаку. Если вы о них не знаете, прочтите «Марли и я»[7 - Книга мемуаров журналиста Джона Грогана о том, как это – жить с самой непослушной собакой на Земле, по книге в 2008 году был снят одноименный фильм.], возможно, лучшую книгу в истории человечества).

Ваша задача – до минимума сократить расходы на оплату наемного труда. Да, я согласен, что для всех правил есть исключения, и об этом вы прочтете в главе 23. Но я считаю, что нужно любыми законными способами платить как можно меньше обычным работникам, выполняющим рутинную работу, и за неквалифицированный труд, дешевый по определению, – чтобы как можно больше денег падало в карман вам, бизнесмену. Кстати, когда я это писал, как раз много шумели, что в США снижаются оклады на нижних ступенях сферы услуг, например, в гостиничном или ресторанном бизнесе. По словам Лу Доббса, это прямой результат притока нелегальных иммигрантов, которые работают за меньшую плату, снижая планку для всех. И здесь он, вероятно, прав. Что до меня, то я выступаю за закрытие наших границ по многим причинам, но только не ради того, чтобы у неквалифицированных рабочих не падала зарплата. Поясню: труд на таких местах зачастую не стоит и минимального оклада, и я приветствую все, что опустит оплату этого труда до его реальной стоимости.

Во-вторых, и в-главных, ни один работодатель не должен платить больше, чем вынужден, или больше, чем стоит работа. Это работник, если он недоволен своей заработной платой, должен расти по карьерной лестнице и браться за более важную, а значит, лучше оплачиваемую работу.

Среди тонн всякой ерунды, которую говорят о деньгах, встречается такая мысль, что богатые хозяева бизнесов НЕ работают совсем. Несколько фактов: число американских пентамиллионеров (с доходом свыше 5 миллионов долларов и более) за десять лет увеличилось более чем в 4 раза и превысило 930 000 человек. Это, по большей части, предприниматели: кто предпочитает стабильную работу на почте, в полиции, в департаменте транспорта или в какой-нибудь большой корпорации, пентамиллионером не становится. Только 10 % их богатство досталось по наследству и только 10 % сделали деньги на пассивных инвестициях; остальные 80 % свои миллионы заработали. То есть потрудились, чтобы их получить. И проявили изрядное терпение: к большинству из них большие деньги пришли после долгих лет усилий, жертв и риска. Большинство работающих по найму работает 40 часов в неделю; большинство предпринимателей работает по 60 и даже 70 часов в неделю. Для любого, кто захочет резко повысить свой доход и финансовую независимость, есть общеизвестный, ясный, доступный и довольно стандартный способ этого добиться.

Кандидат в президенты Джон Эдвардс, выступая в Кливленде 4 июля 2007 г, безапелляционно заявил: «В Америке никто не должен оставаться бедным, работая полный день». Это полнейшая, чистейшая, отъявленная чушь. Сенатор забывает, что куча народу своими руками загоняет себя в бедность и там удерживает: рожают кучу детей, которых им не по силам содержать, тратятся на привычки, которых не могут себе позволить: курение, алкоголь, азартные игры; а главное, отказываются искать более оплачиваемую работу. Упомянув об ответственности общества, государства и рынка, сенатор напрочь упускает из виду личную ответственность самого человека. Закрывает глаза на то, что простое повышение заработной платы приводит к инфляции и сокращению производства, выносу его за границу и роботизации, от чего неквалифицированным рабочим на минимальных зарплатах будет только хуже.

Слова сенатора – это или бессовестное лицемерие, или вопиющее невежество, или то и другое сразу. При этом я тоже считаю, что для такой богатой – и особенно богатой возможностями – страны, как наша, страшный позор, если человек, готовый работать, не может выбиться из бедности. Но никакое повышение зарплат по произволу правительства здесь не поможет. Проблема глубже. И начинать разговор нужно с правды, а не с заискивания. Я думаю, что гораздо больше сочувствую работающим беднякам, чем Эдвардс и иже с ним, потому что я бы сказал им правду, вместо того, чтобы обольщать заведомо несбыточными надеждами, что кто-то другой – Эдвардс, Хиллари, Лу Доббс – прискачет на белом коне и вырвет их из нищеты.

Эту горькую правду крайне необходимо донести до всех. Сказать так: мытьем туалетов и подметанием полов в местном мотеле семью не обеспечить. Такая работа не может быть достойным применением ваших способностей. Для вас это только шаг к новой работе, а та – шаг к следующей. И шагайте как можно быстрее – будто человек, по кочкам прыгающий через болото. Вечером тащите себя в библиотеку, ройтесь в Интернете, ищите помощи у друзей или накопите денег на курсы, чтобы приобрести новые, более ценные знания и умения. Умоляйте работодателя дать вам возможность сделать шаг из строя, применить новые навыки и заработать больше или меняйте работодателя на такого, который предлагает лучшие возможности для роста. Или займитесь в свободное от работы время каким-нибудь бизнесом на дому и двигайтесь к тому, что однажды начнете работать только на себя. Но не сидите на неквалифицированной низкооплачиваемой работе, надеясь, что наниматель, правительство или Лу Доббс будут раз за разом повышать вам жалованье. Людям следует понять, что работа стоит ровно столько, сколько она стоит, и не становится дороже оттого, что ты делаешь ее много лет, или оттого, что тебе нужны деньги. Надо отдавать себе отчет, что наши страховочные сети непрочны и ветхи и вряд ли заметно улучшатся, и потому на них не стоит полагаться... но зато в нашей стране есть огромный выбор разных доступных и замечательных возможностей, так что стоит, не мешкая, выбрать, что тебе по душе, и начать двигаться. Все это должны заявить в один голос родители, педагоги, наниматели, общественные деятели, белые, черные, серые и фиолетовые лидеры и политики.

Но поскольку такое вряд ли произойдет, вам, наверное, лучше перестать смотреть Лу Доббса. А утвердиться в мысли, что единственная причина нанять работника – это прибыль, и единственный вид работника, который нужно нанимать, – это прибыльный работник. Затем вам захочется раздавать львиную долю зарплатного фонда ценным и талантливым людям, стоящим на ключевых

постах в вашей компании, и вознаграждать по-настоящему превосходную работу. Для этого придется стать Скруджем для тех, кто занят черным трудом, и тех, кто не блещет выдающимися результатами. Таким давайте по установленному законом минимуму, чтобы иметь возможность платить много выше среднерыночного уровня, давать мотивацию и компенсацию выше, чем где-либо на рынке, ценным сотрудникам, которые приносят вам ощутимую прибыль.

Кстати, я лично не имею ничего против Лу Доббса. Я его смотрю. Иногда соглашаюсь. Я использую его здесь как символ либеральной и популистской демагогии вокруг зарплат и разницы в заработках. По-моему, эти темы нигде не обсуждают непредвзято, в том числе и в студии Лу.

Проясним еще, убрав из уравнения человека

По существу, работник – это арендованный ресурс. За аренду нужно ежемесячно платить. Как за трактор или станок. Если вы арендуете пресс-подборщик для сена за 300 долларов в месяц, а он все время ломается, делает рулоны разной величины, работает медленно и напаковывает сена за месяц только на 400 долларов, что делать? Вернуть его обратно. Если машина обходится вам в 300 долларов, то произвести продукции она должна на 3000. Ведь вы занимаетесь бизнесом по одной-единственной причине: чтобы как можно больше заработать. К тому же не забывайте, что торговля сеном прибыльна в солнечные годы и плохо идет в дождливые или если солнечных лет выпадает слишком много подряд, а если Альберт Гор не ошибается насчет глобального потепления, так она и вовсе скоро исчезнет. Поэтому в хорошие годы вам нужно накопить не только на текущий год, но и на грядущее ненастье, когда прибылей будет мало, а то и не будет совсем или даже придется вкладывать свои деньги в бизнес, чтобы он работал. Потому-то ваш пресс для сена должен хорошо, ой как хорошо окупаться. Если нет, ищите другой. А не то придется совсем покинуть сенной бизнес, вернуть все прессы и идти искать новое занятие. При любом исходе прессы удобнее арендовать, а не покупать.

Вот так: каждый пресс, читай – каждый сотрудник, должны окупаться во много раз.

А сколько же он стоит? Мало кто из нанимателей умеет правильно вычислить стоимость сотрудника: обычно упускают из виду несколько очень важных цифр. Эту ошибку допускают все аудиторы, бизнес-магистры и прочие дипломированные экономисты, каких я только видел. Ее повторяют все книги по менеджменту, которые мне приходилось читать.

Вот как они считают: заработная плата + налоги + бонусы + накладные расходы. В общем, если работник получает 12 долларов в час, а налоги, соцстрах, цена компьютера или иного инструментария добавляют еще 30 %, получаем уже 15,60 долларов. Добавляем медицину, пенсионный план, бонус на Рождество и т. п., и вот вам еще доллар в час. Потом некоторые важные расходы, которые не всегда учитывают. Сотрудники расходуют мыло и туалетную бумагу, растаскивают канцелярские принадлежности, пользуются отоплением и кондиционером, занимают место в офисе. Если за аренду, коммунальные услуги и поставки гипотетический предприниматель платит 2000 долларов в месяц, и у него четыре сотрудника, то мы имеем по 500 долларов на каждого, разделим на 160 часов работы и получим 3,12 в час. И вот уже 19,72 в час. Но мы только начинаем считать.

А теперь ПОДЛИННАЯ цена

Первая большая цифра, которую забывают, – цена ошибки. Возьмем вымирающих американских автомобилестроителей. Там куча проблем, и одна из них – сплоченная и высокооплачиваемая, неумеренно переоплачиваемая рабочая масса, неспособная или не желающая исполнять работу правильно. В итоге компаниям приходится идти на массовые отзывы автомобилей. Сотни тысяч машин приходится переделывать. И эти лишние расходы не компенсируются из зарплаты некомпетентных сотрудников. Компания утирается и платит. Перевожу: ваши работники лажают, а все возможные убытки несете полностью вы. А уж лажать они будут, и не сомневайтесь. Однажды мне пришлось приводить в порядок дела одного бедственного завода, главный конвейер которого напоминал божью мастерскую снежинок: среди готовых изделий не нашлось бы двух одинаковых. Работники могут выпустить и отправить на рынок брак, послать товар не по назначению, недоупаковать, так что он испортится в пути, портить и транжирить сырье и заготовки, раздражать и отпугивать клиентов, не поднимать трубку и с восьмого гудка, при том что инструкция велит успевать до третьего, позволяя потенциальному клиенту

сдаться и махнуть рукой, и так далее до бесконечности. И главное: работники не просто могут, но обязательно будут все это делать. А у всех этих действий есть твердая цена, и ее следует зашить в стоимость работника заранее, потому что вы не сможете взыскать с них по факту.

