

Успех в бизнесе

***Полное, бескомпромиссное, уничтожающее,
жёсткое и живое руководство.
Пленных не брать.***

Дэн Кеннеди

***Проект: ТурбоПеревод Плюс (Infobusiness2.ru)
Переводчик: Олег Петрухнов (adjust_moth@yahoo.com)
Модератор: Milana Kaizen (milanakaizen.ru)***

Отзывы читателей о книге

«Очень понравилась книга. Я проработал 14 лет в отделе кадров большого предприятия, и 11 месяцев назад открыл свою собственную компанию. С моим то опытом, я думал, что точно знаю, как управлять людьми - но я ошибался! Я просто бился головой о стену, занимаясь своим очень важным персоналом, и ВАШИ советы и рекомендации вытащили меня из очень сложного периода».

- Ким Бехтел, Хьюманикс Кампэни

В этой книге больше правды о предпринимательском опыте, чем в целой MBA программе».

- Доктор Херб Тру, Эджанкт Профессор, Университет Нотр Дам

«Спасибо за принципы, которые Вы презентовали в этой книге. Я построил бизнес под себя, который действительно работает лучше и приносит больше денег, если меня в нём нет».

- Джерри Джонс, CEO, Джерри Джонс Директ

СМИ в восторге от книги и её авторе

АЙЭНСИ журнал включил первое издание этой книги в «100 лучших книг о бизнесе»(1994). Ещё несколько комментариев СМИ:

«Книга поставляет скрупулезно выверенные советы для реальной жизни предпринимателей, имеющих дело с платёжными ведомостями, удовлетворением клиентов, а также битвами с банкирами и бюрократами».

-Хьюстон Бизнес Журнал

«...в Вашем сочинении есть даже целые параграфы, которые также хороши, как у Тома Вулфа. И мне ли этого не знать: ведь я опубликовал в своё время 7500 его материалов».

-Рич Карлгаад, Редактор, Журнал Форбс

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

2. Диссертации и научные работы

3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

Оглавление

Вступление от Брайана Трэйси	8
Предисловие	9
Если у вас уже есть свой бизнес	10
Если у вас ещё нет собственного бизнеса, но вы собираетесь открыть своё дело	11
Эта книга о том, как разбогатеть	12
Другие примечания автора	13
Глава 1	15
Решение и решительность добиться успеха	15
Предпринимательский успех это по большей части вопрос принятия решений	15
Внимание: начало своего дела может стать проблемой, которую необходимо преодолеть	18
Почему только делать попытки не работает	19
Давайте обязательства и придерживайтесь их	20
Вас упрекают в том, что вы - трудоголик	22
Вас воспринимают как «слепого», рискованного, потерявшего разум игрока	25
Большая ложь: за свой успех предпринимателю нужно будет заплатить слишком большую цену	26
Решение быть независимым	28
Нужна крепкая психика	32
Эй, это несправедливо!	33
Глава 2	36
Реальный предпринимательский опыт:	36
Ноу Би Эс сообщает с передовой	36
Иногда достаточно лишь гордости	37
Идите по глухой улице	38
Я добился успеха за ночь ...по прошествии 20 лет	39
Рядом с успехом ходит неудача	40
Что, в конце концов, отличает успешных предпринимателей от неудачников?	43
Хорошие новости	45
Глава 3	49
Как узнать, что у Вас действительно хорошая идея?	49
Спросите Ваших клиентов	50
Изучайте аналогичные бизнесы и конкурентов	50
Умное тестирование с помощью прямой почтовой рассылки	51
«Кража» уже протестированных стратегий прямого маркетинга	52
Перенос идей с одного бизнеса в другой	53

Как быть «более творческим»	55
Что, если все ненавидят Вашу идею?	59
Глава 4	62
Позиционирование себя и своего бизнеса для достижения максимального успеха	62
Стратегия позиционирования номер 1: как назвать то, что Вы делаете, чтобы привлечь нужных клиентов	62
Стратегия позиционирования номер 2: Как установить цены	65
Стратегия позиционирования номер 3: Как сделать, чтобы Ваш имидж работал на Вас	69
Стратегия позиционирования номер 4: Самоназначение	71
Истории успешного позиционирования	72
Как Вы думаете, кто Вы?	73
Глава 5	74
Как предприниматели действительно делают деньги - большие деньги!	74
Что Вы будете делать, когда вырастете?	75
Секрет успешного построения показателя общей ценности для клиентов	77
Поиск ценности не там, где нужно	79
Организация сетей и партнёрство	80
Замечательная ценность повторяемых моделей	81
Овладение шестью предпринимательскими навыками	83
Живите неординарно	84
Глава 6	86
Как создать восхитительные продажи и маркетинговый прорыв	86
По крайней мере, избегайте явных маркетинговых ошибок	87
Стратегия прорыва номер 1: Найдите нишу на рынке и используйте её	89
Стратегия прорыва 2: Найдите новые средства продаж и позвольте им обогатить Вас	90
Стратегия прорыва 3: Создайте новый вид гарантий и поставьте в тупик Ваших конкурентов	92
Стратегия прорыва 4: Обеспечьте исключительный сервис и заслужите рекламу по рекомендации	94
Стратегия прорыва 5: Ищите стратегическое рыночное партнёрство	95
Стратегия прорыва 6: Получите рекомендации профессионального эксперта за процент от продаж	97
Глава 7	100
Как продать ваш жизненный путь и почему вы должны это делать	100
Измените своё отношение к торговле	100
Но когда я смогу перестать продавать?	102
Две наиважнейшие продажи, которые вы когда-либо сделаете	103
Как построить мост через пропасть неуверенности	103
Ещё одна важная продажа	106

А теперь я буду продавать	107
Глава 8	108
Ключевые люди для вашей компании	108
Снимите розовые очки	110
Это означает, что я.....(уволен)	111
Как выбрать ключевых людей	111
Наихудшее число в любом бизнесе и что делать	113
Глава 9	115
Работа с юристами и бухгалтерами	115
Как судиться без покупки вашему юристу яхты	115
Что делать, если вы вовлечены в войну	116
Может наступить и ваша очередь	117
Когда вы действительно должны обратиться к юристу	118
Соорудите стену вокруг вашего замка и поместите в ров аллигатора	119
Странные существа бухгалтеры	120
Зеркала заднего вида, увеличительные стёкла и бинокль	120
На кого вы можете рассчитывать?	122
Глава 10	124
Почему предприниматели – не менеджеры и что делать	124
Вы не можете научить свинью петь	125
Нанимайте медленно, увольняйте быстро	126
Забудьте про идею менталитета собственника	126
Как ваши работники саботируют ваш маркетинг	127
Вы можете получить только то, что контролируете	128
Определяйте, удерживайте, вознаграждайте и мотивируйте	129
Последние открытия, имеющие отношение ко всем работникам	130
Хорошие работники могут стать решающим фактором	131
То, что работает в вашем случае, и есть правильно	131
Глава 11	133
Как управлять своим денежным потоком	133
Пять способов приумножить денежный поток	134
Два обычно недооценённых средства для увеличения продаж, прибыли и денежного потока	139
Лучшая МСФ тактика: «Предоплата»	141
Глава 12	142
Как достичь максимальной производительности	142
Что же это за такая проблема – проблема времени?	143
Почему «Делай прямо сейчас» может оказаться не лучшим советом	144
Тест «Да или Нет»	145
Что теперь?	146
Прекратите позволять им воровать ваше время	147
Вбивайте кол в сердце любого « временного вампира», встающего у вас на пути	148

Секреты секретов обогащения	148
Глава 13	150
Как предприниматели привлекают удачу	150
Используйте ваше подсознание	150
Как быть в нужном месте в нужный момент	152
Удача – продукт универсального закона	154
Некоторые практические советы по привлечению удачи	154
Глава 14	156
Оставаться в своём уме в безумном мире	156
Опасность впереди	156
Как быть успешным в бизнесе и не только	157
Целостность - это стратегия	160
Как развить силу веры и получать от этого пользу	163
Предпринимателям необходима особенная вера в этом сумасшедшем мире	164
Глава 15	166
Как построить свой собственный мини конгломерат и зачем это нужно	166
Укрепляйте свой конгломерат с помощью стратегического сотрудничества	167
Как обогатиться случайным образом	168
Секрет давать им больше того, что они хотят (и меньше того, чего они не хотят)	170
Противоядие рекламе	171
Глава 16	173
Использование собственного бизнеса в качестве пути к финансовой независимости	173
Не позволяйте вашему бизнесу владеть вами	174
Не стойте у себя на пути	175
Как помочь своему бизнесу стать зрелым	176
Как работает Система?	179
Глава 17	180
Как вытащить бизнес из проблем	180
Пока есть пульс, есть надежда	180
Забудьте о «любезности» и «мягкости»	181
Составьте план	182
Не прячьтесь	183
Не принимайте это как личное	184
Направляйте вашу энергию на обновление бизнеса	184
Глава 18	186
Об Интернет и других технологиях – без прикрас	186
Тук, тук, кто там?	187
Что в действительности покупают пользователи Интернета?	187

Кто не успел – тот опоздал	188
Но золотая лихорадка запущена, и вы ведь не хотите остаться последним, или?	189
Есть ли бесплатный сыр в Интернете?	190
После всего сказанного, должны ли вы уделять серьёзное внимание продвижению вашего бизнеса в Интернете?	191
В будущем, возможно, нужно будет получать разрешение на проведение маркетинга в сети Интернет	191
Факс в качестве маркетинговой машины	192
Голосовая почта как средство маркетинга:	194
волшебство голоса автоответчика	194
Сложная матрица коммуникации и маркетинговых технологий	195
Восхитительная сила аудио и видео обращений	195
Последние мысли о технологиях	196
Послесловие	198

Вступление от Брайана Трэйси

Вы близки к тому, чтобы узнать, как проходит бой за титул чемпиона в бизнесе. В этой книге вы будете биты со всех сторон, и множество ваших наиболее дорогих идей будут перфорированы и растоптаны. Как на американских горках, ваш живот будет подбрасывать, и у вас будут трудности с дыханием. Но не волнуйтесь, вы приедете в другой конец целым и невредимым.

За годы работы бизнес-консультантом и оратором я написал 28 книг, перевёл их на 20 языков и выпустил более 300 аудио и видео обучающих программ. У меня очень хорошее представление о значении и ценности хороших бизнес идей.

Мой друг Ден Кеннеди - уникален, гений во многих сферах. Я всегда восхищался его способностью видеть живые истины в любом бизнесе и выразить эти реалии прямым и понятным языком.

Ден написал книгу, неподвластную времени, с идеями, озарениями и методами, которые вы можете использовать для получения лучших и быстрых результатов в бизнесе.

Его метод прямой. Его идеи спорны. Его способность добиться результатов для клиентов вне конкуренции. Если вы будете читать, изучать и применять материал книги, то ваша деловая жизнь и ваши доходы изменятся навсегда.

Захлопните ваши умственные столики. Пристегните ваши концептуальные ремни. Вы входите в зону значительной турбулентности. Но в результате этого эксперимента вы станете лучшим бизнесменом, чем были когда-либо. Вы придёте в место назначения делового успеха и прибыльности быстрее, чем вы когда-либо думали.

Удачи и счастливого пути!

-Брайан Трэйси-

Брайан Трэйси является одним из наиболее востребованных и популярных профессиональных ораторов, автором двенадцати книг о бизнесе (среди них «Скоростная стратегия: 21 способ преобразования бизнеса»), а также философом развития тенденций в бизнесе, возможностей и стратегий. Подробнее о Брайане Трэйси на www.briantracy.com

Предисловие

Ложка сахара помогает проглотить лекарство
– Р.Шерман, из Мэрри Попинс-

Добро пожаловать. Эта книга, я искренне надеюсь, является самой правдивой, простой, не припудренной, без воды, лишённой бессмыслицы, и не похожей на другие книги об успехе, которые вы когда-либо читали, будучи предпринимателем.

Первое издание этой книги вышло в 1993 году, и с тех пор, я лично слышу отзывы от тысячи читателей со всего мира. Вы читали некоторые из этих отзывов в начале этой книги. Книга находит отклик среди предпринимателей аккордами достоверности. Никакой университетской теории, никакого вздора. Только реальные жизненные истины от того, кто добивался успеха изо дня в день как предприниматель, работая без чистой прибыли. С тех пор многое случилось в моей деловой и личной жизни. Например, я продал два бизнеса, которые построил, оставил очень важные и выгодные деловые девятилетние отношения, произвёл хорошо спланированные, непрерывные, развивающиеся изменения в других своих бизнесах; пережил развод после 25 летнего брака; у меня был обнаружен диабет; и т.д. Я рад сообщить вам то, что сейчас чувствую себя счастливее, чем много лет назад и проживаю такую жизнь, которую сам для себя планирую.

В любом случае, все те изменения, новые переживания и уроки, полученные от моих клиентов, несомненно, обеспечили полное обновление настоящей книги.

Эта книга личная, я буду разговаривать прямо с вами, как если бы я вас консультировал, и мы сидели на палубе корабля в конце дня, наблюдали закат солнца, наслаждались крепкими напитками, просто «зависали». По той же личной причине, на протяжении всего пути, я буду рассказывать вам что-нибудь о себе и о своей деловой жизни: прошлой, настоящей и будущей. Но никакого хвастовства. У меня нет в этом ни нужды, ни интереса. То, чем я поделюсь, будет представлено так, чтобы вы понимали основные советы и мнения, которые я разделяю.

Я случайно был представлен как Профессор Жёсткой Действительности. Это НЕ означает, что я мыслю негативно. Если что, то я один из самых оптимистичных, позитивно-настроенных людей, каких вы только можете встретить. Тем не менее, я не верю в запутанное позитивное мышление с фантазированием. И слово «оптимизм», как и много других слов в нашем усложнённом английском, имеет более одного значения. Существует громадная разница между заработанным, заслуженным, оправданным оптимизмом и слепым, голубоглазым, упрямым оптимизмом.

Я обнаружил, что я более успешен в том случае, когда имею твёрдое представление о реальности и менее успешен, когда мне приходится мастерить, как это должно быть.

В этой книге я попытался, исходя из моего более 25 летнего опыта предпринимательского приключения, поделиться тем, как это работает на самом деле. Не как это ДОЛЖНО РАБОТАТЬ или как это работает только в теоретических книгах, классных аудиториях и семинарских комнатах. А как это работает НА САМОМ ДЕЛЕ.

Если у вас уже есть свой бизнес

Книга поможет вам двигаться дальше более проникательно, разумно, производительно и уверенно. Я думаю, что вы также будете ловить себя на мысли: «Этот парень уже был там, где я сейчас нахожусь». Иногда ценно уже то, что вы уже понимаете, что не одиноки! Самая первая «школа успеха», которую я пропагандировал, называлась «Будь первым». Она была записана Ирлом Найтингэйлом. С помощью этих записей Ирл дал мне добро нарушать окружающие всех нас нормы. Вот его собственное драматическое высказывание:

«Если вы не видите примера для подражания в выбранном вами деле, то просто обратите внимание на то, что все вокруг вас делают, и делайте противоположное этому. Потому что – БОЛЬШИНСТВО ВСЕГДА ДЕЛАЕТ НЕПРАВИЛЬНО»

Может быть, это не совсем точная и дословная цитата, но она сохранена у меня в подсознании в таком виде, как главный руководящий принцип. Это привело меня к стратегии умышленно ставить под сомнение все промышленные нормы, умышленно нарушать большинство из них, а также поощрять моих клиентов делать то же самое. Это также привело меня к необходимости ввести в обиход понятия «посредственное большинство», используемое мной для сжатого описания обширной ординарной середины в какой-нибудь профессии. В любом случае Ирл говорил о многих вещах, о которых я задумывался, но не находил по этому поводу каких-либо ответов, и этим сильно повысил мою собственную уверенность и внутреннюю убежденность. Может быть некоторые из моих слов в этой книге произведут такой же эффект и на вас тоже.

Большинство предпринимателей сообщают мне о том, что чувства, вызванные прочтением этой книги, вызывают у них мгновенное стремление поделиться впечатлениями с другими предпринимателями. Пожалуйста, делитесь! Вы также можете сослаться на www.nobsbooks.com

Если у вас ещё нет собственного бизнеса, но вы собираетесь открыть своё дело

Эта книга может вас отпугнуть. Если это так, то отнеситесь к этому с пользой; вы – слишком пугливы для того, чтобы добиться успеха. Предпринимательская арена – это не игровая площадка для робких, нервных или беспокойных людей.

Если же вас это не пугает, то поможет избежать многих ловушек и проблем, а также преодолеть те, которых не удалось обойти. Я не буду снова рассказывать основы. Существует множество других книг об основах бизнеса, и мы не собираемся снова открывать ту же землю. Эта книга также не о том, «как начать свой бизнес». Эта книга о том, как нанести жестокую и разрушительную атаку по всем слабым точкам проигрыша, и затем добиться успеха.

Я уже говорил, что я, не заросший профессор, не бухгалтер с остроносими туфлями или какой-либо ещё теоретик, хотя много таких претендентов пишут книги о бизнесе. Я также не подвергаю сомнению авторитет тех, кто, как я помню, ведёт свой бизнес. В мой прицел попадают заполнение платёжных ведомостей, битвы с банкирами и бюрократами, борьба за удовлетворение клиентов, а также решение реальных проблем бизнеса. Спустя годы, построенный мной бизнес удовлетворяет все мои жизненные предпочтения. У меня в подчинении только один работник в удалённом офисе, не мелькающий у меня под носом, не просиживающий часы, не пропускающий звонки. Но я всё ещё заключаю сделки с клиентами и поставщиками, веду реальную деловую жизнь, как и вы. Я также тесно работаю с клиентами по разным бизнес направлениям, являюсь «консультантом для консультантов» - даю советы более пятидесяти ведущим консультантам по маркетингу и бизнесу, обслуживающим различные бизнесы и специализированные ниши. Я интенсивно общаюсь с более миллионом владельцев малого бизнеса. Хочу, чтобы вы знали обо всём этом, потому что, с моей точки зрения, данная книга может оказаться полезной и для вас.

Я никогда не забуду, когда я перенял компанию с 43 служащими, руководя до этого в своей жизни не более двумя людьми. Я хватал любую книгу по менеджменту, впитывал любой совет эксперта. Но по прошествии двух месяцев избивания моего мозга моими собственными рабочими, я начал критически смотреть на «экспертов» по управлению персоналом.

Большинство из них никогда, я повторяю - никогда, не управляли рабочей силой. Эти гении извергали творческий менеджмент, неманипулятивный менеджмент, японский менеджмент, менеджмент открытых дверей и какой-то ещё менеджмент, который не выживет и недели в реальном мире. Я возмущаюсь этими авторами по сей день. И позор состоит в том, что много студентов в мире изучают именно такую теорию

менеджмента. Фантазия продаётся им как реальность. Итак, я вышвырнул все книги, засучил рукава и, используя своё шестое чувство, начал искать, что действительно работает, а что нет.

С тех пор я смотрю на каждую новую книгу по бизнесу с подозрением. Большинство из них не пройдёт дальше моего критического взгляда, потому как не выдержит тестирование реальным опытом. Я был первоначально мотивирован на написание этой книги, в основном потому, что чтение большинства других книг, написанных для продажи предпринимателям, переворачивало мой желудок.

Я также хотел, чтобы вы знали, что существует множество дверей, к которым у меня нет тех ключей, какими я обладаю к вещам мне понятным. В этой книге не будет идти речь о том, о чём у меня тёмное представление. Всё здесь базируется на моём дорогом опыте. Может быть, я в чём-то ошибаюсь. Вы можете с этим не соглашаться. Но, по крайней мере, вы должны знать о том, что я не украл это из чьей-то книги, дав ему невнятное название и подсовывая в качестве нового волшебного лекарства.

Эта книга о том, как разбогатеть

Я знаю, что вы не будете сыты философией. И хотя в этой книге присутствует много моей собственной философии, основная её цель - показать вам, как делать намного больше денег, чем вы себе представляете. И быстрее, чем вы можете в это поверить. Эта книга о том, как разбогатеть. Если это вас обижает, пожалуйста, положите её обратно на полку или верните в магазин, получив свои деньги назад. Вместо этого, потратьте ваши деньги на молоко с печеньем. Вы станете счастливее. Факт в том, что я бы хотел быстро развеять большое заблуждение относительно того, что означает быть предпринимателем, владеть и строить бизнес. Цель бизнеса – НЕ нанимать людей, НЕ делать что-то хорошее для общества, НЕ платить налоги. Многие либералы думают, что именно это цель бизнеса. Флаг им в руки. Цель предпринимательской деятельности – стать реально, реально богатым и награждать себя за принятие всех рисков и ответственности с помощью такого образа жизни, какой вы себе только пожелаете. Облегчение этой задачи - вот цель данной книги.

Перед тем, как приступить к «мясу», на следующих нескольких страницах вы найдёте краткое описание моей прошлой и настоящей, деловой жизни. Я думаю, вы возьмёте больше от этой книги, если поймёте, откуда я пришёл. Тем не менее, вы можете пропустить эти страницы и перейти прямо к первой главе. Выбор за вами.

Я хотел бы объяснить фразу из сказки о Мэрри Попинс в начале этого предисловия. Фильм о Мэрри Попинс был одним из первых фильмов,

которые я смотрел в детстве. Я смотрел его по кабельному телевидению и наслаждался. Если вы смотрели фильм, то, возможно, вспомните сцену с Джулией Эндрю и детьми, поющими «ложка сахара помогает усваиванию лекарства». Это милая мысль (как она бы сказала). В реальной деловой жизни, как бы то ни было, эмоциональная потребность в ложке сахара очень опасна. То, насколько хорошо вы можете принимать лекарство, - иметь дело с реальностью, - имеет огромное значение с тем, насколько вы успешны как предприниматель.

Существует легендарная книга Наполеона Хилла, которую вы, я надеюсь, читали - Думай и Богатей. В ней автор перечисляет 17 принципов успеха, которых придерживались сотни величайших, целеустремлённых предпринимателей. Наполеон Хилл изучал, брал интервью и работал с ними: Эндрю Карнеги, Генри Форд, Томас Эдисон и т.д. Из этих 17 принципов людям, кажется, нравится второстепенное и игнорируется самое важное - это «точное мышление». Я думаю, что это самый главный принцип. Вся моя книга пронизана этим принципом. Это – лекарство без сахара.

В завершении, позвольте сказать, что когда я окончил школу, мои родители обанкротились. Я начинал без копейки семейных денег. Я отказался от вхождения в семейный бизнес. Никто не преподнёс мне ничего на блюдечке с голубой каёмкой. В возрасте 49 лет я наполовину отошёл от дел мультимиллионером, свободным жить именно так, как я хочу, увлекаясь лошадиными скачками. Всё это стало возможно особому образу мышления, установкам, привычкам и стратегиям, которые я вложил в эту книгу. Я был туп, прям и несдержан.

Я надеюсь, что вы не только получите выгоду от книги, но также и удовольствие. Приветствую любые комментарии, мысли или вопросы. Вы можете контактировать со мной прямо по факсу, 602-269-3113

-Дэн Кеннеди

Другие примечания автора

1. Для тех из вас, кто чувствителен к роду или к политической корректности, - объяснение к использованию букв: я предпочитал употреблять «он», «ему» и так далее, неудобному уточнению «он или она», «ему или ей», не подразумевая под этим нанесение обиды женщинам. Просто так удобно. Мне за слова не платят.
2. В большинстве случаев я использовал настоящие имена и названия компаний, людей, а также описывал реальные истории и примеры. В

некоторых местах настоящие имена людей были скрыты по их просьбе.

3. Первое издание книги было опубликовано в 1993 году издательством Self-Counsel Press. Переработанное и дополненное издание вышло в 1995. Настоящее издание, опубликованное Предпринимательской Прессой, сохранило приблизительно половину оригинального текста со статистикой и переработанной с течением времени информацией. Около 50 % книги занимает абсолютно новый материал.

Глава 1

Решение и решительность добиться успеха

Люди склонны заботиться об улучшении внешних условий, но несклонны к улучшению себя. Этим они себя ограничивают.

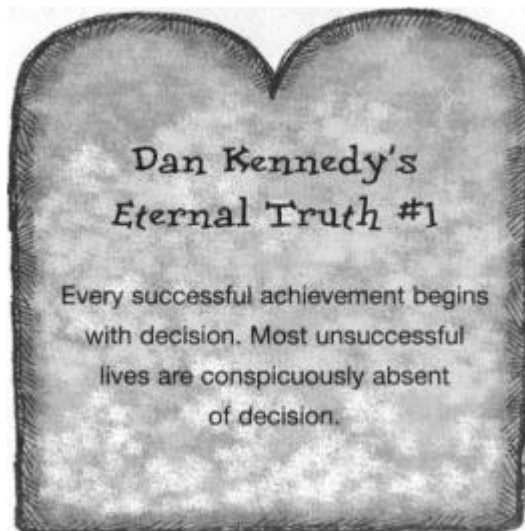
-Джеймс Аллен, Как человек мыслит-

Вопреки великим утверждениям из многочисленных книг, наличие лучшего продукта, лучшей методики привлечения клиентов, с ног сшибающей новой идеи, удачного места, лучшего рынка, умнейшего бухгалтера, лучшей бухгалтерской системы, тонны капитала - или всего вышеперечисленного вместе, - все это НЕ ГАРАНТИРУЕТ УСПЕХ. С другой стороны, наличие худшего продукта, посредственного метода привлечения клиентов, глупой идеи, плохого места, слабого рынка, не умеющего считать бухгалтера, в коробке из-под обуви и бумажном мешке бухгалтерии, а также отсутствие денег вообще - НЕ ГАРАНТИРУЕТ НЕУДАЧУ.

Я видел людей, добившихся успеха в невероятнейших условиях. Я также видел тех, у кого есть всё для этого, но они управляют, чтобы погубить дело. В каждом случае всё зависит от конкретной личности. По этой же причине, в действительности **не существует удачного либо неудачного бизнеса, - существуют успешные люди и неудачники.**

Предпринимательский успех это по большей части вопрос принятия решений

Партнёрство, дружба, близкие отношения, удачная или неудачная супружеская жизнь, книга, которая либо написана, либо лежит ворохом черновиков в ящике, гараж, который либо вычищен в субботу, или может быть на следующей неделе, - всё это результат принятия решения и решительности его выполнить. **Причём принятие ПРАВИЛЬНОГО РЕШЕНИЯ часто намного менее значимо, чем решимость принять РЕШЕНИЕ ПРЯМО СЕЙЧАС.** Только с помощью принятия решения и его выполнения вы начинаете движение и продвигаетесь вперёд. Ожидание принять ПРАВИЛЬНОЕ решение делает вас инертными, и вы остаётесь стоять на месте. Как сказал мой друг, легендарный шоумен Гэри Хэлберт, «Движение побеждает медитацию».



Вечная истина Дэна Кеннеди номер один: «Каждое успешное достижение начинается с принятия решения. Наиболее неудачные жизненные истории отмечаются отсутствием принятия решений»

Большинство людей проживают жизнь, не выполняя принятых на себя обязательств, либо выбирают только узкие, продиктованные другими людьми или обстоятельствами, варианты. Один мой друг-миллионер рос в очень маленьком городишке, где существовало лишь два варианта выбора профессии: работа на заводе или выращивание курей и свиней. С небольшим исключением, все его одноклассники выбрали одну из этих двух профессий.

Меня часто забавляет следующая ситуация. Когда я путешествую, люди спрашивают, чем я занимаюсь, и я захватывающе описываю свою деятельность. Я часто получаю в ответ завистливые вздохи «Класс! Я хотел бы тоже этим заниматься», и затем - перечень жалоб и неудовлетворённости моих попутчиков о своей работе, бизнесе, жизни. Меня это забавляет, потому что они, очевидно, не знают, что могут изменить обстоятельства принятием решения. Аналогично, если я говорил попутчикам, что проживаю в «солнечном городе Финикс» (где жил более 10 лет), то опять слышал вздохи зависти «Класс! Я хотел бы жить там, а не в городе Х», и затем – молебен неприятных вещей о городе их проживания. Забавно. Они что - не обращают внимания на таблички, указывающие на выезд из города?

Успешные предприниматели учатся быть, как можно более напористыми, активными и творческими в принятии решений изменить вещи по своему предпочтению, осуществить задуманное. Если вы хотите добиться успеха как предприниматель, вы должны прервать ваши прежние неконтролируемые реакции и способы поведения, заменить их напористостью и активностью. **Вам необходимо отказаться от всякой идеи ограниченного выбора.**

Предпринимателю нужно отказаться от всякой части запрограммированных суждений об ограниченных возможностях и условиях осуществления только определённого выбора, какие он когда-либо приобрёл в своей жизни.

Поразительно, как люди тратят свои жизни в тюрьмах, в которые сами же себя и заточили. Причём ключи висят тут же в замке, и нет никакого надсмотрщика.

Очень сложно вызвать в себе сочувствие к большинству таких «печальных мешков». Я помню, как выслушивал примерно 40-летнего парня, работающего за прилавком в магазинчике по соседству, куда я иногда захожу выпить чашечку кофе. Он громко, даже поэтично, жаловался на свою жалкую работу, низкую зарплату и вшивую судьбу. Я спросил его, где он живёт и какой дорогой добирается на работу. После его ответа, я спросил, замечает ли он, что каждый день, даже дважды в день, проезжает мимо общественной библиотеки, гигантского хранилища бесплатной помощи по изменению своей карьеры, своих финансов, своей жизни. Как вы, вероятно, догадываетесь, я как будто разговаривал на марсианском языке. Если бы я продолжал давить на него, то гарантирую, что он сказал бы, что слишком занят или устал, или ему не нравится чтение, или испортил зрение в школе, или другие жалостливые отговорки. Тьфу!

Например, вы, вероятно, верите в то, что определённые возможности существуют только для людей с особым образованием, лицензиями или сертификатами. Конечно, вы не можете просто встать и заявить о себе как о кардиохирурге или лётчике. Но вы, несомненно, можете быть главным управляющим делам, и делать столько денег, сколько пожелаете.

Небольшая подсказка: один из самых высокооплачиваемых консультантов и тренеров по маркетингу, работающий с риэлтерами, человек, которому риэлтеры платят миллионы долларов в год за совет, никогда не работал в сфере недвижимости и не имеет лицензии в сфере недвижимости. Его зовут Крэг Форте, и он мой давний клиент. Четыре года назад у меня была самая большая компания по проведению тренингов для дантистов и хиропрактиков, работающая с более 10000 докторами. Но я не являюсь ни доктором, ни зубным врачом. Я привёл этот пример в качестве пищи для размышлений.

Внимание: начало своего дела может стать проблемой, которую необходимо преодолеть

Для многих людей решение заняться предпринимательской деятельностью является побочным продуктом нарастающего недовольства их текущей работой, проблемами с их начальником или внезапное увольнение. Их, может быть, понизили, они вынуждены раньше уйти на пенсию или однажды просто их чаша терпения переполняется, и они говорят шефу «сам работай!» Вынужденное, либо через отвращение занятие предпринимательской деятельностью влечёт за собой большой умственный и эмоциональный груз. Привычки, установки, поведение, хорошо работающие в корпоративно бюрократической среде, не работают в предпринимательской деятельности и должны быть оставлены позади. Причина, по которой терпит крах так много бизнесов, в неспособности их владельцев бросить старые привычки.