Цена эта, конечно, зависит от бизнеса, работника и нанимателя. Универсальная формула ее расчета мне неизвестна. Сейчас давайте для примера скромно предположим, что довольно приличный работник в неделю налаживает, растранижит и просто украдет на 400 долларов. Делим на 40 часов и вот уже плюс 10 долларов в час к стоимости работника. А значит, всего 29,72.

Следующая большая цифра, которую в упор не видят ребята в нарукавниках, – цена ВАШЕГО времени. Наемные работники неизбежно его поглощают. В больших компаниях за этим умеют приглядывать и подсчитывать затраты, потому там работают за небольшой оклад профессиональные няни (отдел кадров или служба персонала) и есть несколько ярусов управленцев, которые тоже пасут друг друга. В малом бизнесе, однако, эти ярусы сильно спрессованы, если есть вообще, и уж конечно вы не собираетесь платить кому-нибудь 50 000 в год или около того за работу с кадрами. А значит, ваши работники будут отнимать время у вас. Как я пишу в этой книге, наемный штат взваливает на вас три обязанности: мотивировать, управлять и контролировать. Вам нужно нанимать и увольнять, обучать, тренировать, наводить порядок. Разнимать поножовщиков (у меня был такой случай с двумя программистами), выслушивать истории распада семей, и делать много чего еще. И опять у нас нет формулы для подсчета потраченного времени. Но давайте положим в среднем два часа в неделю на человека.

Теперь посмотрим, сколько стоит ваше время, когда вы тратите его самым прибыльным образом. Мое сейчас стоит от 1600 долларов за час. И если сотрудница отнимает два часа моего времени каждую неделю, нужно 3200 разделить на 40 и получившиеся 80 долларов в час добавить к стоимости этой сотрудницы. Ваше время, по совести говоря, наверное, подешевле, чем мое. Для простоты предположим, что вы благополучно зарабатываете 100 000 в год, разделим примерно на 2000 часов работы, и получим 50 долларов в час. Если ваша сотрудница отнимает у вас два часа в неделю, то 100 делим на 40 часов, добавляем к ее стоимости полученные 2,50, и вот уже ее общая стоимость равняется 32,22 в час. Если, однако, вы захотите заработать в год миллион...

Последняя крупная цифра – цена отсутствия и замены сотрудника. Меня всегда забавляло, как в Вашингтоне, округ Колумбия, в зимнюю непогоду рекомендуют заводить машину и отправляться на службу только тем, кто обязательно нужен. Не каждый ли день на работу должны приходить только те, кто там обязательно нужен? Зачем держать ненужных сотрудников? Это наблюдение много говорит о плотно окутывающей город Вашингтон глупости, но оно много говорит и о реалиях бизнеса. Любой мелкий предприниматель скажет, что если бизнес может спокойно работать три недели, пока Мэри или Билли Боб находятся в отпуске по семейным обстоятельствам, то Мэри и Билли Боб не нужны вообще. Тех, кто нужен, приходится заменять на период отсутствия. А для этого владельцу приходится хитро перераспределять обязанности других сотрудников или жертвовать своим драгоценным временем, чтобы выполнить работу Мэри, которая теперь будет ему стоить вдвое или втрое дороже против обычного. Будет ли Мэри исчезать в этом году? Конечно, по крайней мере, 20 дней, считая сюда отпуск, отгулы и больничные. Кроме того, каждые несколько лет она будет увольняться сама или вы будете ее увольнять, а затем вам придется нести расходы на объявления о найме, наем и обучение сотрудника, который ее заменит. Что ж, подсчитаем: 20 дней вашего времени умножим на стоимость вашего времени (50 долларов в час); получим 400 долларов в день и 8000 долларов в год. Раскидав обратно, получим дополнительные 4 доллара в час к набравшим раньше 32,22, и в итоге цена, в которую вам обойдется ваша сотрудница, составит 36,22 доллара в час.

Вы и понятия не имели, что на самом деле столько платите Мэри, правда?

О том и речь.

Бьюсь об заклад, вы требовали бы от Мэри больше и управляли бы ею иначе, если бы знали. Ну, а теперь вы знаете.

Окупаемость инвестиций

И наконец, ROI, т. е. окупаемость инвестиций. Итак, Мэри будет стоить вам около 5795 в месяц или 69 000 в год. Какая окупаемость этих инвестиций вас устроит? Если сравнивая с банковским процентом по депозитам, то задача не трудна. Мэри нужно только покрыть затраты на свое содержание и заработать жалких

2700 чистой прибыли. Но тогда не проще ли продать бизнес и положить все деньги на банковский депозит: вам больше не придется видеть ни Мэри, ни кого другого из ваших сотрудников. Наверное, вы терпите ваших сотрудников и даже иногда забегаете в контору не ради такой тощей маржи. Но тогда ради какой? Два к одному, три к одному, четыре к одному? Если четыре к одному, то Мэри должна производить 276 000 долларов прибыли. Дает ли она столько?

Вот, наконец, мы подошли ко второму важнейшему управленческому решению: как исчислить и оценить прибыль от Мэри? Большинство предпринимателей могут сказать, что Мэри нужна, могут объяснить, чем она занимается, но почти никто не в курсе, сколько она приносит денег.

## Глава 7

### Захромают ВСЕ

«Разум лошади» – это способность, помогающая лошадям не делать ставки на людей.

Автор неизвестен

Я держу беговых лошадей. 15–20 голов у меня всегда есть. Я каждый день сам с ними вожусь. И волей-неволей у меня с ними складываются личные отношения: к кому-то привязываюсь сильнее других, забочусь, грущу, когда кто-то из них покидает стойло. Каждая лошадь – индивидуальность. Есть замкнутые, но большинство и общительные, и по-настоящему яркие «личности». У них спортивный характер, каждая старается победить. Большинство полностью выкладывается на дорожке – ради меня. Кроме того, я сам наездник и выступаю на бегах, не меньше чем в 100 заездах в год, и несколько лошадей все время держу для себя. С ними связь может быть еще крепче, так как мы с лошадью выступаем как одна команда. Провожая лошадей на пенсию, я где-нибудь прячусь и плачу. И я до сих пор скучаю по многим лошадям, которых уже давно нет.

Но при всем этом мои лошади – не котята. Это бизнес. Они профессиональные спортсмены, а я владелец клуба. Если я хочу, чтобы команда успешно выступала, а бизнес процветал, приходится торговать игроками и выдворять их на пенсию. А вообще-то, сколько бы ты ни держал лошадей, ни готовил их и ни ездил на них, последняя правда такова: они все захромают. Как говорится, дело тут не в «ли», а в «когда».

Лошади хромеют в основном физически. Хотя у некоторых бывает и ментальная хромота: пропадает дух состязательности, воля к победе. Или слишком привередничают, требуя идеальных условий: не хотят выкладываться в дождь, в холод, в жару или если стартуют с неудобной позиции. Так или иначе, захромают все. И если хромоту нельзя быстро и недорого исцелить, для такой лошади бега закончены. Иногда она переходит на другую работу: катает людей верхом, возит тележки с амишами[8 - Амиши – консервативная секта меннонитов. Названа по имени основателя, священника Якоба Аммана. Основана в 1690 г. в Швейцарии. В 1714 г. члены секты переселились на территорию современной Пенсильвании (сейчас проживают также в Айове, Огайо, Виргинии, Делавэре, Мэриленде, Индиане, Иллинойсе, Миссури, Мичигане, Монтане, Небраске, Оклахоме, Орегоне). Живут в сельских общинах. Буквальное толкование Библии запрещает им пользоваться электричеством, автомобилями и т. п. Амиши носят бороду (без усов), старомодную одежду с крючками вместо пуговиц, пользуются плугом в земледелии, строго соблюдают день отдохновения.] или даже попадает на службу в полицию, как в старых диснеевских фильмах. А иногда уходит на пенсию – просто пастись до окончания дней. Богатые люди с большими поместьями любят держать таких пенсионеров как живое, дышащее и ходячее украшение пейзажа. Немногих бедняг – с тяжелыми и неизлечимыми травмами или неисправимо дурным поведением – приходится усыплять. И слишком привязываться душой к лошади – скверный поворот, потому что неизбежно наступит день, когда ты должен будешь с ней распрощаться. Ключевые слова: неизбежно, должен.

Так же и с вашими сотрудниками, компаньонами, партнерами и дилерами. Когда-нибудь каждый из них захромает. Случаи, когда рядом с предпринимателем все годы его деловой активности от первого до последнего шел один и тот же человек, или когда кто-то все эти годы работал на него и был полезен, или оставался его поставщиком или дилером, настолько редки и необычны, что превращаются в легенду. На ум приходят примеры успешного партнерства Уолта и Роя Диснея, а также Рича Де Воса и Джей Ван Андела, соучредителей компании Amway. А больше – вряд ли. Относительная редкость долгих и счастливых бизнес-отношений должна убедить вас не вкладывать ни

гроша в такие авантюры. Знайте, что каждый человек в вашей деловой жизни неизбежно захромает, и вам придется с ним распрощаться.

И даже многие знаменитые и продуктивные генеральные директора, руководители и легендарные предприниматели, случилось, хромели, и партнеры, акционеры или совет директоров отправляли их в отставку. Известные бизнес-лидеры, воспетые на страницах Fortune, Forbes, Inc., The Wall Street Journal и других изданий, хромели и уходили.

Я был большим поклонником Майкла Эйснера[9 - Майкл Айснер (или Эйснер) - с 1984 по 2005 г. был председателем самого большого медиаконгломерата - The Walt Disney Company.] почти все время, что он стоял у руля корпорации Disney. Этот парень воскресил умирающую компанию. Благодаря его уверенному и агрессивному лидерству я изрядно заработал на акциях Диснея. Клиентам и слушателям я рассказываю истории об Эйснере. Рой Дисней принял блестящее решение, наняв Эйснера. И Рой принял блестящее решение, уволив Эйснера. По какому-то стечению причин Эйснер захромал. Он больше не мог эффективно управлять компанией, он направо и налево разбрасывался ценнейшими союзниками, он перестал приносить выгоду и должен был уйти. Когда лошадь больше не может приходить к финишу первой, она должна уйти. Когда работник больше не приносит выгоды, он должен уйти.

Ли Якокка[10 - Лидо Энтони «Ли» Якокка (р. 1924) - американский менеджер и промышленник. Был президентом Ford Motor Company и председателем правления корпорации Chrysler.] придумал Mustang, одну из самых успешных моделей компании Ford и не менее знаковую, чем легендарная «Т». Но его уволили. Потом его решительность, хитрая организация продаж и энергичное лидерство спасли Chrysler. Но это не значит, что ребята из Ford поторопились с увольнением. Иногда сотрудник, который захромал и стал бесполезен на своем месте, в новых условиях может возродиться, взяться за дело с новыми силами и преуспеть.

## Почему и как я уволил себя

Есть известная киноцитата из Клинта Иствуда: человек должен знать пределы своих возможностей. Я думаю, что свои пределы представляю вполне объективно. Опираясь на свои таланты в области рекламы, маркетинга и продаж, я построил небольшой, но очень успешный и весьма прибыльный маркетингово-информационный бизнес, куда входили моя «фирменная» платная рассылка «Маркетинг без дураков», публикации и семинары. Но этот бизнес зашел в тупик – в основном из-за моей управленческой беспомощности, нежелания управлять людьми, особенно многоуровневым штатом плюс вендорами, и отсутствия воли к определенным шагам, которые нужно было сделать, чтобы вывести бизнес на следующую ступень эволюции. Выбор был простой: пребывать в невыносимом застое, медленно сводить бизнес на ноль, выжимая из него все что можно, до последнего издыхания, или уволить самого себя и найти себе замену к вящей пользе для бизнеса и, если повезет, к собственному удовлетворению и выгоде.

В сущности, я захромал. Обязанности, к которым у меня не было склонности, не увлекали, злили и утомляли меня, но я никак не хотел нанимать менеджеров, которые приняли бы эти обязанности на себя. Потому что для меня проще запломбировать канал без анестезии, чем кем-то управлять, и если вам странно узнать такое об авторе книги об управлении без дураков, пожалуйста, вернитесь назад и прочтите предисловие, там я все объяснил. В общем, я знал, что захромал и что со мной пора распрощаться. А поскольку уволить меня было некому, я сделал это сам.

Среди своих клиентов я нашел человека с нужными способностями и волей – даже горячим желанием – расширить мой небольшой нишевый бизнес до крупного, развиваемого мейнстримного предприятия. Этот человек не только не хуже моего ориентировался в маркетинге, но и обладал большим опытом найма и увольнения сотрудников и управления ими, выстраивания структур и мониторинга сложных производственных процессов. Он был готов пересечь многие рубликоны, перед которыми пасовал я, идти на увеличение штата, вкладывать капитал, заниматься интернет-маркетингом и открывать тысячи представительств в Сети. Я продал ему бизнес за обычную цену одной консультации плюс отчисления со всех будущих сделок и возможность создания совместных предприятий, а мои обязанности в этом бизнесе мы свели почти полностью к тому, что я делаю не только исключительно умело, но и с большой страстью. И как только мы отправили хромого жеребца (меня) на выпас, бизнес

пошел в гору. Я рад сообщить вам, что после небольшого сокращения доходов в первый год, этот бывший мой бизнес ежегодно приносит мне все больше прибыли, и эти доходы выше, чем те, которые я получал как владелец. Спасибо, Билл Глейзер.

Подобные решения не просто воплощаются в жизнь: люди нужной квалификации не валяются на дороге, и вообще тут есть свои оговорки, слишком сложные и многочисленные, чтобы сейчас заводить о них речь. Главное, я увидел, что мой сотрудник, и не просто сотрудник, а генеральный директор, более того – я сам – захромал. И не только увидел, но и что-то с этим сделал.

Это был урок или предупреждение. Захромают все. Даже вы сами. А с захромавшим следует распрощаться. Даже с вами.

## Глава 8

Худшее число в бизнесе...

Выживают только параноики.

Энди Гроув, генеральный директор Intel

Худшее число в бизнесе – один. Плохо, когда все в единственном экземпляре.

Я работаю дома копирайтером, должен жестко выдерживать сроки, и у меня не один «Мак», а целых три. Почему? Потому что когда один зависает, ломается или в него вселяются бесы, я могу закончить работу на втором, и распечатать что надо за день до последнего срока сдачи. Если же в последний день и у второго «Мака» случится несварение желудка, ПМС или проказа, я включу третий. Все три компьютера стоят в разных комнатах, чтобы не заражались друг от друга. Мой «Мак» – мой сотрудник. Если бы это был живой, из плоти и крови работник,

который тискал бы мои рукописи на печатном прессе, у меня было бы по меньшей мере два таких Мака и два прессы. НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ не один! Да, это удваивает стоимость персонала. Но это легче решаемая экономическая головоломка, чем вдруг лишиться человека, без которого никак не сделать в срок работу для самого важного клиента или никак не составить налоговый отчет, пока вам не впендюрили некий штраф, или никак не подготовить к выставке стенд, с помощью которого вы собирались набрать 30 % годовой клиентуры. У моих клиентов были случаи, когда их один-единственный сотрудник увольнялся как раз в тот день, когда он должен был лететь на такую выставку в McCormick Place [11 - Конгресс-центр «McCormick Place» (Чикаго) - один из крупнейших конгресс-центров США. Ежегодно центр посещают около 3 млн человек, площадь выставочных залов центра - 250 000 кв. м.] в Чикаго. И я тоже нарушал собственные правила. Я поставил жену, с которой мы прожили около двадцати лет, управлять всей моей компанией и вдруг (чему виной моя невероятная близорукость) получаю заявление о разводе, запрет пересекать порог собственного дома и заявление об увольнении. К счастью, у меня был человек на примете, жена пошла навстречу с переездом, но все же ситуация была не из приятных и грозила обернуться катастрофой. (Для любителей мыльных опер: мы развелись. А потом снова поженились. У нас все хорошо.) Все это житейские ситуации, не то что получить укус в задницу от змеи, сбежавшей из городского зоопарка и по трубам проползшей к тебе в клозет, - хотя глянуть, прежде чем сесть, тоже было бы благоразумно. Но это число - «один» - обязательно укусит вас в зад, если вы не подстрахуетесь.

Все равно не хотите удвоить штат? Другой вариант, похуже, на замену, но все-таки лучше, чем полное отсутствие страховки, - взаимная заменяемость и, когда это можно, разделение функций или обмен функциями. Взаимная заменяемость предполагает, что каждый учится выполнять работу каждого. Разделение функций - это два сотрудника на неполном рабочем дне вместо одного на полном. Такая практика постепенно растет и входит в моду у американских корпораций, и она, похоже, оправдывает себя. Обмен функциями - это когда Билл две недели делает работу А, а Бетти - работу Б, а потом они меняются. Если вам это кажется неудобным, то подождите возможности оценить все неудобства системы «У меня был только один сотрудник, и тот ушел».

Недавно моя подруга, владелица небольшого бизнеса, обнаружила, что ее ассистентка нещадно крадет у нее время. Но поскольку моя подруга в свое время воспользовалась моим советом, и у нее было две помощницы-секретарши, то она вполне смогла себе позволить вывести одну на задний двор и там пристрелить. Если бы она не приняла мой совет, то сама оказалась бы на мушке

и в заложниках у собственной негодной и вороватой наймички. Вы сами решаете, в чей лоб будет нацелен пистолет.

И вот вам маленький бонус: один – это худшее число для всего вообще. Ваш доход слишком зависит от одного финансового счета, одного продукта, одной услуги, одной рекламы, одного события в году, одного дистрибьютора, одного все равно чего, все равно чего.

Блаженное заблуждение, что гадости случаются только с чужим бизнесом

Раньше я раз 25–27 в год выступал с лекциями для крупнейшего и известнейшего в США организатора публичных семинаров и всякий раз меня слушали 20 000–30 000 человек. Весь этот бизнес исчез почти в одночасье после 11 сентября. Два семинара были запланированы через неделю после трагедии, один из них в Нью-Йорке, и в обоих должны были участвовать бывший президент США и многие знаменитости. Бывший президент и несколько знаменитостей зассали приехать. Публики собралось полторы калеки, и ключевые статьи дохода – продажа книги, заочного курса и сопутствующих товаров во время семинара – упали в сотни раз. Несметное число клиентов потребовало вернуть деньги. Бизнес рухнул. Почему? Поскольку он целиком строился на единственном способе извлечения прибыли.

Конечно, ничего сравнимого с 11 сентября вашему бизнесу не грозит.

Давным-давно у меня была совсем другая ситуация: в переломный момент, когда мне важен был каждый доллар, клиент, от которого зависело благополучие моего бизнеса, сообщил, что уходит к моим конкурентам из-за ничтожной разницы в цене. Мы обслуживали его в долг, когда у него были трудности с наличными, мы с ним даже дружили, и вот он сказал мне: «Понимаешь, приятель, бизнес есть бизнес».

Конечно, ваш самый важный клиент никогда не вытворит подобного.