Лично я работал по найму лишь один раз в жизни, в течение одного года, сразу по окончании школы. В мои обязанности входило территориальное позиционирование продаж для американской издательской компании. Эта работа предполагала наличие образования колледжа и опыта продаж. Я получил эту работу благодаря буйным комбинациям, лжи и согласию работать первые три месяца без какой-либо оплаты и фирменной машины. И хотя я превзошёл на этой работе самого себя, по истечении года, я и менеджер пришли к согласию в том, что я коренным образом не гожусь для работы по найму. Таким образом, я стал предпринимателем.

Тем не менее, мне всегда хотелось быть своим собственным начальником, и мне повезло в том, что мои родители работали на себя, и я приобрёл уже некоторую подготовку. Как и другие дети, я читал комиксы и таскал у моего отца журналы Плэйбой, но я также читал «Думай и Богатей», слушал кассеты Ирла Найтингэйла, работал в семейном бизнесе, ездил с бабушкой на работу с поставщиками и клиентами, и составлял список жизненных целей. Это не обязательные предпосылки для моего успеха позже. Я знаю множество дико успешных предпринимателей, вышедших из намного менее подходящей среды. Но у меня было чёткое, ясное намерение на момент старта во взрослую жизнь и меньше времени на приобретение плохих привычек мышления и поведения, от которых большинству людей, долго работающих по найму, необходимо будет избавиться, если они захотят стать предпринимателями.

Я думаю, чтобы добиться успеха, вы не только должны принять твёрдое и обязательное решение просто сделать это, но также решить быстро, даже рьяно, бросить давние установки и привычное поведение, хорошо пригодные для вашего предшествующего окружения, но не работающие в предпринимательской жизни. И хотя я не пловец, но могу представить себе, как сложно переплывать приличное озеро, цепляясь за

якорь лодки. Бросить якоря вашей прежней жизни при погружении в предпринимательские воды - является существенным.

Почему только делать попытки не работает

Некоторые люди думают и говорят понятиями «пытаться делать бизнес или пытаться получить предпринимательский опыт». Прежде, чем достичь существенного успеха в собственном бизнесе, мне пришлось пройти через значительную агонию, личное и корпоративное банкротство, стресс, стеснение, унижение и почти голод. Если бы я просто «пытался», просто бы предпринял пробную поездку, я бы выбыл из игры. И не поймите меня неправильно: мой опыт является НОРМОЙ среди всех успешных предпринимателей.

Рич Девос очевидно доставил себе удовольствие, с шумом потратив миллионы долларов, купив права на баскетбольный клуб НБА Орlando Мэджик. Ежегодно, настолько долго, насколько меня не подводит моя память, Рич и его партнёр Джэй Ван Эндел появлялись в списке 400 богатейших людей Америки журнала Форбс. Несомненно, многие завидовали Давос как богатому, обладающему властью основателю Компании Амвэй, способному приобрести баскетбольную команду!

Но кто-нибудь завидовал Ричу и Джэю, когда они едва выживали в бизнесе, разливая по бутылкам очистительную жидкость на дряхлой заправке, доставляя барабаны с дрянью в собственном грузовичке через всю страну нескольким дистрибьюторам, будучи осмеянными друзьями и семьёй.

Мои ученик, клиент и друг Джефф Пол, конечно, больше всего думал оставить и сдать казавшийся успешным бизнес доставки товаров почтой, когда он погряз в долгах, живя со своей семьёй в подвале сестры жены. Но он не отказался от идеи. Он дал обязательства и выполнил их. Сегодня он богат не потому, что он попытался, а потому что он СДЕЛАЛ.

Мой другой клиент, попросивший не указывать его имя, начал бизнес непосредственно после банкротства и боролся за выживание. Его жена даже привела священника, чтобы тот убедил его «прекратить заниматься глупостью, мучить семью и найти, наконец, работу». Его бизнес сегодня приносит миллионы долларов в год. К счастью для всех обеспокоенных, включая сомневающуюся жену и скептически настроенного священника, мой клиент не прекратил попыток.

Моя случайная клиентка и один из лучших друзей, Ли Майлтир, уважаемый человек, вызывающий иногда зависть среди коллег. Её карьера в качестве профессионального оратора и тренера бурно развивается. Как оратор она обычно берёт от 5000 до 7000 долларов за выступление. Но когда я встретил Ли, её ораторская карьера барахталась. Она была должна

35000 долларов, закладывала драгоценности, чтобы напечатать брошюры и получала больше звонков от кредиторов, чем от клиентов. В колонке активов её баланса было немногим больше, чем просто жгучее желание и решимость добиться успеха в этом необычном бизнесе.

И хотя Ли развилась до уровня великого оратора, я, откровенно говоря, знаю многих других, более одарённых от природы, более талантливых и квалифицированных, чем она, но кто перестал делать попытки стать успешным в этом бизнесе. Они «попробовали» это, не сработало, и они вернулись к прежним занятиям. Всегда хорошее настроение Ли стало залогом успеха в этом мире.

Давайте обязательства и придерживайтесь их

Добиться успеха в качестве предпринимателя требует решения и решимости его выполнить - полного, непоколебимого обязательства. Придерживаясь его, вы должны развить и охватить те установки, привычки и поведение, которые разительно отличаются от большинства привычек и поведения тех людей, которых вы знаете. **Вы должны ограничить времяпрепровождение с людьми, которые не поддерживают ваших предпринимательских амбиций. Время, проведённое с боязливыми людьми, сомневающимися, скептиками может испортить вашу способность добиться успеха.**

Вы имеете в виду то, что я должен сменить друзей?

Возможно. И книги, которые вы читаете. И телевизионные программы, которые вы смотрите. И многое, многое другое. Мы не можем помочь выпуску и становлению продукта идеями, которые исходят от большинства окружающих нас книг и журналов, кассет, телевизионных программ и большинства людей, с которыми мы проводим время.

Такие же толстокожие, как и я, а также большинство независимых мыслителей, гордятся тем, кто они есть. Я допускаю, что моя производительность и решительность варьируется в зависимости, что я читаю, слушаю и с кем провожу время. Ирл Найтингэйл блестяще подытожил: «Мы являемся тем, о чём мы в основном думаем». Если вы собираетесь стать исключительно успешным предпринимателем, то это то, о чём вы должны постоянно думать.

Посмотрим на это под другим углом, через призму страсти. Большинство успешных предпринимателей, которых я знаю, страстно увлекаются предпринимательством вообще и своим бизнесом в частности. Они любят быть предпринимателями, находиться в возбуждении от своих продуктов и услуг, «гореть» энтузиазмом, и эта страсть придаёт им нечеловеческие силы.

Это является одним из очень хороших аргументов в пользу необходимости принадлежать к группе предпринимателей, тренерских программ и равноправных консультационных групп. Вам необходим постоянный контакт и возможность делиться идеями и информацией с единомышленниками-предпринимателями, которые подтверждают верность ваших представлений, поддерживают и содействуют вам. Мой друг Джо Мэнкьюзо, топ-эксперт в вопросах семейного бизнеса, руководит сетью клубов CEO, которые проводят собрания в двенадцати городах и объединяют владельцев и президентов компаний среднего бизнеса. Также есть ОЮП (англ. YPO) – организация молодых президентов и YEO – организация молодых предпринимателей, стратегическая группа тренеров Дэна Силивана, а также специализированные равноправные консультационные группы во многих производственных сферах. Одной из таких групп, в бизнесе очистки ковровых покрытий, руководит мой клиент и друг Джо Полиш; или группой владельцев магазинов по продаже автозапчастей – Рон Айпэч. Мои закрытые ведущие группы Голд/ВиАйПи ограничиваются 18 членами в каждой группе, встречаются трижды в год, проводя в остальное время телеконференции. В этих группах собираются, обмениваясь опытом, предприниматели из различных сфер бизнеса – зубные врачи, юристы, владельцы художественных мастерских, производственных предприятий, владельцы бизнеса в генеалогии, компаний по борьбе с вредителями и так далее. Результаты потрясают. Я поощряю каждого предпринимателя, желающего участвовать в тренерской программе или мастер группе. Если вы не можете найти аналогичную тусовку, то организуйте свою.

Вы можете существенно ускорить ваш предпринимательский успех и уменьшить стресс, связанный с одиночеством, путём объединения с прогрессивными предпринимателями.

Вы не можете иммунизировать себя от влияния идей, исходящих от окружающих вас людей. Не существует вакцины, защищающей вас от негативного, антибизнесного мышления. Поэтому вы должны погружать себя в родственную среду, гармонирующую с вашими целями и стремлениями.

Это не означает, что вы должны обобществлять себя только лишь с предпринимателями. Среди моих друзей есть профессора университетов, руководители корпораций, актёры, спортсмены, офисные работники и т.д. Но я выбираю своё окружение очень осторожно и тщательно. У них нет негативного отношения к людям бизнеса; у них присутствуют интересные амбиции в отношении собственной карьеры, либо другие интересы, которые их стимулируют.

К сожалению, вы обнаружите то, что большинство людей, не являющихся предпринимателями, имеет целый набор предубеждений и комплексов по отношению к вам, как к предпринимателю. Давайте поговорим о некоторых из них, самых распространённых, с которыми вы столкнётесь на своём пути.

Вас упрекают в том, что вы - трудоголик

Большая часть предпринимателей, которых я знаю, переживает огромный конфликт между их деловыми обязательствами и другими жизненными аспектами: браком, семьей, общественной деятельностью и так далее. Переживший два развалившихся брака, я стал гиперчувствителен к такому конфликту, и постоянно работаю над способами его более эффективного решения. Но факт остаётся фактом. Граница между «работой» и «игрой» очень размыта для истинного предпринимателя, и факт в том, что деловая жизнь предпринимателя часто, откровенно говоря, более важна для него, чем его личная и общественная. Всё это является огромным источником заблуждений, помех и напряжённости для его окружения.

Для других удобнее и легче повесить на решительного, одержимого предпринимателя ярлык работоголика, больного, невротического наркомана, пренебрегающего обязанностями вне работы, не любящего своего или свою супругу, являющегося самопоглощённой в себя задницей. Это удобнее и легче, но чрезмерно упрощённо и не очень полезно.

В действительности, постоянно работающий предприниматель может быть духовно здоровее и счастливее критиков. Большинство людей ненавидит свою работу, продолжая ходить на неё каждый день, месяц, год за годом. Они тратят львиную долю своей жизни на деятельность, которую они считают скучной и не приносящей удовлетворения, но кишка тонка изменить всё это. Они живут ради выходных. И напротив, предприниматели управляют всем так, чтобы оставаться вовлечёнными в работу, приносящую радость и удовлетворение, что не позволяет думать о ней, как о работе.

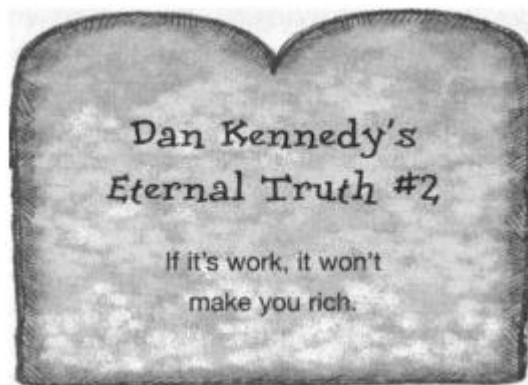
Возлюбленные, друзья, родители и все те, кто штампует на предпринимателя печать трудоголика, втайне возмущаются собственной «тормознутостью» и пытаются почувствовать себя лучше, атакую вас, навязывая вам чувство вины.

Мы могли бы игнорировать критиков как ревнивых, обиженных и неразумных, просто потому что они метят нас трудоголиками. Тем не менее, никто не хочет прожить свою жизнь, вступив в брак только с бизнесом. Мы нуждаемся в супругах, семье и близких друзьях. И не всегда они будут вовлечены в наш бизнес или в бизнес вообще. Мы не выбираем наших родственников и, кроме того, разнообразие в общественной жизни является здоровым и необходимым. Таким образом, лучшее понимание себя и других, признание специальных проблем, которые мы доставляем другим, и творческие усилия по сохранению баланса, - всё это является очень важным.

Эта проблема также, по иронии, обнаруживает величайший из всех секретов по достижению предпринимательского успеха.

Несколько лет назад журналами Venture и Control Data были проведены исследования, в результате которых было изучено и проанализировано более 700 предпринимателей, владевших своим бизнесом, по крайней мере, в течение более 4 последних лет и имеющих годовой доход не менее 90 000 долларов. Исследования показали, что «граница между работой и игрой для большинства успешных предпринимателей размыта». Результат неудивителен. Для этого не нужно исследований. Если вы понаблюдаете за любым успешным предпринимателем, то обнаружите, что работа для него - это игра.

Одним из ярких примеров является Ричард Брэнсон, основатель Вёрджин Эйрлайнз и всех брендов Вёрджин. Он сказал в интервью журналу Форчюн: «Я не думаю о работе, как о работе, а об игре как игре. Это – образ жизни».



Вечна истина Дэна Кеннеди номер два: «Если то, чем ты занимаешься, - работа, то это не сделает тебя богатым».

Это утверждение настолько чуждо тем, кто поднимает задницу только при каком-нибудь условии, или живёт от 9 до 17 в «слава Богу, сегодня пятница» - реальности, что вы можете позаимствовать цитату выше для названия своей книги, а также рассказать, что предприниматели – люди с Марса или Венеры.

Типичные предприниматели постоянно иницируют новые проекты, даже новые бизнесы, заполняя деятельностью весь день, не дают игре угаснуть. Они мотивированы не только желаемыми результатами, но в равной степени и тем наслаждением и трепетом, которые они получают от целого бизнес процесса. Они любят «действие». Если это называется трудоголизмом, то я признаю свою вину. Но есть также кое-что, что, я надеюсь, её сглаживает. Благодаря своим бракоразводным процессам, возрасту, длительным беседам с мудрыми людьми и многим другим факторам, я всё больше признаю необходимость баланса между

увлечениями. Я обнаружил очень странную штуку. Люди вроде меня возводят любую трудность в «рабочую этику», но...перерабатывание ни для кого на нашей планете не является лучшим маршрутом к успеху. В действительности же, понимание того, как работать меньше, - значительно полезнее. За последние десять лет я систематически отбрасывал бизнесы и обязанности, выходил из долевых частей, каждый год предупреждал своих налоговых консультантов о предполагаемом значительном снижении доходов. Но – происходило, на первый взгляд, нечто нелогичное. Мои доходы росли. Один участник моей платиновой группы, а также мой клиент Рон ЛиГрэнд сказал:

Чем меньше я делаю, тем большего я добиваюсь

Рон - невероятно успешный инвестор в сфере недвижимости и предприниматель, буквально жонглирующий сотнями проектов.

Но вы должны с очень большой осторожностью подходить к интерпретации этого высказывания. Нельзя это понимать буквально: урезать свои рабочие часы наполовину, спать в гамаке и ожидать скачка доходов. Существует множество применений этой идеи, которые великолепно работают. Например, **чем меньше вы делаете того, что делают все, тем больше вы делаете того, что умеете делать только вы - и тем большего вы достигнете.** Либо, **чем меньше вы делаете того, что вам неинтересно, не приносит удовлетворения, тем больше вы сделаете того, что доставляет вам радость - тем большего вы достигнете.**

Достижение успеха в бизнесе является настоящей, волшебной хитростью. Но достижение успеха в бизнесе одновременно с сохранением сбалансированной жизни - это даже более достойная, более стоящая хитрость. Поскольку для решительной личности нет ничего невозможного, то почему бы ни установить свою планку на самый высокий уровень?