Однажды клиент, которого я не раз, и не два, и не три предупреждал не класть все яйца в одну корзину, разорился из-за одного новшества в законе о массовой рекламной факс-рассылке. Менее чем за месяц из сытого и довольного миллионера, к которому стекались денежные потоки, он превратился в бизнесмена без бизнеса. Принятие закона о защите от телемаркетинга[12 - В США с 2003 г. действует так называемый Do Not Call Registry – открытый список телефонов, на которые нельзя звонить в рекламных целях. Любой абонент может добавить свой номер в этот список.] десятикратно проредило конторы ипотечного рефинансирования, причем заглохли и некоторые из самых успешных – те, что слишком полагались на обзвон потенциальных клиентов. «Инфомершиалз»[13 - Реклама, замаскированная под информационные, образовательные, научно-популярные телесюжеты. Infomercial (англ.) – от двух слов information (здесь: информационный) и commercial (реклама).], которые вы сейчас постоянно видите в телевизоре и которые одному из моих клиентов помогли вырасти в бизнес, приносящий миллиард долларов в год, были некогда вне закона: купить 30 минут эфирного времени подряд на рекламу было невозможно.

Конечно, ваш рекламный канал никогда не подведет.

Одному моему другу, который наторговывал больше чем на полмиллиона, продавая свой товар через телемагазин, и на эти деньги все время подыскивал себе новые дома и новые яхты, а производство разместил в Китае, откуда как раз вышел сухогруз с очередной партией готовой продукции, вдруг сообщили, что телеканал больше не будет сбывать его товар: они сделали свою версию такой же штуковины и будут продавать ее под собственным брендом. В 24 часа мой друг из властелина мира превратился в человека, которому надо куда-то пристроить полный пароход гаджетов.

Есть очень большая компания, не смею назвать ее прямо, с очень интересным алгоритмом приобретения мелких бизнесов по бросовой цене. Я знаю по меньшей мере 11 случаев, когда эти ребята прибегали к своей стратегии. Они находят мелкого производителя уникального или запатентованного продукта и предлагают ему услуги своей мощной системы прямых продаж, которая способна сразу наводнить рынок нужным товаром. Перспектива перейти от изготовления и сбыта стабильно небольшого объема продукции, приносящего нормальные прибыли, к бескрайнему росту продаж, который обогатит так, что

не снилось и бывшим женам Трампа[14 - Дональд Трамп (р. 1946) – знаменитый американский бизнесмен.], настолько раздражает мелкому предпринимателю железу алчности, что он соглашается на обременительный контракт со всевозможными жестокими санкциями за просрочку поставок или за малейшие претензии к качеству, но притом без каких-либо определенных, продолжительных обязательств от второй стороны, и с иными суровыми пунктами. После этого новый партнер заваливает беднягу заказами. Тот отчаянно пытается нарастить производство, покупает и арендует дополнительное оборудование, новые помещения, расширяет штат и залезает в долги. Он быстро забрасывает прежних мелких клиентов и вовсе ничего не поставляет большинству из них. В этот момент большая компания вдруг объявляет, что больше не собирается покупать у этого бизнесмена, а будет торговать аналогом собственного производства... или она может, ну просто может рассмотреть вариант с поглощением. Незадачливому бизнесмену остается либо претерпеть ужасное опустошение, понести грандиозные финансовые потери и несколько лет работать бесплатно, чтобы как-то выбраться из долгов, либо с продажи бизнеса покрыть долг и, получив еще какие-то жалкие гроши, несопоставимые с истинной ценой компании, на руки, улизнуть целым и невредимым.

Конечно, ваш дистрибьютор никуда от вас не денется. Конечно, вас никогда так коварно не проведут. И вам жадность не застелит взор.

Кражи и пожары случаются только с кем-то другим. Это у кого-то детей-подростков забирают полицию за вождение в нетрезвом состоянии или хранение наркотиков. Что ж, продолжайте закрывать глаза. Считаете, что ваш бизнес застрахован от бесчисленных бедствий, постигающих другие фирмы, сделавшие ставку на единицу? Продолжайте в том же духе.

## Глава 9

Нанимай медленно, увольняй быстро

Тот, кто понимает, что слишком занят, чтобы улучшить свои методы, признается в том, что зашел в тупик. И это печальное положение.

Дж. Огден Армор[15 - Джонатан Огден Армор (1863–1927) – входит в число влиятельных бизнесменов Америки начала XX века, сделал состояние в мясной промышленности.]

Я впервые услышал фразу «Нанимай медленно, увольняй быстро» от Чака Секереса, основателя весьма успешной компании «Потеря веса под наблюдением врачей». Чак был у меня на семинаре, и когда у него вырвалась эта фраза, я ее записал. Она такая же глубокая, как любое из высказываний Аристотеля. Гениальность и ценность ее в том, что 99 % нанимателей поступает ровно наоборот. (Да, да, я тоже не раз делал, как все. И это мне дорого обошлось.)

Здесь я немного отступлю и расскажу о самом полезном совете на тему жизненного успеха, который мне приходилось слышать. Именно на этой мудрости я выстроил свой бизнес и разрабатываю стратегии для клиентов. Я узнал ее еще подростком, услышав на кассете Эрла Найтингейла[16 - Эрл Найтингейл (1921–1989) – знаменитый американский гуру личной эффективности.]. Эрл говорил, что если вы хотите добиться успеха, и у вас нет ни инструкции, ни примера для подражания, ни правил, ни учителей, то вам нужно сделать одно: смотреть, как действует большинство, и поступать наоборот, потому что большинство всегда ошибается. Всякий раз, когда я говорю это аудитории, обязательно найдется умник, который возразит и ткнет мне в нос нашу замечательную американскую демократию. Мол, все-таки наша государственная система зиждется на власти большинства. Так вот: это неправда. Прежде всего, при отцах-основателях голосовать могли только налогоплательщики – в то время это были землевладельцы – и так должно быть и сегодня. Во-вторых, коллегия выборщиков не удержала последнего рубежа под натиском человеческой глупости: если вы не в курсе, членов коллегии выборщиков закон не обязывает голосовать за тех же, за кого голосует большинство населения. В-третьих, к счастью, большинство не голосует. Если бы большинство на самом деле избирало, то президентом была бы Бритни Спирс, а вице-президентом – Пэрис Хилтон. Так что, слава небесам, наше правительство рулит не от имени большинства. А большинство, как правило, всегда не право, и человек тем больше выигрывает, чем меньше будет поступать, как все. (Мои рассуждения на эту тему можете прочесть на [www.RenegadeMillionaire.com](http://www.RenegadeMillionaire.com)

(<http://www.renegademillionaire.com/>)).

Теперь вернемся к найму и увольнению.

Большинство бизнесменов увольняет медленно. Как кинозрители. Высиживают с первой до последней минуты муторный трехчасовой фильм. Зачем? Думают, что дальше будет интереснее. Не теряют надежды, что дело пойдет лучше. Как поклонник Берта Рейнолдса, я тоже раз высидел до конца худший фильм всех времен и народов, мюзикл «Наконец-то любовь», в котором пели и танцевали Берт и Сибил Шепард. Работники не копятся сами по себе, как окорок под стропилами. В бизнесе ждать и надеяться – тактика неуместная. А именно так и поступают слишком многие управленцы. Надеются на чудо, на стихийное улучшение. Поэтому, по итогам одного совершенно не научного опроса с участием доброй сотни моих клиентов, я резюмирую, что обычно нанимателю требуется от 6 до 18 месяцев чтобы уволить сотрудника, о котором уже известно, что он плохо работает, не поддается воздействию, отравляет обстановку на предприятии, вредно действует на остальных и вообще всему мешает. Удивительно ли, что когда таких в конце концов увольняют, многие удивляются, что с ними так долго тянули. Один из них поделился с моим приятелем: «Пять месяцев назад, когда вам следовало меня уволить, а вы не уволили, я понял, что мне все сойдет с рук». Некоторые уволенные, когда наконец их выставляют за дверь, даже испытывают облегчение и радуются, что все позади: непросто месяцами жить под дамокловым мечом.

В бизнесе опаздывать на 6–18 месяцев с любым делом – далеко не лучший образ действий.

Существует, к сожалению, еще одна причина затяжки с увольнениями. Конечно, мы ждем и надеемся, что плохой фильм станет вдруг лучше, несмотря на все предчувствия и данные опыта. Но, кроме того, многие предприниматели тянут с увольнением безнадежных исключительно по собственной лени. Они доверяют скверному работнику собирать и систематизировать информацию, которая и

остается только в голове этого работника или в записях, где лишь он сам может разобраться. Один юрист говорил мне: «Это худшая из моих сотрудниц, но я завишу от нее всегда, когда выступаю в суде». Так, да? А еще бизнесмены пасует перед трудностями поиска и подготовки нового человека. Тут они похожи на холостяка, который осенним воскресеньем сидит дома в грязной майке, смотрит футбол, хочет есть и обнаруживает, что наличных и след простыл, а в холодильнике только пиво, позавчерашние остатки пиццы и огрызок зазеленевшей по краям колбасы. И взвесив варианты, предпочитает обрезать плесень и съесть на ужин колбасу и черствую пиццу, лишь бы не искать одежду, не одеваться, не идти к банкомату, а потом в магазин за продуктами. Станет ли нам его жаль, если после такого его будет выворачивать до глубокой ночи?

Задержка на 6-18 месяцев непростительна.

Следующая ошибка: быстрый найм. Как правило, это ошибка тесно связана с первой. Уволив наконец дрянного работника, вы остаетесь с дырой в штате. Ее нужно заделать. А вы ничего не сделали заранее, чтобы сейчас быстро удовлетворить срочную надобность в новом служащем. Закономерно, вам наплевать, что «лучший» кандидат, ответивший на ваш крик о помощи в Интернете, – девица без рекомендаций, но с двумя кольцами в носу, татухой «Убей босса» и привычкой внезапно переходить со слов на собачье рычание. «Эй, на эти звонки нужно ответить сегодня».

Вот так делают все. Сделайте наоборот.

Глава 10,

которую написал Скотт Такер[17 - Скотт Такер – выдающийся ипотечный брокер, специализировавшийся на субстандартных кредитах. Сейчас он проводит семинары, тренинги, консультации и маркетинговые услуги для ипотечных брокеров по всей территории США и Канады. Подробности см. на [www.MortgageMarketingGenius.com](http://www.MortgageMarketingGenius.com) (<http://www.mortgagemarketinggenius.com/>). – Прим авт.]