Некоторым предпринимателям удаётся связать эти принципы с их рабочим поведением. Том Манэджен, основатель пиццерий Домино, благодарен терпению своей жены. Когда они вместе путешествовали или ездили в отпуск, она всегда была рядом с ним, когда он останавливался в очередной пиццерии, чтобы проконтролировать качество. Некоторым счастливым парам удаётся разделить ту предпринимательскую страсть, и она работает на них.

Но что делать, если вы совершаете большой поход от наёмного работника к предпринимателю с таким партнёром, который был бы лучше доволен вашим прежним поведением? Или что делать, если вы связаны с тем, кто не может дальше строить отношения, в которых доминирует ваша предпринимательская страсть?

Некоторые из этих связей разрываются. Если вашим отношениям необходимо выжить, то вы должны хорошо осознавать то напряжение, которое будет создавать ваша новая предпринимательская личность, страсть и образ жизни, и предпринимать активные, профилактические шаги для сохранения отношений.

Вас воспринимают как «слепого», рискованного, потерявшего разум игрока

Риск – это одна из вещей, пугающая многих людей, а также их близких, которые задумываются о том, чтобы встать на путь предпринимательства. Интересно то, что в нашем обществе люди при расставании обычно говорят друг другу «будь осторожен». Мы не говорим «будь успешен» или «будь счастлив», - мы говорим «будь осторожен».

Настоящий предприниматель предпочитает быть авантюристом и всё время учиться на ошибках. Ведение бизнеса ЭТО РИСК, но это не означает необходимость быть безрассудным. Я редко принимаю решение, не обдумав, что произойдёт в самом лучшем и в самом худшем случаях. Я ожидаю лучшего, но перестраховываюсь на случай неудачи.

Большинство людей видят всё только в чёрном или белом цвете: для них человек либо смиренный и мягкий Клэрк Кент, либо сильный и смелый Супермен. Они стараются увидеть себя мгновенно перевоплощёнными из Кента в Супермена и, по понятным причинам, испытывают трудность, мечтая и веря в этот чудесный переход.

Подобные драматические перевоплощения за сутки происходят редко. Люди вырастают в свои новые роли и растут вместе с ними. Вы МОЖЕТЕ начать оттуда, где вы сейчас находитесь, и вырасти туда, где вы хотите быть. Беспокойство о рисках, присущих бизнесу, естественно. **Но настоящая цель предпринимателя - УПРАВЛЯТЬ риском, а не ИДТИ на риск.**

Каждый из нас управляет риском ежедневно. Например, статистика говорит о том, что вероятность возникновения пожара в вашем доме, в течение всей жизни, очень высока. Некоторые разумно управляют этим риском, устанавливая датчики дыма и тепла, регулярно проверяя источники энергии, хранят аварийную лестницу в прихожей, разрабатывают и испытывают план эвакуации вместе с детьми, устанавливают повышенную защиту для основных устройств в доме и так далее. Всё это называется тщательным контролем риска.

Другие люди просто устанавливают датчики дыма и забывают об этом. Они контролируют риск в меньшей степени.

Но есть также те, кто ничего не делает в этом направлении. Они РИСКУЮТ.

Успешный предприниматель всё тщательно рассчитывает, измеряя степени риска. Он запрашивает точную и полную информацию у коллег и консультантов, прислушивается к данным и идеям только из доверительных источников. Но он также знает, когда необходимо вовремя остановиться, чтобы избежать паралича в действиях, вызванного бесконечным анализом.

Существует баланс между слишком маленькой и слишком большой осторожностью. В книге Дж. Р. Р. Толкина «Хоббит» колдун Гандальф предложил Бильбо Бэггинсу отправиться в путешествие с возможностью обогатиться. Бильбо ответил с присущим ему отношением к приключениям: «Они такие неприятные, тревожные и неудобные! Из-за них опаздываешь на обед».

Где-то между разнузданным риском с одной стороны и полным отвращением к приключениям, какое было у Бильбо, с другой, - вы найдёте свой предпринимательский баланс. Как только вы с помощью контролирования рисков и принятия решений постепенно возрастите в себе это чувство баланса, вы обнаружите, что можете функционировать без большого стресса и беспокойства.

В качестве небольшого отступления я хотел бы вам рассказать об очень важном наблюдении. Предприниматели очень часто легко создают себе проблемы, игнорируя важность предварительного сбора легко доступной информации перед тем, как принять решение и взять на себя какие-либо обязательства. Консультируя клиентов, я обычно ставлю в тупик большинство из них тремя вопросами об истории развития выбранного ими бизнес направления. Очень немногие считают нужным выполнение домашней подготовительной работы. У них просто есть идея, и они её воплощают, как ребёнок, импульсивно хватающий конфеты с полки в магазине.

Я постоянно изумляюсь людьми, начинающими бизнесы даже без изучения истории той индустрии, в которую они хотят войти. Просто потому, что они понятия не имеют, что произошло в истории развития их бизнес направления до сегодняшнего дня, очень многие из предпринимателей попусту тратят огромное количество времени на придумывание и экспериментирование, в то время как они могли бы внедрять уже готовые решения.

Сбор информации является очень важной задачей для предпринимателя. Я понимаю, что это звучит скучно, занимает время, тем не менее, качество накопленной и рассматриваемой вами информации, сильно повлияет на результаты принятых вами решений. На сайте www.nobsbooks.com/free я поместил Руководство для предпринимателей по исследованию ресурсов, которое вы можете бесплатно скачать. Оно всегда в Интернете, так что мы можем периодически его обновлять.

Большая ложь: за свой успех предпринимателю нужно будет заплатить слишком большую цену

Для одних это – верное утверждение, для других является большой ложью. Существует много людей, которые по настоящему будут счастливы и более продуктивны не в роли предпринимателя. И также существует огромное недопонимание по поводу цены за успех.

Любой образ жизни, любой выбор имеет свою цену. Человек, придерживающийся старой модели – хорошая надёжная работа в большой компании в течение 40 лет, - может заплатить за это огромную цену: скука,

расстройство и тихое отчаяние нереализованного, неиспытанного потенциала.

При слиянии компаний, продаже, сокращении, банкротстве или даже исчезновении целой индустрии, когда рабочие оказываются на улице, ко многим людям сегодня приходит понимание той высокой цены, которую они заплатили за верность старой модели. Имея лишь устаревшие навыки, они сталкиваются с динамичным, жёстким рабочим рынком и с будущим без финансовой безопасности, которая, как они верили, была им обеспечена за их лояльность и верность. Доверять свой успех корпоративной бюрократии - чрезвычайно рискованный бизнес.

Существует так называемый легион «серых людей». Бледных, тестообразных, почти умерших. Каждое утро они маршируют на работу, к которой у них нет интереса, получая взамен неудовлетворительную зарплату. Каждый вечер они приходят домой и скучают. Цена, которую они платят, велика. Это – медленное, почти незаметное умирание. Если вы присмотритесь к ним, то увидите отражение этого умирания в их глазах.

Да, жизнь предпринимателя требует высокой цены – часто в том, что все окружающие вас люди испытывают к вам сильную неприязнь. В отличие от повара и мойщика посуды, вы не можете пропустить денёк другой по болезни. В то время, когда работники уходят в 17 00, несмотря на то, сделана ли работа или нет, вы этого себе не можете позволить. Если сроки горят, вы должны сделать работу, даже если это означает пропущенный ужин, школьное выступление вашего ребёнка или сон.

В одном интервью, дочь Дэйва Томаса, основателя сети ресторанов Вэнди, спросили, посещал ли отец её школьные мероприятия. Она ответила, что сомневается, знал ли он вообще, где находится её школа! Да, семья предпринимателя тоже платит цену.

Тем не менее, я знаю много отцов семейств, которые физически присутствуют дома каждую ночь и каждые выходные, но духовно и эмоционально находятся где-то ещё. Или кто постоянно извиняется, чтобы убежать из дома поиграть в гольф – игру, которая, несомненно, никогда бы не была изобретена, если бы брак изобрели до неё.

Суть в том, что не существует такого образа жизни, который бы не имел своей собственной цены. Есть выбор, но у каждого выбора своя цена.

Цена предпринимательства имеет две стороны. В качестве примера рассмотрим болезнь или смерть в семье. Мой отец в последние годы был очень болен, и нависла реальная угроза, что его в срочном порядке могут госпитализировать, или он может внезапно умереть. Я знал, что если буду где-либо в пути или произносить речь на чествовании чего-либо вдалеке от дома, то не смогу «бросить» это мероприятие. Мой отец должен был «подождать», и я должен был выполнить свои договорные обязательства. Эта ситуация никогда не наступила. Когда пришло время, и отец был госпитализирован, я бросил всё, купив билет, без оглядки пересёк страну,

чтобы в последний раз навестить отца. До этого я полностью финансово поддерживал его в течение более десяти лет.

«Обычно работающий» человек может взять отгул. Предприниматель нет. У служащего один босс, у предпринимателя много. Как правило, работнику легче уделять время семейной жизни, и делать вещи, которые большинство людей обычно считает правильными и соответствующими. Но очень часто «странный постоянно отсутствующий» предприниматель в семье достаёт бумажник и оплачивает счёт, который другие не могут оплатить. Его готовность платить цену за предпринимательский успех - вот что делает возможным для него оплатить расходы в периоды семейных кризисов или трагедий.

Вывод из всего сказанного следующий. Вы как предприниматель должны быть подготовлены и предпочтительно невосприимчивы к критике других людей по поводу той цены, которую, они думают, вы платите за свой успех.

Решение быть независимым

Если вы зависите от других, то коллекционируете и храните оправдания за свои неудачи так же, как это делает Гарри. Гарри не нравится его слишком маленький, требующий ремонта дом. Ему не нравится его пятилетняя, прихрамывающая машина, ворох счетов к оплате в кухонном ящике. Он ненавидит свою работу. Не уважает своего босса. Но подождите, есть кое-что, в чём он может дать фору, - это писать книгу жалоб. Он открывает её и вздыхает с облегчением: *Это жалкое положение дел - не моя вина. Моя мать любила больше моего брата и у меня из-за этого комплекс неполноценности. Мы выросли в плохом районе. Моя семья не могла позволить себе отправить меня на учёбу в колледж.* И так далее и тому подобное.

Полная ерунда. Если вы на самом деле хотите достичь успеха в бизнесе, вам нужно стать ЭМОЦИОНАЛЬНО независимым прежде, чем вы когда-либо станете ФИНАНСОВО независимым.

ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ВЫ ДОЛЖНЫ ОТБРОСИТЬ В СТОРОНУ ВАШУ ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИЗНАНИИ СО СТОРОНЫ ДРУГИХ. УСТОЙЧИВОСТЬ К КРИТИКЕ – «СЕКРЕТ», КОТОРЫМ ДЕЛЯТСЯ **ВСЕ** МНЕ ИЗВЕСТНЫЕ, ОЧЕНЬ УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ.

ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ВЫ ДОЛЖНЫ ОТБРОСИТЬ ВАШУ «КНИГУ ЖАЛОБ» РАЗ И НАВСЕГДА. ЗАРАБАТЫВАНИЕ ДЕНЕГ С ПОМОЩЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И

ЖАЛОБЫ – ВЗАИМОИСКЛЮЧАЮЩИЕ ДРУГ ДРУГА, АБСОЛЮТНО НЕСОВМЕСТИМЫЕ КАТЕГОРИИ.

Чем скорее вы придёте к тому, чтобы принять 100% ответственность за всё происходящее в вашей жизни, тем более успешным вы будете. Идите и посмотрите в зеркало. Этот мужчина или женщина – *единственный (единственная)*, кто может вас осчастливить, сделать стройнее, богаче, известнее и т.д. Доктор Фил НЕ ДЕЛАЕТ вас худее, Макдоналдс НЕ ДАЛАЕТ вас толще.

Сила, которая вам нужна и которую вы можете приобрести как предприниматель, берёт начало в избегании всех жалоб и оправданий. Никогда не обвиняйте экономику, правительство, конкуренцию, нехватку времени, родителей, школу или что-то или кого-то ещё за что-либо. Полная власть приходит с принятием всей ответственности. **Когда вы верите в то, что обстоятельства контролируют других людей, но только не вас, тогда обстоятельства также не будут контролировать вас.**

Я думаю, что мне повезло в том, что я довольно рано в жизни открыл для себя некоторые важные вещи.

Если я и получал когда-нибудь в детстве карманные деньги, то, наверное, был настолько мал, что абсолютно этого не помню. Зато я хорошо помню то, как начал очень рано зарабатывать собственные деньги. Собирал клубнику и упаковывал помидоры в теплицах. Чистил стойла в ближайшей конюшне, мыл и натирал машины. Вскоре я понял, что продавать было легче, чем заниматься ручным трудом. Итак, я потратил подростковые годы на то, чтобы учиться продавать. Я продавал печатный бизнес и рекламировал блюда, обувь Стюарт МакГир, новую пластичную, многократно используемую углеродную бумагу. Вступил в MLM компанию.

Получая свой первый опыт в прямых и многоуровневых продажах, я быстро понял, что на большинство моих дистрибьюторов (даже если они были на 5-25 лет старше меня) нельзя было положиться, когда возникала необходимость в нужной литературе, образцах и других материалах для проведения презентаций! Если мне нужны были проспекты для правильного показа, я вынужден был изготавливать их самостоятельно, а также и для других. Что являлось большими пробелами в организации, дисциплине и надёжности. Я должен был иметь на руках дополнительную поддержку. Этот опыт продаж научил меня важности доверия к себе и бесполезности полагаться на других.

Очень показательный случай произошёл в Америке в последние годы. Когда концерн розничной торговли Wal-Mart вышел на рынок, много мелких, семейных бизнесов свернулось и умерло. Их владельцы обвиняли в этом концерн. Был марш протеста. Были написаны книги. Было совершено много отчаянных жестов из-за бегемота Wal-Mart, разрушившего малый бизнес со всех сторон. Всё – это полная чушь. Среди малых бизнесов были и такие, которые стали стремительно развиваться с приходом в их город концерна. Почему? Потому что они не начали жаловаться. Они перестроили свои бизнесы таким образом, чтобы предложить рынку то, чего не было у гиганта, и поэтому смогли с ним конкурировать.

Мой платиновый участник и издатель моей книги «Но БиЭс. Маркетинговое письмо», Билл Глейзер также является ярким примером способности взять на себя полную ответственность за все обстоятельства. В центре Балтимора было 14 конкурирующих магазинов мужской одежды с независимыми владельцами. Как только одна гигантская национальная сеть вышла на рынок, 13 магазинчиков закрылись. Последний из них, владельцем которого был Билл, выстоял, умело сопротивляясь тяжёлой, прямой конкуренции гигантского дискаунтера, Мэнз Вэархаус. По факту, магазин Билла радовался двузначному годовому приросту, когда вся индустрия испытывала трудности. Они получали на квадратный фут на 250% больше прибыли, чем в среднем по индустрии. Как такое может быть?

Во-первых, Билл – удачный, энергичный маркетолог. Но возможно большее значение сыграло его отношение к конкуренции, его убежденность в том, что он всегда может перепозиционировать свой собственный бизнес и обойти больших бегемотов.

Предпринимательский успех требует очень и очень сильного чувства независимости. В моём лексиконе понятие НЕЗАВИСИМОСТЬ означает САМОУПРАВЛЕНИЕ. Просто. Понятно. Этим сказано многое.