## Решающий фактор № 412: как найти полезных сотрудников и дилеров

Я знаю не меньше пятисот решающих факторов для извлечения максимальной прибыли из бизнеса. Один из важнейших – найти полезных сотрудников и дилеров. С ними невозможно работать, но и без них работать невозможно. По крайней мере, вам так кажется. Довольно скоро в любом успешном начинании вы наткнетесь на стену, о существовании которой не знали или, что более вероятно, изо всех сил ее не замечали.

Такова реальность: сколь бы хорошо, усердно и быстро вы ни работали, у человеческих возможностей есть предел. И если даже у вас все автоматизировано до -дцатой степени, вы все равно ограничены временем и пространством. К суткам часов не добавить, как не добавить себе лишней руки, и нельзя быть в двух местах одновременно. Я знаю. Я пробовал.

Я нанимаю только одного сотрудника. У меня пять корпораций, все под одной крышей. И единственный сотрудник. Мне хватает, потому что я тщательно и продуманно подбираю, использую, и, наконец, увольняю сотрудника(-ов) и дилеров.

Я кое-что узнал на собственном опыте, не раз споткнувшись и не раз свернув в тупик. Ниже я расскажу об этом опыте, и надеюсь, он будет вам полезен.

Сначала вывод: вы можете иметь высокий доход, но никогда не станете по-настоящему богатым, если все делаете собственноручно. Понимаю, вы хотите контролировать каждую мелочь. Ваш «внутренний перестраховщик» от вас так просто не отстанет.

И как вам быть? Тут одно из двух...

Наем – это минное поле. На которое ничего не стоит забрести! Принимать на работу легко. Слишком легко. Большинство предприятий нанимают слишком

поспешно, слишком небрежно. Под наймом я имею в виду как прием в штат, так и контракты с дилерами и аутсорсерами. «Легкий наем» – только затрудняет управление. А главной трудностью нередко оказывается увольнение. И приступают к ее разрешению обычно с громадным опозданием и только после того, как куча других трудностей, ее и породивших, изрядно расшатает весь бизнес!

Работники легко могут пожирать огромные массы времени и ресурсов, несравнимо превышающие пользу от этих сотрудников. Стоит только нанять не тех, и вы сами себе устроите именно такой сюжет.

Про наемных работников нужно прежде всего помнить, что они работают на тебя за деньги. Только зарплата держит их в твоём бизнесе. Она их мотивирует. Это принципиально. Это основа всех ваших отношений.

На своих семинарах я первым делом сообщаю бизнесменам, что им стоит нанять помощника, но только правильного помощника! Нанимать друга или зятя только потому что он ваш друг или зять – всегда идиотизм. Чем ближе отношения с человеком, тем сложнее строго выстроить рабочее взаимодействие, не переходя на личности. В принципе на любую должность нужно брать только того, кто подходит к ней по личным качествам, а желательно, еще и обладает нужными для этой работы умениями, хотя когда вы найдете победителя, он будет готов с радостью учиться всему. И вы окажетесь в дураках, если упустите его.

Затем, надо понимать, что если идешь по обычному маршруту подбора, найма, применения и в конечном итоге увольнения сотрудников, то тебе обеспечены те же головные боли, что и любому другому нанимателю.

Чтобы получить «других сотрудников», нужно вообще по-другому подойти к делу. Потому что большинство всегда не право.

Никаких оправданий

Вы должны относиться к вашему бизнесу, как к военной операции, навязывая работникам и дилерам военные стандарты ответственности и подотчетности, требуя результатов и не принимая никаких оправданий. И если вы никогда не читали «Послание к Гарсиа» Элберта Хаббарда[18 - Элберт Грин Хаббард (1856–1915) – американский публицист, редактор и издатель. «Послание к Гарсиа» (1898) – это небольшая статья, входящая в 50 самых полезных текстов по бизнес-менеджменту, представляет собой конспект одной беседы, состоявшейся между отцом и сыном Хаббардами. Они говорили об итогах испано-американской войны 1898 г., и журналист Элберт, отец, считал, что исход этого конфликта был решен не столько политиками, сколько простым офицером Эндрю Роуэном. Этот человек получил приказ доставить сообщение Гарсиа, генералу испанцев, расквартированных на Кубе, и успешно выполнил задание.], сейчас самое время это сделать.

За отговорки не платят, оправданиями не выполняют заказ. Извинения не делают и никогда не сделают покупателей и клиентов довольными. А если клиенты недовольны, ваш бизнес долго не протянет.

Удивительно, как много предпринимателей согласны мириться с отговорками, и тут я проявляю жесткость к своим клиентам.

С подчиненными вы должны твердо выдерживать курс. Здесь нет места никакой жалости. Никто не будет относиться к вашему бизнесу, как вы, и никто не будет столько в него вкладывать: если дело пойдет прахом, наемные работники пойдут и найдут новое место, но вы-то здесь на крючке. Конечно, в чем-то можно дать послабление, но тем, и только тем, кто этого стоит. Без конца опаздывающий, некомпетентный, попросту нечестный и недобросовестный сотрудник милости не заслуживает. От такого нужно избавляться в пожарном порядке, как от раковой опухоли.

Политику «Никаких оправданий» нужно четко и недвусмысленно объяснять в самом начале любых трудовых отношений. На собеседовании с кандидатом и при первой встрече с потенциальным дилером. В письменной должностной инструкции или в письме-приглашении новому дилеру. Все должны ясно понимать, что вы никому не даете спуску.

Как охотиться на сотрудников

Сколько бы вы ни вложили в отбор самых лучших, это непременно окупится сторицей! Наняв негодного человека, вы скоро убедитесь: по затратам, трудоемкости и нервозности держать такого – мало с чем сравнимое «удовольствие». То же самое верно и про дилеров и, конечно, клиентов. Наняв сотрудника (найдя дилера или клиента), который отлично понимает вас и ваши ожидания и старается их удовлетворить, вы убедитесь, что совершили редкостно выгодную сделку.

Что ж, осталось отделить алмазы от камней. Ваша цель – получить максимальный результат с минимальными затратами вашего времени и сил.

К счастью, поиск компетентных и эффективных сотрудников или дилеров, равно как и поиск покупателей и клиентов, сводится к применению маркетинга.

Это сродни объявлениям в рубрику знакомств: не тот случай, чтобы говорить обиняками о том, чего вы хотите. И наверно, еще важнее – о том, чего не хотите. Это идет вразрез с общепринятыми взглядами, зато полностью соответствует стратегии «убегающего продавца»[19 - Take-Away Selling – маркетинговая стратегия, вынуждающая клиента уговаривать продавца продать товар или услугу. Дэн Кеннеди называет этот метод своим главным секретом. Самым похожим термином, который используется в России, является «экспертная продажа». При этом предполагается, что экспертные продажи – это когда продают что-то невообразимо сложное вроде космических технологий или изощренных налоговых схем. Хотя это вовсе не обязательно.] – чем жестче требования вы выставите для кандидатов, тем лучшие придут к вам наниматься.

Если человеку просто «понравилась» вакансия и он нацелился привычно заполнить анкету – в онлайн или «заглянув» к вам в контору – или послать по электронке резюме, нужно выставить на его пути несколько необычных препятствий, которые легко отсеют несерьезных и нецелеустремленных.

А вот те, кто успешно справится с серией задач, – это будут люди, готовые и умеющие следовать указаниям и нацеленные не упустить хорошую возможность.

Следовательно, оставьте кандидатам «четкие, но странные» указания. Один из методов, который я предлагаю участникам моих семинаров, – написать в

объявлении, что нужно позвонить на круглосуточный бесплатный номер и прослушать записанное сообщение. В сообщении в мельчайших подробностях говорится о том, что нужно делать. Но сама процедура многих сбивает с толку, и они проваливают экзамен.

Большинство даже не понимает, что это обычная проверка.

Например, записывается такое сообщение: «Не посылайте резюме на такой-то факс (указывается факс конкурента). Не посылайте свое резюме на такой-то электронный адрес (называется адрес конкурента). Не звоните по такому-то телефону (номер конкурента). Вместо этого, пожалуйста, пришлите двухстраничное письмо, но не по почте, DHL, UPS, а только через Federal Express[20 - Federal Express (основана в 1971 г.) – крупнейшая частная почтовая служба срочной доставки небольших посылок и бандеролей, штаб-квартира в г. Мемфисе, штат Теннесси. UPS – единая служба доставки посылок (транснациональная корпорация, предоставляющая услуги экспресс-почты). DHL – также служба экспресс-почты.] по такому-то адресу (ваш ящик, специально выделенный для подобных целей).

Вот, указания безупречно четкие, но попробуйте найти того, кто их выполнит! Замечательно, что этот тест проверит соискателей за вас. Большого отклика не будет, ведь кретины достучатся до кого угодно, но не до вас! А вам только того и надо!

Большинство поленился отправлять письмо FedEx, и это здорово! Зато те, чьи послания до вас дойдут, тем самым уже продемонстрируют ключевые навыки, которые вы ищете в сотрудниках.

Этим способом вы отсеете кучу людей, которые не могут и не будут следовать вашим указаниям, т. е. тех, которые вам ни в коем случае не нужны! А те, кто этот тест пройдет, скорее всего, будут делать, как им велено (не в этом ли и суть найма?).

Пусть ваше объявление и алгоритм связи сделают черновую работу за вас! Помните, что поиск персонала – это маркетинг, и действуйте соответственно.

Чем больше вы можете сделать, чтобы отделить зерна от плевел автоматически и на ранней стадии, тем лучше будет результат. Некоторые мои клиенты,

прибегавшие к моему методу отсева, в записанном сообщении отправляли кандидатов в библиотеку. Давали им «домашнее задание». Голосовое сообщение – отличное средство. С баранами не приходится даже встречаться! Сиди, разбирай FedEx.

Удачная система – когда вы соберетесь сесть и выбрать, выбирать вы будете только из мотивированных и квалифицированных кандидатов.

И кстати, такой же алгоритм применим для подбора поставщиков. Вместо объявления или рекламы рассылается письмо. В письме вы предлагаете сотрудничество и даете те же «абсурдные» инструкции, как можно с вами связаться.

Ладно, вот вы проредили стадо и безжалостно вырезали сухостой. Парень или девушка перед вами (на бумаге), кажется, идеально подходит. Дело в шляпе?

Ничуть.