Например, то, что вы устанавливаете свои собственные правила. Вы свободны в игнорировании и нарушении любых устоявшихся норм в своей индустрии. Вы можете бросить им вызов или проверить на прочность. Игнорирование цен конкуренции и, вместо этого, разработка такой маркетинговой системы, которая позволяет продавать в конкурентном вакууме, - стало моей «специальностью» как маркетингового стратега и консультанта. Вы ведёте бизнес на своих собственных условиях и руководствуетесь своими предпочтениями, о чём я подробнее рассказываю в книге «Ноу БиЭс. Управление временем».

Это также означает, что вы управляете собственными мыслями и эмоциями и не позволяете другим диктовать то, о чём вам нужно думать или во что верить.

Поистине легендарные мегапредприниматели, которыми я восхищаюсь и чью деятельность интенсивно изучаю, были и есть асы самоконтроля.

Уолт Дисней, например, нарушил устоявшиеся, универсальные, железные «правила» расположения входа и выхода из развлекательного парка в разных местах. Игнорируя советы всех экспертов, он создал Диснейленд с входом и выходом в одном месте. И хотя он это сделал не только ради чистого заработка денег, невозможно не оценить те огромные объёмы продаж сувенирных товаров, которые осуществляются благодаря постоянно повторяющемуся движению людей туда сюда мимо торговых ларьков.

К заслугам Диснея также можно отнести его сопротивление поддаться искушению сорвать большой куш, а также давлению со стороны своих исполнительных директоров и банкиров, пытавшихся убедить его разрешить продажу алкогольных напитков на территории парка. Вместо этого Дисней решил сохранить здоровую семейную атмосферу.

Уолт был одним из великих «сумасшедших людей» - описание, которое подходит большинству потрясающих предпринимателей. Мой друг и коллега по ораторскому искусству, Майк Вэнс, проработавший с Уолтом много лет, рассказал правдивую историю о том, когда одна официантка сказала Уолту о его новом ресторане Пираты Карибского Моря, находящимся рядом по соседству, что в нём «что-то не так». Тогда Дисней резко прикрыл функционирование этого ресторана, разогнал всех, кроме нескольких клиентов и экспромтом организовал группу, которая должна была выяснить, «что не так». Оказалось, что это отсутствие светлячков, которых нужно было установить ещё при оформлении ресторана. Время от времени после этого случая, Уолт проверял своих мелочных подчинённых, требуя от них выполнения всех работ, часто дорогих и трудных, пока не была достигнута исключительная достоверность знаменитых парков.

Уолт построил Диснейленд в таком месте, что никто не думал, что оно там будет приносить доход.

Знаменитая поговорка о том, что «он ходит в такт ударам собственного барабана» великолепно относится к Уолту. Собственно так же, как и к Трампу.

Дональд Трамп настолько известен, что достаточно произнесения лишь его имени - Трамп. Как Шер. Большинство устоявшихся специалистов в проектировании коммерческой недвижимости избегают называть собственность своим именем, так как согласно традиционным убеждениям в индустрии, это может в последствии затруднить привлечение арендаторов или последующее выставление на продажу. Трамп был остро раскритикован и осмеян за приклепывание своего собственного имени на каждое разработанное им здание. Тем не менее, он говорит, что как только имя ТРАМП засияло на одном из зданий, его ценность возросла от 10 до 15 процентов.

Такие люди как Трамп - ассы в управлении собой. Они нарушают правила, безнаказанно, смело, и часто высокомерно переписывая их.

Управление собой это, как состояние ума, проявляющееся через предпринимательство.

У меня есть клиент, его имя Стэфэн Снайдер, автор бестселлера «Кредит после банкротства». Снайдер демонстрирует собой глубокую необходимость обладания эмоциональной независимостью.

Он с трудом восстановился после банкротства. Посредством борьбы с кредиторами и постепенно обнаруживая, как обращаться с кредитными счетами, требованиями к оплате, кредитными институтами, Стэфэн научился приобретать автомобили, дома и кредитки под самые низкие проценты. Тогда он понял, что делиться своими находками с попавшими в подобную ситуацию, - очень хорошая возможность для бизнеса. Его жена опасалась риска, связанного с предпринимательством, сомневалась в жизнеспособности идей мужа и неумолимо спорила с ним, по поводу его хрупкой бизнес задумки. Фактически любой эксперт в бизнесе, у которого

попросили бы совета, касательно такой бизнес идеи, среагировал бы так: я надеюсь, что ты не настолько глуп, что думаешь развить целое бизнес направление, и при этом иметь дело только с банкротами?

Сегодня, компания Стэфэна Снайдера проводит ежегодно более 100 семинаров с 400-700 участниками по всей Америке для людей, ставших банкротами. Фирма отвечает за продвижение книг для этой целевой аудитории и даже выпускает журнал, предназначенный исключительно для банкротов. Его компания также организывает и продвигает продажу домов, ипотеку, финансирование автомобилей, другие ориентированные на кредит услуги, личный коучинг по телефону и Интернету, а также другие легальные услуги для банкротов. Компания очень успешна.

В настоящее время я работаю со Стэфэном над выпуском и выходом в эфир его первой телекоммерческой передачи. Может быть, она принесёт успех, а может быть и нет. Для телекоммерции это сложно предсказать. Но, как говорят хорошие предприниматели, - «не попробуешь, не приобретёшь!»

Нужна крепкая психика

Автономность, которую вы развиваете, сыграет вам хорошую службу в случае, если ваш бизнес поедет по неровной дороге. Что я имею в виду.

Печальная правда о бизнесе заключается в том, что вы никогда не заканчиваете с теми людьми, с которыми его начинали. Партнёры, друзья, ключевые работники и прочие будут, по разным причинам, отпадать в сторону от дороги, по которой вы идёте. Одних вы будете перерастать в развитии, другие будут жаловаться или обижаться на вас. Я могу гарантировать, что иногда вы будете принимать решения, которые будут очень непопулярны у каждого, кто вас окружает. И тогда вы окончательно придёте к тому выводу, что самая нужная персона в вашем бизнесе – это вы.

Недавно, участник одной из моих коучинговых групп, адвокат в области уголовного права и законодательства, регулирующего правила дорожного движения, пришёл к необходимости избавления от своей злой служащей. Больше года он медлил и терпел её плохое отношение, саботирование его авторитета среди других работников и почти постоянную критику его идей. Он спорил со мной о том, что она незаменима. Она была с ним 13 лет, знала его бизнес изнутри. Она управляла офисом, взаимодействовала с клиентами, даже сопровождала его на судебных процессах. Он сделал ошибку, позволив этой единственной персоне стать действительно незаменимой. Но, в конце концов, оказалось, что она не так уж и незаменима, как он полагал. Через два месяца после её увольнения, количество судебных дел и денежных поступлений увеличилось, производительность других работников существенно повысилась.

Однажды я прекратил пятилетнее сотрудничество с бизнес партнёром, который был моим самым близким и лучшим другом. Ещё в одном случае закончились 11-летние деловые отношения с юристом, ставшим моим другом и прошедшим со мной через многие битвы. Мне приходилось увольнять рабочих, долгое время находившихся у меня в подчинении, и которые мне нравились. Но, работая с ними, я постоянно должен был стучать ногами, спорить, испытывать постоянный гнев и напряжённость в деловом окружении. В конце концов, бизнес не может работать с помощью собраний или компромиссов. Вы сами являетесь и собраниями и компромиссами.

И это не всегда мило и приятно. Но всегда необходимо.

Эй, это несправедливо!

Многие люди реагируют на разные препятствия, проблемы и разочарования претензией: «Это – несправедливо». Конечно, несправедливо. Мы не выбираем своих родителей. И это уже недоработка в системе! Ещё большинство из нас не является прекрасными кинозвёздами. Но все эти несправедливости меркнут в сравнении с самой большой тайной: почему плохие вещи так часто случаются с хорошими людьми.

Однажды с молодым человеком Дональдом Р., честным школьником, деликатным, учтивым, одарённым в спортивном плане, произошёл несчастный случай на трамплине, в спортзале. Он приземлился спиной на край трамплина, и у него парализовало руки и ноги на всю жизнь. Он должен был сделать выбор. Он мог бы самоизолироваться, предаваться всю свою жизнь жалости и горечи к себе, жить как беспомощный инвалид. Вместо этого, Дональд Р. учился фокусировать всю силу своей личности на своём голосе. Благодаря голосу, он мог пользоваться телефоном, единственным средством, позволявшим ему путешествовать, сидя в инвалидной коляске, чтобы стать очень успешным бизнесменом.

Набирая номер на телефоне зажатым в зубах карандашом, проводя телефонные переговоры, он стал одним из самых опытных телемаркетологов. Он держался с достоинством. Заработал деньги на прекрасный дом, построенный по заказу с невообразимыми удобствами и приспособлениями, помогающими ему жить так, как будто бы он не был инвалидом. Он стал вдохновителем для других предпринимателей в этой области, а также для всех инвалидов. Он имел влияние в обществе, был щедр, высокопродуктивен и горд. Он наслаждался активной общественной жизнью и счастливым браком.

Нет объяснения тому, почему Дональд вытянул плохую карту. Плохие вещи СЛУЧАЮТСЯ с хорошими людьми, и иногда мы не можем

контролировать обстоятельства. Тем не менее, мы МОЖЕМ контролировать наши реакции на «вытаскиваемые нами карты». После произошедшего несчастного случая, Дональд, образно говоря, «выбросил определённые карты, самостоятельно нарисовал несколько новых карт, а также сменил ту руку, которая тянет карту из колоды».

Я лично знал Дональда Р. многие годы, когда занимался прямыми продажами. Недавно я участвовал в серии семинаров, где выступал вместе с Кристофером Ривом. Представьте себе, каково оказаться на его месте. Из сильного, спортивного, динамичного актёра, известного как «Супермен», превратиться в полностью неподвижного, зависимого пленника инвалидного кресла. Кристофер выбрал продолжение разносторонней карьеры: профессиональный оратор, писатель, актёр и продюсер. И это несмотря на то, что даже подняться с кровати это уже был геркулесов проект. Своим примером Кристофер вынуждает медицинские учреждения пересмотреть точку зрения, касающуюся травм позвоночника.

По тем же причинам, всегда существуют такие люди, которые вытаскивают себя из страшных гетто в Америке, чтобы стать успешными, знаменитыми бизнесменами, спортсменами, создать счастливые семьи. Одним из примеров таких людей является Опра Уинфри. Она выкарабкалась из своего ужасного детства, став хозяйкой самого популярного ток шоу в Америке, талантливой актрисой и умным предпринимателем.

МЫ ВЫБИРАЕМ ТО, КАК НАМ РЕАГИРОВАТЬ. МЫ РЕШАЕМ ТО, ЧТО ПРОИЗОЙДЁТ ДАЛЬШЕ. Жалобы, нытьё и заявления о несправедливости не улучшат ситуации.

Можно сказать, что я представляю собой неоправданный успех и являюсь неквалифицированным во всём, чем занимаюсь.

Я вспоминаю, как в школе у меня были серьёзные проблемы с заиканием, которые не удалось исправить трём разным терапевтам. Если бы вы видели меня тогда, заикающимся и запинаящимся мальчиком, то не поставили бы и ломаного цента на моё будущее в качестве профессионального оратора. Невероятно, но я поднялся к успеху и известности, участвуя в самом крупном американском девятилетнем семинарном туре. Тур проходил в 12 городах ежегодно с 35 тысячной аудиторией. Я был на одной сцене с бывшим президентом США, мировыми лидерами, голливудскими звёздами, знаменитыми спортсменами и другими известными ораторами. По всем разумным оценкам, я не должен был там быть. Я сделал выбор, чтобы быть там.

Тот факт, что я зарабатываю крупные суммы денег как писатель, вызвал бы неожиданный сердечный приступ у моих учителей английского языка и журналистики. В общей сложности, я выпустил 9 книг. Моя первая книга по бизнесу «Лучшее продающее письмо», стала, в некотором роде, чем-то вроде «Библии» для составителей продающих рекламных текстов и с 1991 года постоянно лежит на полках книжных магазинов. Такая

долговечность – редкое явление. Мои книги были переведены на пять языков и выпущены в 20 странах.

На протяжении многих лет я часто встречаю людей, планирующих написать книги. Многие не начинают, потому что чувствуют себя недостаточно квалифицированными. Здесь есть две проблемы – недостаток уверенности в себе и неточное представление о том, как работает рынок. Некоторые всё же написали книгу, но ничего не сделали для её продвижения на рынок. Обычно каждый ждёт кого-то, кто раскроет его талант, подтвердит, прихорошит, инвестирует в него, вместо того, чтобы самому осуществить задуманное.

Я создаю рекламу для продажи товаров на десятки миллионов долларов ежегодно, неся за это полную ответственность, но, не имея никакой формальной подготовки в этой области.

Я могу и дальше приводить примеры, являющиеся результатом принятия решений, а не недостатком квалификации.

Лично я предпочитаю неоправданный успех, чем оправданную неудачу.

В одном из углов моего офиса красуется огромный плюшевый медведь Йогги. У него есть знаменитая фраза: «Я умнее среднего медведя». Это обо мне: умнее, чем среднестатистический медведь. У меня нет лучшего образования. Или лучшей квалификации, или капитала, или лучших связей. Но я – «ловкач с улицы». «Давай, говорю я, покажи мне, на что ты способен. Я всё равно придумаю, как тебя обыграть прежде, чем кто-либо успеет мне помешать!» ЭТО – установка успешного предпринимателя.

Некоторые циники скажут: «Закон не существует. Только сила». Как предприниматель, вы обладаете огромной возможностью приобрести силу контроля над всеми аспектами вашей жизни. Я не веду речь о той силе, которую вы применяете к кому-то – силе запугивания, грубой силе. Я имею в виду ту силу, которая позволяет организовать вашу жизнь так, как вы хотите; быть с теми людьми, с которыми вам приятно и полезно; иметь доходы, поистине соразмерные с вашим вкладом в общество; жить там, где вы больше всего хотите; путешествовать или сидеть дома. Ваши финансы не контролируются какими-то корпоративными бюрократами или прихотью босса. Вы сами себе выписываете чек.

Я, например, организовал свой бизнес таким образом, что могу многократно отпраиваться на небольшой отдых, совмещая его с деловыми поездками. Также, ни о чём не беспокоясь, я могу позволить себе и длительные каникулы. Могу работать дома и оставить свой офис в автономном рабочем режиме. Мне никогда не приходится сидеть в пробках в час-пик. Я сам выбираю проекты и клиентов.

Вы получаете силу, приняв решение обладать ею.

Глава 2

Реальный предпринимательский опыт:

Ноу Би Эс сообщает с передовой

Я обычный человек. Просто я работаю упорнее обычного человека.

- Теодор Рузвельт -

Понять то, насколько предприниматель страдает от бюрократической глупости, можно только, побывав в его шкуре. Вы сразу должны вести бухгалтерию и платить налоги как минимум трём разным инстанциям (федеральному правительству, штату и мэрии). Некоторые виды налогов вы должны платить дважды в месяц, некоторые ежемесячно и поквартально, а некоторые и ежегодно. Кроме этих налогов, нет ничего такого, к чему бы политики и бюрократы относились с меньшим пониманием, или такого, что разочаровывало бы предпринимателей ещё больше.

Однажды несколько лет назад, мой друг, владелец небольшого бизнеса розничной торговли, настолько разозлился, когда увидел, что его почтовый ящик набит до краёв письмами от правительственных служб, что у него случился сердечный приступ.