Все, что вы сделали до сих пор – это выбрали людей с нужными свойствами, а теперь вам предстоит кое-какое домашнее задание (вам или человеку, которому вы его поручите)! Необходимо собрать информацию о прошлом ваших кандидатов. Это может вызвать у вас неловкость, может показаться лишним, но поверьте, вам придется куда больше страдать, если вы ошибетесь в выборе. И куда больше тратиться!

Во-первых, учтите, что лучших кандидатов объединяет одна особенность биографии – в их семье или в родне кто-нибудь держал свое дело: мама, папа, дядя или старший брат. Им приходилось работать. Они знают, что это такое.

А вот другой случай: ваш соискатель – старший ребенок в семье алкоголика. Я считаю, что старший ребенок в такой семье быстрее взрослеет, поскольку на нем держится все хозяйство. Ему приходится быстро взрослеть, брать на себя ответственность и т. д.

Я думаю, то же верно и в отношении единственного ребенка в семье, потому что он растет самостоятельным, независимым... таким ребенком с ключом на шее. Преимущество его в том, что вам не придется за ним присматривать. Он не будет сидеть и ждать, пока о нем позаботятся.

А наркоманы? А закоренелые пьяницы? Вы же не хотите, чтобы они у вас работали? Если их нужно вытянуть из болота, отлично, но пусть их вытянут прежде, чем они попадут к вам на работу. А вы не забывайте, что помочь можно только тому, кто сам этого хочет.

А кроме недобросовестности от таких персонажей можно ждать и растраты, и кражи, и мало ли еще каких гадостей.

Сделайте тест на наркотики обязательным для всех кандидатов. Нет, вы не нарушите их права, они не обязаны проходить эту процедуру, но ведь и вы не обязаны никого нанимать.

А если соискатель бывший военный, заслуженный ветеран? Тогда он должен предоставить вам форму DD-214[21 - Документ об увольнении из армии США с лишением прав и привилегий, положенных военным.] в доказательство, что служил в армии США. И что он «заслуженный», тоже обязательно проверьте. Внимательно прочтите документы. Не верьте на слово.

Если опыт военной службы действительно есть, пишите это в плюс. В армии жестко воспитывают внимание к мелочам, точность в сроках и безоговорочную исполнительность. Оттуда приходят уже обученные кадры. Вам уже не придется их учить. Кроме того, эти люди пунктуальны. Они приходят даже не вовремя, а раньше! И они работали в трудных условиях за скромную зарплату. Так что не будут считать минуты до окончания рабочего дня.

Их уже научили, за государственный счет, выполнять приказы и инструкции. В них есть инициативность и ответственность, а маршировка под барабан вырабатывает здоровый командный дух.

Что ж, вы отсекали и безжалостно отбросили тупиц, тунеядцев, неумех и придурков, хорошенько прожарили парочку кандидатов, покопались в их биографиях и наконец выбрали «подходящего» человека.

Не спешите! Еще не все сделано. Новый самолет не набивают пассажирами, не проведя несколько испытательных полетов, верно?

Вот и вам понадобится какой-нибудь «испытательный срок», чтобы кандидат доказал свою полезность. И здесь тоже не нужно никакой щепетильности. Не бойтесь уволить и пройти весь путь заново. В долгосрочной перспективе все это окупится.

Для меня в любых деловых отношениях простейшая и скорейшая универсальная проверка человека – это пунктуальность. Если работник, поставщик или даже клиент не звонит вовремя или опаздывает на встречу, где он не налаживает?

Не оставляйте тех, кто не способен приходить вовремя. Иначе лишние головные боли вам обеспечены, и, вероятно, раньше, чем вы думаете. Если соискатель опаздывает, распрощайтесь с ним, и точка. Никаких вторых попыток. Привет.

Другое испытание: прежде чем вы согласитесь взять человека на работу и доверите ему что-то фундаментально важное, предложите ему какое-то легкое задание, просто чтобы увидеть, насколько он добросовестно подходит к делу. Привычка – вторая натура: внимание к мелочам и умение браться за дело видны как в большой работе, так и в пустячной.

И не позволяйте дурачить вас отговорками. Если парень напортачил сразу, то и дальше пойдет в том же духе.

Нравится вам это или нет, настанет день, когда вы больше не сможете справляться с работой в одиночку. Поиск хороших сотрудников и дилеров будет легким, если последуете моему совету. Я по опыту знаю, что хорошие работники и дилеры ценятся на вес золота, если не дороже!

Заключительная мысль: идет ли речь о наемных работниках или деловых партнерах, самое главное – управлять ситуацией. А чтобы держать рычаги, нужно все время следить за ходом дел. Наломать дров могут даже самые лучшие работники и дилеры, но лишь немногие в этом готовы признаться.

В конце концов, это ваш бизнес и ваши средства к существованию.

Никого не бойтесь уволить, если того требует ситуация. Как говорится: нанимай медленно, увольняй быстро.

## Глава 11

### Лидерство как дутая ценность

Лидер – тот, принимает решения быстро и иногда оказывается прав.

Элберт Хаббард

Лидерство – модное словцо, чья популярность вдвое возросла после 11 сентября. В политике мы этим словом называем и процесс и качество, например: «У Руди Джулиани[22 - Рудольф Джулиани (р. 1944) – американский политический деятель, республиканец, был мэром Нью-Йорка в 1994–2001 гг., после 11 сентября участвовал в спасательных работах, проявив незаурядные организаторские способности.] положительно есть лидерство». Судя по всему, американское общество стосковалось по лидерству. Но я сомневаюсь, что многие, если их спросить, сумеют раскрыть смысл этого волшебного слова, начертанного на знамени. Например, когда я писал эту книгу, полстраны, не меньше, основательно тошнило от президента Буша, а уж у него-то лидерства, согласно большинству имеющихся трактовок этого понятия, хоть отбавляй. У него есть провидческие идеи, как переустроить целый Ближний Восток, чтобы уберечь Америку и весь мир от наглежащих террористов, он верен своим убеждениям, несмотря на растущую критику и оппозицию (и на окружающую действительность, добавляют многие), он преодолевал сопротивление и своей, и оппозиционной партии, делая то, что считал нужным, а иногда делал – по крайней мере, однажды – смелые шаги. Так почему же не все любители лидерства в восторге от президента Буша?

А потому что идея лидерства может привлекать, но решения, которые принимают носители лидерства, чаще всего бывают спорными и даже экстремистскими, и нет никакого способа объективно их оценить. Лидерство одного иных будет восхищать, а иные легко найдут в нем все признаки кретинства. Провидческая одержимость может внушать благоговение, а может вызывать недоумение. История признает дальновидность и смелость президента Кеннеди, который задался целью отправить астронавтов на Луну и сделал это.

Почти никто не возмущается и не возмущался выбрасыванием миллионов на космос, когда их можно было пустить на борьбу с бедностью, на социальное обеспечение, на разработку лекарств от рака и болезни Альцгеймера, хотя, на мой взгляд, к этому есть все резоны. Почему же все молчат? Джон Кеннеди был популярной харизматичной фигурой, он выбрал миссию с очень простой идеей и без особых затруднений ее исполнил, притом ни один астронавт не вернулся на Землю в мешке. И к тому же все это выходило исключительно телегенично. Публика любит интересные телешоу. И не терпит скучных. Затеи президента Буша, не менее авантюрные, но не космические, по ряду причин не получили столь широкой поддержки, и я не собираюсь их защищать. Но хочу отметить, что если взглянуть на вещи беспристрастно, мы увидим гораздо больше сходств, чем различий в грандиозных замыслах двух президентов, каждый из которых может служить примером столь желанного всем лидерства.

В корпоративной Америке лидерство – нет, еще хлеще: харизматичное лидерство – излюбленная тема. Если все написанные об этом книги сложить в кучу, то по ней без ракеты залезешь на Луну. Многих директоров сначала превозносят, как великих лидеров, потом те же газеты их поносят, как невежественных дураков, а потом наниматели указывают им на дверь. И все равно, всем подавай лидерство. В этом и затык. Погоня за лидерством бесконечна, потому что у нее нет четкой и умопостигаемой цели. Лидерство – столь размытая идея, что люди никак не могут сойтись в определениях, никто не уверен, обладает он лидерством или нет, и никому не под силу точно измерить лидерский потенциал. Не сомневайтесь, мне приходилось видеть весьма успешных бизнесменов, которые были, на мой взгляд, полными ничтожествами в плане лидерства. Встречал я и таких, у кого были налицо, кажется, все качества великого лидера, но они доводили свой бизнес до полного разорения. И не по разу.

После долгих размышлений я пришел к выводу, что лидерство – это дутая идея. В бизнесе для повышения прибыли гораздо важнее те вещи, о которых можно договориться, которые можно точно измерить и которые дают предсказуемые, практически проверенные последствия, независимо от того, кто стоит у руля. Один из этих по-настоящему ценных активов – это системы и методы работы, обеспеченные мерами принуждения (см. главы 13 и 14).

Компания McDonalds умеет каждый день сбывать миллионы своих продуктов миллионам клиентов в ресторанах, разбросанных по всей стране и принадлежащих независимым хозяевам, почти никого не травит, обеспечивает

стабильное (пусть посредственное, но удовлетворительное) качество еды, держит разумные цены и доминирует в своем секторе рынка – это при ее прыщавых, шатаемых гормональными бурями подростках-работниках с клиповым сознанием – НЕ из-за харизматичных провидцев-лидеров и не благодаря мотивационным лекциям и веселым выездам на палаточные тимбилдинги. Нет, ее невероятный успех опирается на продуманную систему работы.

Как инвестор, я скорее бы инвестировал в корпорацию с отлаженной системой, чем в корпорацию с пламенными лидерами. Лидеры могут все разом погибнуть в авиакатастрофе и оставить меня с пачкой акций в одной руке и носовым платком в другой. А системы продолжают жить. Корпорации Disney – акциями которой я владею и которой восхищаюсь, – посчастливилось иметь управленцев, считавшихся, по крайней мере, в свое время, великими пронципальными капитанами бизнеса (хотя сомневаюсь, что Роберта Игера[23 - Роберт Игер (р. 1951) – нынешний президент и исполнительный директор компании Disney.] вы назвали бы «харизматичным»). Тем не менее я, изучив корпорацию Disney тщательно и глубоко, вижу, что величайший актив этой компании – сложнейшие, проработанные до микроскопических деталей и в каждой точке управляемые системы менеджмента, максимизирующие прибыль от каждой пяди земли в развлекательных парках, от каждой буквы и ноты интеллектуальной собственности, от каждого рабочего места и каждого работника.

С квотербэками типа Пэйтона Меннинга или Тома Брэди[24 - Квотербек – основной игрок в нападении в американском футболе, разыгрывающий мяч. Пэйтон Меннинг (р. 1976) – знаменитый игрок в американский футбол, квотербек команды «Индианаполис Колтс». Считается одним из лучших квотербек всех времен. Томас Эдвард Брэди (р. 1977) – игрок в американский футбол, квотербек команды «Нью-Ингленд Пэтриотс».] можно долго выигрывать, не сильно заботясь о тактических схемах. Но схему нападения Билла Уолша все копируют именно потому, что она позволяет выигрывать не только с Джо Монтаной, но с такими игроками, как Стив Янг, и даже с такими, как Стив Боно. Очевидно, средний квотербэк при такой схеме играет лучше. У Билла Уолша успех команды зависит не от исключительных талантов игрока, а от тактической схемы. Конечно, хорошо заполучить Монтану или Янга. Но...

...в бизнесе есть закон: ты далеко не уйдешь, если тебе нужны толькоисключительныелюди.

Таких очень мало, за ними не набегаешь. Таких все тянут к себе. Такие дорого стоят. Таких чертовски трудно удержать. Если вам нужны один-два, куда ни шло. Но если 10, 20 или больше, то оставьте прожектерство, команда суперзвезд – это утопия.

Выдающиеся таланты отлично срабатываются с пламенными лидерами. Возьмите пару-тройку по-настоящему замечательных игроков, дайте им классного лидера и посмотрите что будет: будут золотые «Чикагские быки» эпохи Майкла Джордана с Филом Джексоном у руля или «Далласские ковбои» периода Джимми Джонсона. Но прочтите книгу Фила Джексона и испытайте его дзен-буддистскую философию лидерства на обычном офисном планктоне, и вам придется туго. Чтобы сохранить душевное здоровье, может понадобится нечто большее, чем дзенские медитации. Например, какие-нибудь высокоградусные жидкости. И, кстати, исключительные люди прекрасно себя показывают и у скверного лидера, и у среднего, и вообще в отсутствие любого лидерства. Вспомните, как Барри Свитцер[25 - Фил Джексон (р. 1945) – знаменитый американский баскетболист и тренер. «Далласские ковбои» – профессиональный футбольный клуб из города Арлингтон, штат Техас. Барри Свитцер (р. 1937) – бывший футбольный тренер, тренер самых успешных команд разных университетов, был тренером «Далласских ковбоев» в 1994–1997 гг.] «привел» «Далласских ковбоев» к Суперкубку.

Люди, что будут ковать ваши бизнес-победы, в большинстве своем окажутся вовсе не исключительными. Они не будут ни исключительно мотивированными, ни исключительно целеустремленными, ни исключительно взыскательными. Ни умения, ни способности их тоже не будут исключительны. Ни ум. Они не будут исключительными ни в каком смысле. А будут в лучшем случае обычными людьми. А «лидерство», от которого так вдохновляются исключительные люди, не особо впечатляет обычных.

От этого на все лады обмусоливаемого и превозносимого «лидерства» есть своя польза, но считать его какой-то эфемерной, но притом могущественной силой, которая, если ее суметь направить, как джинна в бутылке, превратит обычных людишек из офиса в звездную команду ответственных трудяг, – это глупая греза. Ребята, которые мутят помпезные семинары о лидерстве, охотно торгуют такими фантазиями. А многие управленцы и предприниматели охотно их покупают, потому что трепаться о «лидерстве» куда приятнее, чем, погружаясь по уши во всякие скучные мелочи, выстраивать и отлаживать систему. Считать

себя великим лидером, предназначенным к великому лидерству, а потом винить людей, что они полные болваны и не понимают твоего полета, утешительно для самолюбия, а винить самого себя в отсутствии здоровой системы или в том, что система никак не устанавливается, ничуть не утешительно. Пока мы с вами беседуем, где-то выдумывается очередная супер-пупер-«технология лидерства». Но если вы в самом деле хотите, чтобы ваш бизнес приносил побольше прибыли, и думаете этого добиться силами людей, которые у вас есть, и в условиях реального мира, то рекламу супер-пупер-семинара отправите в корзину.

## Глава 12

Маркетинг – господин, остальные – слуги

Ничего не случается, пока кто-то что-то не продаст.

Приписывается двум бизнес-тренерам – Элмеру Леттерману и Артуру «Красному» Мотли[26 - Элмер Леттерман (1897–1982) – самоучка, покинувший школу в 13 лет, вырос до владельца страховой брокерской фирмы, позже вошедшей в корпорацию Letterman-Gortz. Известен также своими книгами по менеджменту продаж, которые растащили на цитаты. Артур Мотли (1900–1984) – издатель, в разные годы возглавлял American Magazine и Parade Magazine, в 1960–1961 гг. был президентом Торговой Палаты США.]. Кто сказал первым, неизвестно

Несколько лет назад я (по глупости) согласился лично вести «тренинг персонала» для ключевых работников десятка моих клиентов. Я собрал их в группу и занимался с ними два дня. Самих работодателей там не было, и чего я там только не услышал, ребята, – уши вяли! Можно удивляться, что они так искренне и беззастенчиво мне все выкладывали, но откровенность во многом шла от того, что эти ребята даже не представляли, в чем их изобличают и насколько вредят им эти признания. Вот например, большинство из них горько сетовало на две вещи: 1) что приходится все время отрываться от «настоящей» и «важной» работы на звонки, письма и появления «клиентов»; и 2) что боссы то

и дело срывают «нормальную работу», решив вдруг запустить дополнительный маркетинг или поднапрячься на продажи.

И удивляться тут нечему. Уверяю вас: что вы считаете важной для своего бизнеса работой и что считают ею ваши люди – далеко не одно и то же.

К тому же напористый маркетинг, продвижение, любые идеи насчет продаж, новые начинания и проекты постоянно тормозятся текущими заботами и инерцией людей, которые во всяком новшестве видят «лишнюю работу».

Так моих клиентов мне в глаза их собственные работники поливали градом упреков на тему «Не можем же мы...». Вот уж воистину бизнесы управлялись по плану «А если не сможем».

В одной довольно крупной компании я показал, что с высокой долей вероятности они по меньшей мере в полтора раза увеличат продажи, если будут учитывать каждого потенциального покупателя, согласившегося в телефонном разговоре с представителем компании прийти в условленное время в демонстрационный зал, а сотрудники залов будут ежечасно сообщать в центральный офис, кто из ожидавшихся клиентов не явился, чтобы из центрального офиса каждому недошедшему начинали быстро звонить, писать на электронку и слать бумажные письма. Местные же торговые представители заявили президенту компании, что моя система не работает, потому что продавцы никогда не станут сообщать, сколько народу побывало у них в зале, чтобы не раскрывать, сколько презентаций они провели и сколько состоялось продаж. Вице-президент по продажам сказал, что не получится быстро обрабатывать все поступающие сведения и реагировать по алгоритму. Вице-президент по финансам сказал, что в демонстрационных залах нет ноутбуков с Интернетом, а расходы на их покупку и подключение не предусмотрены. Начальник отдела полиграфии упорно повторял, что никак не сможет печатать вовремя материалы для отдельных клиентов. Еще одна менеджер заявила, что «отдел обработки данных встанет на дыбы, если ему поручат такую сложную и срочную задачу».

На моих глазах генеральный директор осел и сдался. Сильный, крепкий мужчина под два метра ростом, в стильном галстуке и с платочком в тон, с дипломом Стэнфордского университета в области управления бизнесом растекся в кисель. А его армия тунеядцев торжествовала победу. Мне стало за него неловко.

Самое мягкое описание ситуации: «текучка взяла верх над маркетингом». Но должно-то быть всегда наоборот! Почему? Да потому, что деньги приносит именно маркетинг. В работе предпринимателя, президента фирмы или как бы ни звалась эта роль, самое главное – просчитать наилучшие, эффективнейшие, успешнейшие и надежнейшие стратегии рекламы, маркетинга и продаж, а затем требовать их применения. Если эти стратегии ставят помехи рабочему процессу, создают трудности и даже хаос – пусть. Значит, так надо. Если придется заново перечертить прелестные разноцветные таблицы рабочего процесса, переписать должностные инструкции, заменить новыми людьми тех, кто не подходит по квалификации или не хочет перестраиваться, изъять деньги из других подразделений – аллилуйя! Правит маркетинг; все остальные – его слуги и рабы.

Так что я больше не терплю клиентов типа того двухметрового мужика. Если я решил, что для продвижения вашего проекта нужно рассылать потенциальным клиентам ярко-зеленые пластиковые трубочки длиной 18 сантиметров с вложенным туда пакетиком арахиса и рекламным письмом с адресом нового сайта, берегитесь сообщать мне, что ваш поставщик штампует только 10- или 12-сантиметровые трубки, берегитесь спрашивать, нельзя ли заменить пластик на картон, чтобы вышло подешевле, берегитесь ссылаться на дефицит арахиса, возникший в городе после набега диких слонов, или заикаться, что парень, которому поручено делать сайт, внезапно ослеп. Мои клиенты знают: если они мне скажут что-то подобное, я их уволю!

Я предполагаю, что мои клиенты, не в пример герою моего недавнего рассказа, нашли способ втолковать своим людям кое-что об окружающей действительности: задача менеджеров, клерков и рабочих, да всех, черт возьми, именно в том, чтобы находить решения, а не ставить палки в колеса; чтобы подталкивать маркетинг, а не тормозить его, чтобы помочь новым возможностям подняться на ноги и зашагать, а не бороться с ними и не душить их на корню.

Вы должны твердо решить, какой императив будет диктовать вашему бизнесу, вашим работникам и поставщикам. Главный императив может быть лишь один. И лишь один хозяин.