Бывший сенатор и кандидат в президенты Джордж МакГоверн занялся на пенсии гостиничным бизнесом. В одной из статей для журнала Инк он признался, что был захвачен врасплох глупым, возмутительным вмешательством в его бизнес со стороны государства. И если бы осознал это, когда был сенатором, то голосовал бы совсем за другие поправки и законы. МакГоверн впоследствии обанкротился и публично обвинил правительство за многоуровневую перегрузку его бизнеса. Он отметил: «компания по продвижению услуг в моём бизнесе так никогда и не была начата, потому что мой менеджер был вынужден днями концентрироваться на бесполезных и сложных формах налогов для АйЭрЭс и штата Коннектикут».

Всё это указывает на недостаток в работе негражданского правительства, состоящего из профессиональных политиков, которым недостаёт понимания реального мирового опыта.

В качестве развлечения, взгляните на составленный мной «юридический документ» ниже, в конце этой главы (Рисунок 2.1). Он также опубликован в моей книге «Ноу БиЭс Маркетинговое Письмо». Можете его скопировать и распространить среди других владельцев бизнесов, которых,

на ваш взгляд, это могло бы развлечь. Речь идёт о настоящих, спорных и жёстко регулируемых условиях, в которых мы действуем.

Если вы читали Айн Рэнд (а я рекомендую прочитать её труды каждому предпринимателю), то вы, несомненно, уже замечаете то, как события из её романа «Атлант расправил плечи» надвигаются на нас с тревожной, угнетающей скоростью и, по всей видимости, - неотвратимо.

Иногда достаточно лишь гордости

Идиотизм правительства и его вмешательство в деловую жизнь, налоги за налогами, регулирование за регулированием: всё это лишь одно из многих, сильно раздражающих, эмоциональных отвлечений от производительности, с которыми предприниматель сталкивается ежедневно и ежедневно. Существуют проблемы с наёмными работниками, поставщиками, финансами, клиентами и конкурентами. Бывают времена, когда ничего не получается, и по чековым книжкам как кровь растекаются красные чернила.

Почти каждый легендарный предприниматель многократно тестируется обстоятельствами.

Когда я брал интервью у Тома Монэгэна, основателя пиццерий Домино, он рассказывал, как за ночь превратился из «везунчика-предпринимателя» в «деревенского идиота». Трамп однажды почти обанкротился. Бил Гейтс погряз на годы в федеральном антимонопольном судебном процессе.

Я думаю, что один из секретов успеха заключается в том, что чтобы ни происходило вокруг, вы должны выкарабкаться, отбросить в сторону и игнорировать всю бюрократическую ерунду, миллионы небольших заблуждений и проблем, даже кризисы, для того, чтобы держать в качестве главного приоритета процесс приобретения, обслуживания и удовлетворения клиентов. Конечно же, это легче сказать, чем сделать. Существует так много ДРУГОГО, что и предприниматели и их, обычно небольшой, загруженный работой персонал, могут легко попасть в такую ловушку, когда работа с клиентами мешает в выполнении других, якобы более важных, дел.

Какое-то время назад, один из давних участников моей закрытой группы Платинум, Рон ЛеГранд, построил компанию, приносящую свыше 20 миллионов долларов в год. Ему удалось это сделать благодаря своим личным усилиям в качестве известного писателя, оратора и консультанта в области инвестиций в жилую недвижимость. Но из-за серии неправильных решений, чужой жадности, разногласий с партнёрами, попыток обратиться к общественности, он потерял контроль не только над собственной компанией, но и над всеми правами к своим книгам и курсам, даже собственным учебным материалам. В декабре 2002 он был бесцеремонно выпроважен охраной из собственного

здания. Его соперники инициировали судебный процесс, пытаясь запретить ему даже устное распространение собственных экспертных знаний.

В то время, когда многие бы в подобной ситуации запаниковали, кричали о несправедливости, или сложили бы руки, Рон поступил как настоящий предприниматель. Он методично работал над проблемами и немедленно создал новый бизнес, новые продукты, новые возможности. Он одновременно двигался по разным направлениям, ведущим к одной цели. По прошествии всего нескольких месяцев, он урегулировал конфликт, вернул все свои продукты и издательские права, а также основал новую, быстрорастущую, намного более прибыльную компанию.

Иногда, когда проблемы переполняют, остаётся лишь гордость. Вам будет очень трудно, например, найти такого предпринимателя, у которого в жизни не было бы момента, когда он мог платить зарплату своим рабочим только с помощью своих зубов. Или у кого не было бы проблем с тем, как сказать своим детям, что мы не можем что-либо себе позволить, или который не принимал бы звонки от кредиторов на дом, или не просыпался ночью в кровати, с ужасом смотря в потолок и думая о ближайшем дне выплаты зарплат. Каждый раз по-разному. Но гордость может поддерживать вас в пути.

Есть поговорка: сложно помнить о своей цели, когда ты окружён крокодилами. Но это как раз то, что требуется от предпринимателя в данной ситуации.

Даже когда я разгребаю последствия неправильных рекомендаций экспертов, сижу по уши в глубоких проблемах, безденежье, в загадочном хаосе и кризисе на предприятии, - я оттаскиваю себя от боёв с этими крокодилами, по меньшей мере, на час в день, чтобы сфокусироваться на своих целях, сделать что-нибудь нужное, продуктивное для их достижения.

Идите по глухой улице

Независимо от того, выигрываете ли вы или проигрываете, обособленность предпринимательского опыта удивительна и опасна. Беверли Бернстэйн это хорошо показала в одной из статей в журнале «Предприниматель» за июль 1990 года. Она ушла со своей работы и начала собственный бизнес в области консалтинга. По прошествии 2 лет её бизнес расцвел, и она зарабатывала в два раза больше своей прежней зарплаты. Но она скучала по товарищам и рабочему месту. «Когда вы начинаете свой бизнес, у вас больше нет таких отношений, которые были прежде, когда вы работали по найму», - объясняет Беверли. «Я скучала по шуткам коллег по работе и общению. Я скучала по той особой атмосфере, по своим бывшим коллегам».

Предприниматели из моей тренерской группы говорят об одиночестве, которое они часто ощущают. Они сокрушаются о том, что нет того, кто бы их

понимал, и кому они могли бы похвастаться своими победами или обсудить их проблемы. Участие в моих коучинг программах - частичное этому противоядие. Одиночество предпринимателя - это реальность.

Когда вы наёмный рабочий, за вас принимается много решений, ещё больше решается путём общего согласия. Процветает дружеское социальное окружение. И в конце рабочего дня, даже если работа ещё недоделана, в большинстве случаев вы уходите домой, пожимая по дороге плечами и всё игнорируя. Когда вы владеете бизнесом, всё совершенно меняется.

Я сомневаюсь, что есть что-то, такое же всепоглощающее, как предпринимательская деятельность. Профессиональные спортсмены и их тренеры, несомненно, живут своим бизнесом, но у них есть выходные, даже межсезонье и другие периоды отдыха. Они получают зарплаты и не волнуются о посещаемости, телевизионных трансляциях, продаже товаров, бюджетах. Предприниматель должен играть в игру *и одновременно* вести бизнес.

Даже сложно поддерживать свою обычную социальную жизнь. Люди, с которыми вы обычно любили собираться вместе, вдруг кажутся другими. Их занятия и беседы - тривиальны. Ежедневные переживания настолько отличаются, что между вами уже не остаётся ничего общего. В большинстве случаев, ваши привычки уже настолько отличаются от их привычек, что вы уже не можете позволить себе быть рядом с ними.

Я добился успеха за ночь ...по прошествии 20 лет

Лишь в течение последних 12 лет, я испытываю надёжный, последовательно возрастающий успех в своём бизнесе. До этого было много лет борьбы. В самые тяжёлые дни мне приходилось обходить всех работников, партнёров, поставщиков, инвесторов, и просить их ни о чём не беспокоиться, мол, я знаю, что делаю, и всё будет в порядке. В такие дни я запирался в ванной, смотрел на себя в зеркало и называл себя лжецом. Но уже к ночи мне не нужно было себя уговаривать, чтобы продолжать двигаться дальше.

Эти испытания обнажают вашу сущность. Я убеждён, что есть ещё более жёсткие человеческие испытания, граничащие между жизнью и смертью, проверяющие на прочность характер солдат на войне, пожарников, полицейских или тех, кому был поставлен диагноз смертельного заболевания. Но испытания, связанные с предпринимательским образом жизни, пожалуй, могут прочно занять второе место по тяжести.

Посмотрите, к примеру, на ту часть моей деловой жизни, которая связана с ораторством. Начиная с 1991 и по 2000 год включительно, я

участвовал в совместном туре с различными ораторами, среди которых была суперзвезда в области мотивации Зиг Зиглэйр, а также многие другие знаменитости. Мы выступали на хорошо разрекламированных мероприятиях, собиравших по десять тысяч людей в 25 городах ежегодно. Часто мне удавалось продать в течение одного часа личных материалов на сумму от 50000 до 70000 долларов. Это повысило мою востребованность как оратора, а также увеличило мою ценность, одновременно сделав меня предметом для зависти в глазах других коллег. В результате, некоторые профессиональные ораторы мне говорили: «Ты – везунчик».

То, что они приписывали это везению – было для меня как оскорбление.

Я начал ораторскую деятельность в 1977 году. Через год я бесплатно выступал, продавая билеты на свои семинары в свыше ста агентствах недвижимости, страховых и торговых офисах, зачастую группам из трёх, пяти или десяти человек. Когда я выступал, люди часто слушали меня невнимательно, грубо прерывали, разговаривали по телефону, читали газеты, чавкали и пили кофе. Я не был хорошим оратором.

В течение первых десяти лет ораторской деятельности случалось много ужасных историй. Были такие семинары, на которые едва кто-либо приходил, и я просто терял деньги. Своенравная публика. Я отправлялся в тур по пяти городам; за пять дней я пересекал всю страну, выступая в каждом из пяти городов. Мучительное, изнурительное путешествие. Несчётное число номеров в отелях с неисправной вентиляцией, отоплением, сантехникой. Но я продолжал. **ЛЮБАЯ ИСТОРИЯ БИЗНЕСА СОДЕРЖИТ СВОЮ СОБСТВЕННУЮ ВЕРСИЮ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРЕПЯТСТВИЙ, ЗВЕРСКИ ОТСЕИВАЮЩУЮ СЛАБАКОВ.**

Если бы это было так легко, то каждый бы мог этим заниматься, и предпринимательская деятельность потеряла бы свою ценность.

Любой «внезапный успех» знает, что такого никогда не бывает.

Рядом с успехом ходит неудача

Так как предприниматель постоянно внедряет что-то новое, экспериментирует, протаптывает дорогу, то вероятность потерпеть неудачу довольно высока. Новая реклама, новый продукт или услуга могут не только не сработать, но иногда привести к ещё худшим последствиям.

Мой друг, Тэд Г., продал свою компанию в начале этого года больше чем за 6 миллионов долларов. Он начал бизнес 10 лет назад с капиталом в 1000 долларов. Когда он шёл с шестимиллионным чеком в кармане, то чувствовал себя очень умным, успешным, даже героическим парнем. Спустя месяц он организовал семинар, продвигая его с помощью крупной рекламной

кампании, и потерял около 40 тысяч долларов. Он потратил впустую три дня на разработку и подготовку к этому семинару и уже не чувствовал себя таким умным, успешным героем.

Мне это хорошо знакомо. Однажды я стал банкротом, как в личном плане, так и на деловом поприще. Мне пришлось сменить машину. С нового Линкольна я пересел в 15 летнюю арендованную машину, за которую платил недельную арендную плату. У меня почти ничего не осталось, и если бы тогда вор взломал мою квартиру, то наверняка пожертвовал бы мне немного денег. Меня критиковали, поносили, надо мной надсмехались коллеги по цеху. Меня преследовал отраслевой союз предпринимателей, и я был унижен за свои убеждения. Для того чтобы всё-таки смягчить краски, я назову ту ситуацию длительным и глубоким финансовым затруднением.

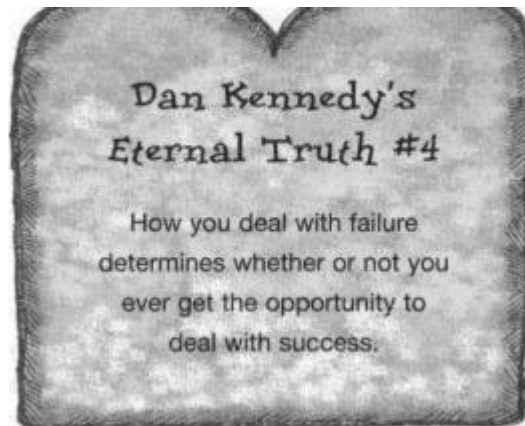
Сегодня, я должен с глубокой благодарностью признать то, что теперь вещи выглядят намного лучше. Но даже на высочайшей ступени успеха, вас может подкараулить неудача. Например, одним из направлений моей деятельности по консультированию в области директ-маркетинга является создание и продвижение телекоммерческих передач (получасовых программ по продаже различных товаров), полностраничной журнальной рекламы или сложных кампаний прямых почтовых рассылок. Одно успешное шоу стоит нескольких провальных передач. Клиент может заплатить за него 200 тысяч долларов или даже больше, а я могу потратить сотни часов на его подготовку. Но оно оказывается настолько провальным, что ничего не остаётся делать, как выкопать большую яму в саду, закопать туда видеоматериал с шоу, поколдовать и уйти. Это непросто. Каждой, дико успешной акции предшествуют неудачные. Почти каждый успех примыкает основанием к кладбищу, где зарыты кости неудачи.

Необходимость встряхнуться, перегруппироваться, отпрыгнуть назад, вытащить себя, очистить пыль и начать всё сначала – универсальное средство, постоянно используемое предпринимателем в своей жизни.

Dan Kennedy's Eternal Truth #3

Failure is part of the daily
entrepreneurial experience.

*Вечная истина Дэна Кеннеди номер 3: «Неудача-часть ежедневного
предпринимательского опыта»*



*Вечная истина Дэна Кеннеди номер 4: «То, как вы переживаете неудачу, определяет,
будет ли у вас возможность пережить успех»*

В приведённом мной в качестве примера ораторском бизнесе, есть одна приятная сторона. Вы стоите на сцене перед 500, 1000, 3000 или даже 10000 аудиторией, наслаждаетесь её смехом и аплодисментами, вас конспектируют и записывают на диктофон. За час вы зарабатываете больше, чем некоторые за два месяца. Есть не менее приятные моменты и в других моих бизнесах: я радуюсь большим заказам и неожиданно пришедшим письмам с благодарностью; планирую новый проект, внедряю его и вижу, как он живёт. Решаю сложные проблемы и заключаю крупные сделки.

Я думаю, что вряд ли существует ещё что-то, сравнимое по уровню с «вершиной» предпринимательского успеха, когда берётся микроскопическая идея, лелеется шаг за шагом, украшается, укрепляется вера в неё, она внедряется, раскручивается и возвращается в виде осязаемого, существенного вознаграждения. Это один из видов славы. Композиторы и музыканты рассказывают о своих переживаниях: когда они ведут машину, настраивают радио и впервые слышат собственную песню. Большинство сворачивает на обочину и с благоговением слушает своё творение. Мы, предприниматели, испытываем ту же дрожь, когда смотрим нашу рекламу по телевизору, в журналах, видим новые витрины наших магазинов, свои продукты. Большинство людей никогда в жизни не испытывают нечто подобное.