На многих предприятиях, как ни жаль, главный императив – это оберегаемый толпой тунеядцев застой: лишь бы не пришлось решать трудные задачи, напрягаться на работе, что-нибудь, упаси боже, менять или нешаблонно мыслить. Главный императив – получить в следующую пятницу зарплатный чек без лишних телодвижений, без новых знаний и без «добавочной» работы.

На других предприятиях, как это ни дико, главный императив – мир между хозяином и работниками. Немало мелких бизнесменов говорили мне, качая головой: «Не стоит. Это слишком накалит обстановку на фирме». Забитые владельцы. Для них важнее всего, чтобы было удобно их наемным работникам. Один доктор рассказал мне, что хотя многие пациенты хотят записаться на прием в пятницу вечером, он отказывает, потому что персонал привык в пятницу уходить пораньше. А по вторникам и средам до обеда пациентов практически не было, и я сам видел, как медработники сидели, читали журналы. Ему нужно было перестроить рабочую неделю, например, в понедельник и четверг работать с 9.00 до 17.00, по вторникам и средам – с 11.00 до 17.00, а по пятницам с 10.00 до 18.00.

Есть еще предприятия, где главный императив, каким бы извращением это ни казалось, – выбирать не что выгоднее, а что дешевле. Есть такие, где всем правят косные логистические схемы: «Мы не можем это сделать, потому что поставщик, с которым у нас контракт... компьютерная программа, которую мы используем... служба доставки, которую мы используем, не будет или не может...» Пока-пока. Следующий.

Повторяю, вы должны твердо решить, какой принцип будет управлять вашим бизнесом, вашими работниками, а также поставщиками, которые вас обслуживают. Главный императив бывает только один. Если вы хотите максимальную прибыль, то этим императивом и должна быть максимальная прибыль. А чтобы вычислить принцип, обеспечивающий прибыли, долго ломать голову не придется. Чтобы вам не листать справочники, сообщаю: дело тут в максимально эффективном маркетинге, который привлекает новых клиентов, оптимизирует ценность клиентов и возвращает потерянных клиентов.

Запомните, хозяин только один. Его имя – Маркетинг. Остальные кланяются и говорят: «Да, хозяин. Чем я могу послужить тебе, хозяин?»

## Глава 13

### Мыши в пляс

ПРАВИЛО № 22: Безделье, простои, болтовня, отлучка с рабочего места без разрешения наказываются лишением работы и отменой вычетов из срока.

Правила внутреннего распорядка тюрьмы Алькатрас[27 - Алькатрас - знаменитая тюрьма на острове в заливе Сан-Франциско.]

Моя подруга Ли Милтиер заглянула в историю браузера на офисном компьютере одного из ее сотрудников. Последние 30 посещений - сайт MySpace.com. И поскольку парень и прежде был замечен в кражах у работодателя, его выставили за дверь.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Полузащитник Джиппер - это одна из известных ролей Рональда Рейгана. Когда тренер Джиппера просит его попробовать выйти на поле, Джиппер приносит своей команде победное очко. В итоге Джиппер умирает от пневмонии, но перед этим успевает сказать самый знаменитый в карьере Рейгана монолог: «Тренер, однажды, когда-нибудь, когда команда будет в в критическом состоянии, когда все пойдет не так, попросите парней пойти и показать, на что они способны,

попросите их выиграть ради Джиппера». Рейган на всю жизнь получил прозвище “Джиппер”. – Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.

2

Dairy Queen – это сеть ресторанов быстрого питания в США, первый ресторан открылся в 1940 г., сейчас у компании 5700 точек в 19 странах.

3

С 26 декабря по 1 января чернокожие американцы отмечают праздник Кванза (Kwanza). С каждым годом Кванза становится все более популярным праздником. Кроме США, Кванзу ныне отмечают в Канаде, в государствах Карибского моря, Бразилии, Великобритании и многих других странах, где существуют общины выходцев из черной Африки. Создатель Кванзы – ученый, глава отдела Черных исследований Университета штата Калифорния Маулана Каренга, основатель общественной организации «Мы». В 1960-е гг. Каренга был активистом ряда организаций афроамериканцев и в 1966 г. предложил воссоздать древний праздник урожая, который некогда праздновался различными цивилизациями черной Африки.

4

Пер. Ю. Вальковой.

5

Жан Пол Гетти (1892–1976) – американский промышленник, один из первых в истории долларовых миллиардеров, основатель музея Гетти. В империю Гетти входила крупнейшая компания Getty Oil Company и более 200 концернов.

6

Лу Доббс – известный американский тележурналист, ведущий канала CNN.

7

Книга мемуаров журналиста Джона Грогана о том, как это – жить с самой непослушной собакой на Земле, по книге в 2008 году был снят одноименный фильм.

8

Амиши – консервативная секта меннонитов. Названа по имени основателя, священника Якоба Аммана. Основана в 1690 г. в Швейцарии. В 1714 г. члены секты переселились на территорию современной Пенсильвании (сейчас проживают также в Айове, Огайо, Виргинии, Делавэре, Мэриленде, Индиане, Иллинойсе, Миссури, Мичигане, Монтане, Небраске, Оклахоме, Орегоне). Живут в сельских общинах. Буквальное толкование Библии запрещает им пользоваться электричеством, автомобилями и т. п. Амиши носят бороду (без усов), старомодную одежду с крючками вместо пуговиц, пользуются плугом в земледелии, строго соблюдают день отдохновения.

9

Майкл Айснер (или Эйснер) – с 1984 по 2005 г. был председателем самого большого медиаконгломерата – The Walt Disney Company.

10

Лидо Энтони «Ли» Якокка (р. 1924) – американский менеджер и промышленник. Был президентом Ford Motor Company и председателем правления корпорации Chrysler.

11

Конгресс-центр «McCormick Place» (Чикаго) – один из крупнейших конгресс-центров США. Ежегодно центр посещают около 3 млн человек, площадь выставочных залов центра – 250 000 кв. м.

12

В США с 2003 г. действует так называемый Do Not Call Registry – открытый список телефонов, на которые нельзя звонить в рекламных целях. Любой абонент может добавить свой номер в этот список.

13

Реклама, замаскированная под информационные, образовательные, научно-популярные телесюжеты. Infomercial (англ.) – от двух слов information (здесь: информационный) и commercial (реклама).

14

Дональд Трамп (р. 1946) – знаменитый американский бизнесмен.

15

Джонатан Огден Армор (1863–1927) – входит в число влиятельных бизнесменов Америки начала XX века, сделал состояние в мясной промышленности.

16

Эрл Найтингейл (1921–1989) – знаменитый американский гуру личной эффективности.

17

Скотт Такер – выдающийся ипотечный брокер, специализировавшийся на субстандартных кредитах. Сейчас он проводит семинары, тренинги, консультации и маркетинговые услуги для ипотечных брокеров по всей территории США и Канады. Подробности см. на [www.MortgageMarketingGenius.com](http://www.MortgageMarketingGenius.com) (<http://www.mortgagemarketinggenius.com/>). – Прим авт.

18

Элберт Грин Хаббард (1856–1915) – американский публицист, редактор и издатель. «Послание к Гарсиа» (1898) – это небольшая статья, входящая в 50 самых полезных текстов по бизнес-менеджменту, представляет собой конспект одной беседы, состоявшейся между отцом и сыном Хаббардами. Они говорили об итогах испано-американской войны 1898 г., и журналист Элберт, отец, считал, что исход этого конфликта был решен не столько политиками, сколько простым офицером Эндрю Роуэном. Этот человек получил приказ доставить сообщение Гарсиа, генералу испанцев, расквартированных на Кубе, и успешно выполнил задание.

19

Take-Away Selling – маркетинговая стратегия, вынуждающая клиента уговаривать продавца продать товар или услугу. Дэн Кеннеди называет этот метод своим главным секретом. Самым похожим термином, который используется в России, является «экспертная продажа». При этом предполагается, что экспертные продажи – это когда продают что-то невообразимо сложное вроде космических технологий или изощренных налоговых схем. Хотя это вовсе не обязательно.

20

Federal Express (основана в 1971 г.) – крупнейшая частная почтовая служба срочной доставки небольших посылок и бандеролей, штаб-квартира в г. Мемфисе, штат Теннесси. UPS – единая служба доставки посылок (транснациональная корпорация, предоставляющая услуги экспресс-почты). DHL – также служба экспресс-почты.

21

Документ об увольнении из армии США с лишением прав и привилегий, положенных военным.

22

Рудольф Джулиани (р. 1944) – американский политический деятель, республиканец, был мэром Нью-Йорка в 1994–2001 гг., после 11 сентября участвовал в спасательных работах, проявив незаурядные организаторские способности.

23

Роберт Игер (р. 1951) – нынешний президент и исполнительный директор компании Disney.

24

Квотербек – основной игрок в нападении в американском футболе, разыгрывающий мяч. Пэйтон Меннинг (р. 1976) – знаменитый игрок в американский футбол, квотербек команды «Индианаполис Колтс». Считается одним из лучших квотербеков всех времен. Томас Эдвард Брэди (р. 1977) – игрок в американский футбол, квотербек команды «Нью-Ингленд Пэтриотс».

25

Фил Джексон (р. 1945) – знаменитый американский баскетболист и тренер. «Далласские ковбои» – профессиональный футбольный клуб из города

Арлингтон, штат Техас. Барри Свитцер (р. 1937) – бывший футбольный тренер, тренер самых успешных команд разных университетов, был тренером «Далласских ковбоев» в 1994–1997 гг.

26

Элмер Леттерман (1897–1982) – самоучка, покинувший школу в 13 лет, вырос до владельца страховой брокерской фирмы, позже вошедшей в корпорацию Letterman-Gortz. Известен также своими книгами по менеджменту продаж, которые растащили на цитаты. Артур Мотли (1900–1984) – издатель, в разные годы возглавлял American Magazine и Parade Magazine, в 1960–1961 гг. был президентом Торговой Палаты США.

27

Алькатрас – знаменитая тюрьма на острове в заливе Сан-Франциско.

----

Купить: <https://tellnovel.me/ru/den-kennedi/zhestkiy-menedzhment-zastavte-lyudey-rabotat-na-rezultat-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)