И иногда вы взлетаете невероятно высоко. Представьте себя на месте Билла Розенберга, которого в своё время исключили из школы. Он начал маленький бизнес в 1946 году с 2500 долларами в кармане, сэкономленными

благодаря работе в двух или трёх местах одновременно, семь дней в неделю по 12 часов в сутки. Он видел своё небольшое дело разросшимся в огромную сеть на уровне страны, - Данкин Донатс.

Представьте себя на месте моих клиентов Билла Гати и Грега Ренкера, которые теперь могут включить телевизор в Америке в любом месте, в любое время дня и ночи, и наткнуться на показ собственных коммерческих передач. На сегодняшний день их телекоммерция приносит сотни тысяч долларов ежегодно. Но эта парочка начинала скромно. Билл работал наёмным рабочим в бизнесе по производству аудиокассет. У него не было никаких соответствующих предпосылок, объясняющих огромный успех в создании телекоммерческих программ.

Представьте себя также на месте Джо Полиша, который однажды чуть не умер от голода, одурманенный своим бизнесом по очистке ковровых покрытий, но сегодня стоящего на сцене в зале, наполненном более шестистами участниками, съезжающимися со всего мира, чтобы послушать объяснения Джо о его успешных бизнес-стратегиях. Только этот один семинар пополнит за выходные банковский счёт Джо на сумму больше миллиона долларов.

Представьте себя на месте ещё одного из моих клиентов (он просил не называть его имени), который разорялся три раза подряд. Сегодня у него свыше 500 представительств по всей Америке, которые он облетает на борту собственного самолёта.

За каждой успешной предпринимательской историей – много крови и пота.

Что, в конце концов, отличает успешных предпринимателей от неудачников?

На дверях моего офиса висит табличка с надписью: «Чего бы это ни стоило».

Это – описание всей предпринимательской деятельности, в которую входит своевременная выплата зарплаты, заём денег для бизнеса, сверхурочная работа, постоянные продажи и мотивация, работа с банкирами, юристами, непреклонными поставщиками и другими трудными людьми. Я могу продолжить список. **ЖИЗНЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ - ЭТО РЕШЕНИЕ НЕПРЕКРАЩАЮЩЕГОСЯ ПОТОКА ПРОБЛЕМ.** Те, кто приходит в бизнес в надежде получить меньше проблем, чем на прежней работе, быстро устают и выдыхаются.

Картер Хендерсон, автор книги «Победители», пишет: «Быть в бизнесе – это быть подверженным нападению неослабевающих несчастий и кризисов. Это просто составная часть бизнеса». **ПРИЗНАК, ОТЛИЧАЮЩИЙ**

ПОБЕДИТЕЛЕЙ ОТ НЕУДАЧНИКОВ, - НЕСГИБАЕМОЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПРОБЛЕМ В ВОЗМОЖНОСТИ, ОТРИЦАТЕЛЬНОГО В ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ.

И я не имею в виду метод «положительного мышления». Я не верю в то, что свист в темноту защитит вас от тёмного злого призрака. Если он уже здесь, то свист не поможет. В течение последних 30 лет я предупреждаю людей о том, чтобы они перестали слушать тупиковых, активных «положительных мыслителей». Они хотят сделать из вас тех двух обезьян: «Не вижу зла и Не слышу зла»

Это всё равно, что игнорировать падающие здания Ворлд Трэйд Центра, или летящую вам на голову наковальню, или не замечать, что все ваши деньги украдены, и что врачи вам поставили неправильные диагнозы и выписали не те лекарства.

Недавно я консультировал одного своего ВиАйПи участника, Чета Ровлэнда. Чет, в течение года, совершил рекордный прорыв в своём миллионном инфобизнесе по борьбе с вредителями. Мы обсуждали законы Мэрфи и необходимость в бизнесе всегда иметь запасные планы действий (Б, В и Г). Воинствующие позитивные мыслители настаивали бы на том, что Чет негативно мыслит. Однако я убеждён, что он предусмотрителен, благоразумен и реалистичен. Реальность такова, что большинство проектов занимают больше времени и денег, чем ожидалось, большинство поставщиков сворачиваются в самый неподходящий момент, почти все хорошие работники становятся плохими работниками и так далее. И только упреждение ситуации, а также активный настрой являются здоровым реагированием на неожиданные трудности. Я много путешествовал и хорошо усвоил одно правило: никогда не отправляйтесь в аэропорт только лишь с одним билетом на руках, без подстраховки на случай отмены рейса. В большинстве случаев, я всегда резервировал ещё один рейс или имел ещё какой-нибудь план Б на случай отмены полёта или внезапной задержки подачи лимузина. В ораторском деле, я всегда вожу с собой документы, также копии заказных форм, на тот случай, если почтовая служба Фэдэкс их потеряет, дополнительные образцы продуктов. За годы работы у меня выработалась привычка иметь при себе запасную лампочку к проектору. Такое поведение всегда оправдано, оно универсально. А теперь я раскрою вам секрет на миллион долларов: иногда случайно план Б в действительности оказывается лучше, чем план А. И вы об этом никогда бы не узнали, если бы заранее не проделали работу по разработке плана Б.

Есть огромная разница между заработанным, заслуженным, оправданным оптимизмом и глупым, неоправданным, опасным оптимизмом. Оптимизм может быть достоинством, а может – пороком, как и большинство вещей, в зависимости от их применения. Существует много, дико оптимистичных людей, которые всегда прогорают. Самый большой оптимист, какого я знал, прогорал значительно чаще, чем обогащался. И если был успешен, то никогда не мог удержать свой успех.

Как владелец бизнеса и организатор-руководитель, он был полностью безответственен и не имел понятия о реальности. Отработал пять лет в городской тюрьме и плохо кончил, ввязавшись в различные аферы, покинутый семьёй и друзьями. Он был ярким примером разнузданного оптимизма.

Так вот, я не веду речь об этом «позитивном мышлении». Я говорю об автоматическом, ориентированном на действие реагировании, которое немедленно вскрывает кризис и создаёт новую возможность. Речь идёт о «предпринимательском рефлексе», который всё решает. Будете ли вы выжаты как лимон - или заряжены энергией в конце каждого дня? Мрачны и подавлены - или в хорошем настроении и оптимистичны? Эффективны или парализованы? Всё зависит от этого рефлекса.

Хорошие новости

Будучи предпринимателем, вы будете наделены весьма специфическим правом: когда одна дверь закроется, вы сможете открыть новую. Наполеон Хилл, в своей книге «Думай и богатей» пишет следующее: «В каждом несчастье заложено семя равных с ним, или даже больших достижений».

В моей жизни каждая, действительно потрясающая вещь, брала своё начало от чего-то по-настоящему ужасного. Возможно, вы думаете, что я как Поллианна (прим. – сказочный персонаж, девочка с неунывающим оптимизмом). Но если вы копнёте глубже, то найдёте большую возможность в каждом несчастье. Вот один из ключевых принципов, о которых я рассказываю на своих семинарах:

Любая новость - хорошая новость

С этим непросто примириться в первом приближении. Но если внимательно изучить некоторые события вашей жизни (и моей в том числе), то часто можно обнаружить, что от каждого, на первый взгляд отрицательного события, шёл мостик к чему-то лучшему или к новой возможности. Предприниматели хорошо это понимают. Их «предпринимательский рефлекс» самовосстановления – базируется именно на этом.

Итак, зададим себе вопрос: Если произойдет событие X, что мы будем делать?

Иногда ответом будет – пересмотреть план А, который задействован только потому, что X не случилось.

Например. Уже многие годы я управляю своим офисом без секретаря, с помощью чётко разграниченных и контролируемых часов «живого» доступа, защищающих моих подчинённых от постоянных отвлеканий и сильно повышающих их производительность. Всё это началось как план Б, когда моя мама, секретарь, была госпитализирована и затем скончалась. В этой аварийной ситуации мы обратились к плану Б, но скоро поняли, что план Б настолько нас удовлетворял, что должен стать планом А. Суть в том, я мог бы использовать план Б и раньше, по крайней мере, последние пять, может даже десять лет. И таким образом, также более эффективно использовать время и способности моей мамы как наёмного работника. Я могу только удивляться, сколько денег было потеряно, и сколько можно было заработать, внедрив сразу эту систему.

Для того чтобы компенсировать уменьшение доходов, вызванное снижением моей активности в ораторском бизнесе (я больше не мог много путешествовать), я более интенсивно занялся коучингом. Но я мог бы сделать это и на три, пять, семь лет раньше, если бы тогда спросил себя: «Если бы я был прикован к инвалидной коляске и не мог больше путешествовать, чем бы я тогда занялся?»

На самом деле, использование такого упражнения вида «крепко задним умом» по пересмотру текущего плана и осознание того, насколько быстрее я мог бы прогрессировать в достижении своих приоритетных целей, если бы чаще сверял свой план А с планом Б, - очень сильно меня смутило. Это просто великолепный завет системе свободного предпринимательства: такой же идиот, как и я, может также хорошо, как и я, это сделать. В этом недостаток того, что я подробно даю здесь эту информацию. Вы начнёте терять свой собственный нос от смущения, когда осознаете собственный идиотизм. Это ведь даже и коню понятно. Как бы то ни было, я привожу ниже невероятно провокационное упражнение. **Во-первых, составьте список наиболее индивидуальных вещей, которые вы делаете автоматически; людей, которым вы доверяете; методов ведения бизнеса, которые вы используете и так далее. Во-вторых, обратитесь к пунктам плана Б, применив их к каждой отдельной записи этого списка. И, наконец, в-третьих, повторяйте это упражнения, по крайней мере, раз в год.**

Рисунок 2.1: Юридический документ

Важное юридическое обращение

Вы решили употребить в пищу продукты из нашего ресторана, содержащие калории, жир, сахар, соль, углеводы, ненатуральные приправы, консерванты и прочие ингредиенты, способные нанести вред вашему здоровью. Потребление этих пищевых веществ в больших количествах в этом заведении или где-либо ещё, или в данном

нуждается в юридическом документе с целью консультации либо другой целью, необходимо обратиться к услугам профессиональных юристов. Автор этого документа и/или издатель не несёт никакой ответственности за использование или неправильное использование данного документа, предоставленного исключительно для развлекательных целей.

From: www.dankennedy.com

Глава 3

Как узнать, что у Вас действительно хорошая идея?

Охота была безнадежно провалена.

*«Я полагал, что вы лучший проводник во всей Канаде», - пожаловался один из охотников.
«Так и есть», - ответил проводник, - «Но мы сейчас в Мичигане»*

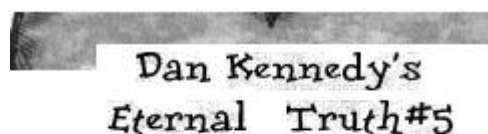
У предпринимателя и бизнес-консультанта Уилсона Харрелла был уникальный способ тестирования нового продукта, услуги или вообще бизнес идеи. Он называл этот способ «Я просто в шоке!» Харрелл предлагал взять образец вашей идеи и продемонстрировать 20 потенциальным покупателям (ни друзьям, ни родственникам и ни соседям!), и понаблюдать за их реакцией. Если они не говорили: «Я просто в шоке!» или «Почему мне в голову не пришла эта идея?», то он её отбрасывал.

Если же большинство людей произносит эти волшебные слова, то задайте им следующие вопросы: Какую бы сумму вы заплатили за это? Если это появится на рынке за эту цену, купили бы вы это гарантировано или возможно? Почему? Как бы вы этим пользовались? Инвестировали бы вы в эту идею? Почему? Почему нет?

Харрелл описал упрощённый тип «целевой группы», что само по себе очень ценно. Вообще я содействую тем изобретателям, которые изготавливают хотя бы примитивную версию своего продукта, затем пробуют продать свой товар на базаре с микрофоном в руках и громкоговорителем, как это делают пареньки на местных окружных ярмарках в Штатах. Если вы не сможете продать ваш продукт там, то, вероятно, не сможете его продать ни на телевидении, ни в печатном виде, ни на полках магазинов.

Суть в том, чтобы любым способом получить оценку вашей идеи от настоящего реального рынка. Желательно как можно раньше и как можно дешевле.

Мы подошли вплотную к знакомству с наиважнейшим правилом предпринимательского маркетинга.



Dan Kennedy's
Eternal Truth #5

You cannot trust your own
judgment. Test, test, test.
Then test some more.

Вечная истина Дэна Кеннеди номер 5: «Вы не можете доверять собственному мнению. Тестируйте, тестируйте, тестируйте. А после этого – протестируйте ещё раз».

Предприниматели нетерпеливы по своей природе? Может быть и так, но успешные предприниматели должны учиться быть иногда терпеливыми. Тестирование идеи - из той же оперы. Любым способом, в любое время – тестируйте.

Спросите Ваших клиентов

Менеджмент супермаркетов Стью Леонарда регулярно проводит встречи с группой потребителей за кофе и пончиками, расспрашивая их, что им нравится, что нет, что бы они хотели изменить и что они думают о новом продукте и сервисе. Данный процесс в деталях описан Томом Петером в оригинальном издании «Поиск совершенства», явившимся одним из гигантских прорывов в продажах и созданным на основе подобных встреч с потребителями.

Один крупный магазин розничной торговли бытовой техникой анализировал жалобы клиентов, дабы решить проблему поиска их предпочтений: какие телевизоры, аудиосистемы, устройства им нравятся больше, какие меньше. Но при опросе клиентов, один из ответов настолько часто повторялся, что не мог остаться незамеченным: люди жаловались на потерю целого рабочего дня, невозможность ничего планировать, сидя в ожидании доставки на дом приобретённых в магазине товаров. Поэтому магазин разработал систему гарантированной доставки купленных товаров клиенту на дом в течение одного - двух часов. Этот сервис стал их главным рекламным лозунгом. Результат был фантастическим!

Те из моих клиентов, которые занимаются продажей информации в различных рыночных нишах, таких как издание курсов, книг, дисков, кассет, рассылок для хиропрактиков, зубных врачей, химчисток, владельцев магазинов автозапчастей, фотостудий, частных фармацевтов и так далее, осознали ценность постоянного изучения своих клиентов. Они изучают их потребности, неудовлетворённые желания, новые страхи и затем создают соответствующие инфопродукты. Я называю это «подстроечной» - разработкой продуктов.

Изучайте аналогичные бизнесы и конкурентов

Каждый владелец бизнеса может сделать некоторые элементарные, простейшие и быстрые действия для решения задач по исследованию

рынка: пойти в библиотеку, взять Жёлтые Страницы, распространяемые на территории других крупных городов, и просмотреть все рекламные объявления в категории вашего бизнес направления. Вы неизбежно обнаружите рекламодателей, где-то предлагающих что-то такое, чего никто в вашей области не делает, и позаимствовать оттуда пару хороших, новых идей. Вы также можете обнаружить, что кто-то уже предлагает продукт или услугу, аналогичную вашей. Вас никто не ранит, если вы позвоните этому владельцу и попросите поделиться опытом. Вы можете даже посетить его бизнес.

То же самое является верным и в отношении ваших конкурентов. Вы, вероятно, можете с ними и не иметь прямых контактов, но изучать конкурентов вам никто не запрещает. Я удивляюсь тем бизнесменам, которые никогда не посещали магазины своих конкурентов и не покупали их продукты.

Умное тестирование с помощью прямой почтовой рассылки

Одна из моих ранних книг, «Лучшее продающее письмо», рассказывает о том, как создать хорошую кампанию прямых почтовых рассылок и продающих писем, даже если вам не знакомо слово «сочинение». Я написал эту книгу потому, что считаю прямые рассылки лучшим доступным способом для большинства предпринимателей продвигать свои товары и услуги. По этой же простой причине, это - наилегчайший способ протестировать результаты.

Другие виды рекламы гораздо труднее тестировать. Как вы оттестируете, например, Жёлтые Страницы? Одна и та же реклама висит здесь 12 месяцев, и вы не можете ничего изменить. Самая неприятная вещь, касающаяся создания телекоммерческих передач, это - невозможность протестировать различные идеи, лозунги и предложения, фактически без изготовления различных телепрограмм, требующих больших расходов.

Прямые почтовые рассылки - уникальная возможность для дешёвого тестирования идей. Вы можете очень многое почерпнуть из теста, который, в зависимости от размера рынка, списка пользователей и тому подобное, состоит из нескольких сотен, отправленных по почте, кусочков бумаги. Вы можете «дробить тест», делать письма с противоположным содержанием, или с разными предложениями, ценами. И это всё – всего за несколько сотен долларов. И когда вы нащупаете цель, вам ничто не мешает тестировать различные варианты и дальше, легко и дёшево улучшая своё предложение. Самое главное то, что когда вы найдёте успешную формулу, то, вероятно,

сможете использовать её на годы вперёд для получения последовательных, положительных результатов.

В последнее время, широкое распространение получили также другие средства передачи информации, предлагающие проведение простого и быстрого раздельного тестирования. Если у вас есть список адресов электронной почты клиентов или потенциальных клиентов, либо список их факсовых номеров, а также разрешение с ними контактировать (или взять в партнёры того, у кого такое разрешение имеется), то вы можете, проще пареной репы, проводить соответствующие разделительные тесты в течение одного дня. Очень просто создать два одинаковых вэб-сайта, каждый из которых содержит одинаковое предложение, но с разными ценами, или с разными заголовками. Разослать электронные письма, приглашающие людей посетить определённый сайт, а на самом деле перенаправляющие каждого посетителя на альтернативный сайт. По аналогии вы можете составить два факсимильных сообщения, отослав половине своего клиентского списка первую версию, половине – вторую.

Обычно, когда мне необходимо только протестировать свою идею (есть ли интерес публики в продукте X?), то перед тем, как начать продавать собственно продукт, я предлагаю некоторые виды бесплатной информации, записей, образцов и так далее. Если потенциальные покупатели не реагируют на бесплатные предложения, то, скорее всего, деньги они за это тоже вряд ли заплатят. Всё это позволяет вам осуществить так называемый «сухой тест». В большинстве случаев, сухое тестирование, то есть предложение продукта для продажи до того, как он в действительности изготовлен и подготовлен к поставке, - незаконно. Предложение чего-либо бесплатно, ещё не изготовленного, позволяет вам избежать затрат на производство продуктов, которые могут не пользоваться спросом. И таким образом вы можете легально провести «сухое тестирование».

«Кража» уже протестированных стратегий прямого маркетинга

Но что делать, если вы не можете протестировать идею?

Во-первых, тогда вам необходимо получить как можно больше информации о том, что работает и что не работает в вашем конкретном бизнесе. Необходимо проделать так называемую подготовительную работу по вашей индустрии, аналогичным предложениям, конкурентам и вашим клиентам. Проще говоря, чем больше вы знаете, тем лучше ваши «догадки».

Позвольте открыть вам один секрет. Мне платят большие деньги за «создание» блестящих маркетинговых идей. Но я, честно говоря, сомневаюсь, что когда-либо их «создавал». Изобретать новые идеи – много

работы. **Использовать уже успешные идеи - намного быстрее, проще и это, вероятнее всего, даст успешные результаты. И так, я стараюсь легально «воровать», в меру своих возможностей.**

Например, недавно я получил заказ на составление полностраничной рекламы для размещения в одном журнале, тематикой которого является описание возможностей заработка денег. Мне был нужен «убойный» заголовок. Я нашёл две наиболее успешные рекламы по этому направлению, взял от каждой лучшие куски и объединил их в новый заголовок. После этого, я подогнал детали к предложению клиента. Эта реклама и по сей день пользуется таким же успехом, как и фильмы про бандитов.

Я являюсь очень высокооплачиваемым копирайтером (составителем продающих рекламных текстов с непосредственным эффектом). За написание рекламы, продающих писем или проведение кампании прямых почтовых рассылок я запрашиваю обычно от 15000 до 70000 долларов плюс авторский гонорар. Более 85 процентов клиентов, однажды воспользовавшихся моими услугами, обращается ко мне снова. Как вы, вероятно, догадываетесь, существует очень небольшое число профессиональных копирайтеров, требующих за свои услуги такие суммы. Большинство из нас очень хорошо знает друг друга. Я уверяю вас, что все мы пользуемся готовыми наработками, разумно используя то, что точно работает, предпочитая этот подход придумыванию с чистого листа и ненужному экспериментированию.

Процесс создания заголовка у меня занял 20 минут. Составление его с нуля могло бы потребовать 20 часов.

Один мой друг, владелец магазина по продаже специального ассортимента продовольственных продуктов, обратился ко мне за помощью в поиске идеи увеличения оборота. К счастью, у него остался список почтовых адресов прежних клиентов, и, поэтому, он мог бы решить свою проблему с помощью хорошего продающего письма. Я вытащил из своих документов отличное письмо, которое использовал один врач для продвижения одного своего мероприятия, и сказал: «Вот, сядь и перепиши это письмо. И ничего не меняй, кроме информации по твоим продуктам». Составление этого письма заняло, таким образом, всего час. Эффект – свыше 30000 долларов за 15 дней.

Используя правильные ресурсы, вы можете существенно сократить путь к успеху, заимствуя уже проверенные стратегии.

Перенос идей с одного бизнеса в другой

Насколько я знаю, услуга по обслуживанию клиентов, сидящих в автомобиле, уже использовалась в банковской индустрии до того, как кого-то «осенило». И, конечно же, этот способ обслуживания мог бы с успехом подойти многим игрокам индустрии торговли едой быстрого приготовления

(фастфуд). Идея также уже была внедрена химчистками, магазинами по продаже напитков, видеотеками и цветочными магазинами. В Лас-Вегасе, одно казино открыло окошко с такой услугой для приёма ставок на матчи. В других областях, вероятно, это также уже использовалось.

И поэтому кто-то из фастфуд-бизнеса «украл» эту идею. Я представляю себе это примерно так. Одно из должностных лиц Макдоналдса в своей машине воспользовалось этим сервисом в одном из банков в пятницу, во второй половине дня. И его осенило - «Эй! Я не думаю, что мы могли бы предлагать молочные коктейли в маленьких тюбиках. Но снаружи ресторана – почему бы нет!»

Это подчёркивает то, что каждая идея приходит от чего-либо уже придуманного и используемого. Очень успешный телекоммерческий формат «Удивительные Открытия» является совмещением игрового шоу и ярмарочных продаж различных вещей, используемых для привлечения толпы. Клуб Мэд – это просто корабль, установленный на земле. Звёздные Войны - новая версия классических ковбойских фильмов.

Одной из лучших заимствованных стратегий, с которыми мне недавно пришлось иметь дело, является так называемая «соревновательная идея». Впервые, я обратил на неё внимание, совместно консультируя со своим другом и клиентом Джо Полишем гигантскую продовольственную компанию EAS, в то время принадлежащую Биллу Филлипсу.

Билл – блестящий, прогрессивный и энергичный предприниматель. Он снабжал топливом бурное развитие своей компании, проводя соревнования с восхитительными призами, включая автомобили и путешествия, для тех людей, которые использовали его продукты для похудения и тренировки тела. Они соревновались с самими собой, со своим «прежним Я». Их победа была основана, в большей степени, на саморазвитии, чем на соревновании с другими.

Мне и Джо так понравилась эта идея, что через год мы организовали аналогичное соревнование для химчисток, с которыми работал Джо, предлагая среди прочих призов свой ягуар. Призы предназначались для тех, кто обеспечивал своим компаниям огромный прогресс, используя систему Джо. В 2003 году, сотни людей брали участие в соревнованиях Джо, и лучшие призы, например блестящий новый Хаммер, нашли своих обладателей. У меня было также двое других клиентов, для которых мы скопировали эту идею и создали подобные соревнования, обеспечившие во всех случаях великолепные результаты. Таким образом, идея конкурсов, разработанная для бодибилдеров, послужила хорошей мотивацией для химчисток, хиропрактиков и инвестиционных консультантов, в осуществлении положительных преобразований для их бизнесов.

Я всегда говорю предпринимателям о том, что они редко, если вообще, найдут базу для стремительного развития своих бизнесов или увеличения доходов внутри собственного бизнес-направления или профессии. **Прорывы приходят извне.**

Как быть «более творческим»

Я употребляю слово *творческий* очень осторожно.

Твайла Тэрп является чрезвычайно талантливой женщиной. Недавно она дважды выиграла награду Тони Эвардс за танцевальную пьесу, поставленную на музыку Билли Джоэла. За свою, более чем 40 – летнюю карьеру, она придумала 125 различных танцев. Недавно она написала книгу «Привычка творить: учи и используй в жизни», которая, к сожалению, представляет опасность для легко поддающихся влиянию и впечатлительных предпринимателей. Я подчёркиваю «к сожалению», так как она пишет в книге именно о том виде творчества, от которого в бизнесе лучше держаться подальше. Статья в «Быстрой Компании» об авторе этой книги начиналась со следующих строк:

Творчество начинается с чистого пространства. Автор говорит: «Чистое пространство может быть унижительно».

Это – замечательный вид творчества. Он трепетно вдохновляет и создаёт прорывы в искусстве, литературе и театре. Но ему нет места в бизнесе, если вы стремитесь к максимальной прибыли за минимум времени и терзаний. И когда дело касается вашей рекламы и продвижения товаров, то нужно вдвойне избегать такого творчества, как будто вы избегаете мучений. И вот почему. Во-первых, это ужасно неэффективно. Твайла права: чистый лист является проблемой, и от него нужно держаться подальше. Во-вторых, это – эксперимент: нет необходимости в экспериментировании со стеклянными шариками, когда существуют обильные возможности достичь ваших целей без этого.

Для достижения целей в бизнесе, ФОКУСИРУЙТЕСЬ НА «ПРАКТИЧЕСКОМ ТВОРЧЕСТВЕ». Майк Вэнс говорит об этом, как о помещении старого (другими словами протестированного и проверенного) на новые рельсы, или о «добавлении» уже зарекомендовавшего себя. Другими словами, вы не начинаете с чистого листа. Уолт Дисней не начинал Диснейленд с чистого листа. Он начинал с уже существующих, приносящих прибыль, развлекательных парков и убирал то, что ему не нравилось, добавляя то, что он думал, будет работать лучше. То есть, он накладывал новые идеи на старые. Алекс Осборн, гуру творчества, поместил в свою книгу контрольные списки, облегчающие переделывание старого в новое. Я называю это перенесением чего-либо, уже где-то проверенного, из чужой области в вашу область. Это также можно описать как вырезание и склеивание разных наработок, хранящихся у вас в кабинете или в подсознании. Вы никогда не услышите от меня о начинании с чистого листа. И поймать меня за придумыванием чего-то с чистого листа – практически невозможно.

Для живого художественного выражения, - необработанное, исходящее из эфирной креативности, может быть существенным компонентом. Но для коммерческих целей, это сильно завышено. Даже если вы обратите внимание на индустрию кино, по крайней мере, на самые кассовые фильмы последнего десятилетия, то найдёте очень и очень мало оригинальных, рождённых с чистого листа, фильмов. Некоторые фильмы отобразили хорошо зарекомендовавшие себя, успешные, знаменитые образы из юмористических книг, телевизионных шоу и сериалов. Фильм, наподобие Звёздных Войн, это просто классический вестерн в новой, блестящей обёртке.

Давайте посмотрим, где вы можете черпать «новые» идеи, и, таким образом, вам не нужно будет заниматься придумыванием с нуля.

Конкуренты

У ваших прямых конкурентов случайно можно обнаружить хорошие идеи, которые плохо внедрены. Вы должны закрыть глаза на тех конкурентов, которые лидируют в вашей индустрии, но ведут бизнес за пределами вашего географического рынка. У вас должно быть заведено дело на каждого из них, с актуальными рекламными предложениями и т.д. Посещайте их магазины или выставочные центры, звоните им и «играйте» в их офисах роль потенциального покупателя.

Равные

Для меня это лучший источник хорошего, сырого материала. «Равный» - это тот, кто продаёт абсолютно другой, полностью неконкурентный с вами продукт или услугу, но в вашем ценовом диапазоне, и/или вашим клиентам, и/или используя те же носители, что и вы. Если вы выискиваете успешных «равных» и осторожно их моделируете, то вы будете потрясюще укорачивать путь к своей цели. Например, я посоветовал одному стоматологу, намеревающемуся увеличить поток клиентов, прилетающих к нему со всей страны, взять журнал авиалиний, найти полностраничную рекламу врачей-специалистов по хирургии карпального туннеля в Техасе и рекламу Мэйо Клиники, и позвонить им по поводу их программ, «сыграв роль потенциального клиента». Они – не конкуренты, но похожи по многим параметрам: клиентуре, географическому положению, ценообразованию, маркетинговым задачам и т.д. Итак, поставьте себе цель: раз в месяц тщательно изучать и собирать информацию по одному новому «равному». Вы будете мне благодарны за это.

Новости

События в новостях порождают возможности для бизнеса, основанные на принципе присоединения к тем темам, которые занимают ум публики и потенциальных клиентов. Об этом принципе говорил легендарный копирайтер Роберт Коллер. Когда Арнольд Шварценеггер, с другими 50

кандидатами, баллотировался на пост губернатора Калифорнии, Тако Белл быстро использовал ситуацию для капитализации, запустив рекламную кампанию, представляющую образы большинства кандидатов на пост губернатора, помещёнными на различных товарах. Таким образом, вы могли проголосовать, купив товар. **Я рекомендую своим клиентам, всегда иметь «план быстрого реагирования» про запас, как это делают политики, чтобы мгновенно набрасываться на представленную в новостях возможность. И затем использовать эти новости как в качестве пищи для диалога с аудиторией, так и в качестве основы для осуществления продаж, рекламных кампаний или популяризации имиджа.**

Прежняя реклама

Вернитесь в историю 10, 20, 30 летней давности. Посмотрите на великих победителей и подражайте им. Я пользуюсь наработками «классиков» гораздо чаще, чем современными примерами.

Методы лучших копирайтеров

Если вы собираетесь копировать, то копируйте лучшее. Ищите такие рекламные продающие тексты, которые многократно публикуются в национальных печатных изданиях - от *USA Today* и *National Enquirer* - до нишевых журналов. Зачастую хорошая, абсолютно не имеющая ничего общего с вашим направлением бизнеса, реклама, обеспечивает хорошую рабочую «платформу». Поэтому **вы должны регулярно сканировать журналы, по тематике находящиеся за пределами ваших интересов.**

Это были краткие примеры, как избежать выдумывания с чистого листа. Вам необходимо любым способом избегать изобретения колеса.

Формула творчества

Большинство удачных предпринимательских состояний сделаны БЕЗ использования брэнд-новых идей. Напротив, предприниматели имеют тенденцию изменять, комбинировать и «перекручивать» доказанные удачные решения. Ниже приводятся некоторые креативные формулы для этого процесса. Ищите эти и другие принципы во всем, с чем вы сталкиваетесь. Довольно скоро, это станет вашей мыслительной привычкой, и вы автоматически станете более креативным!

Если вы не можете изменить продукт, измените упаковку

Чизбургеры. С беконом, без бекона. Круглые, квадратные. Что теперь? Всё, что только можно было сделать с чизбургером, сделано. Но вспомните? «Держи горячее горячим, холодное холодным». Продукт остаётся тем же, упаковка меняется. И Макдоналдс создаёт другие блюда на основе чизбургера. Мне всегда нравился этот трюк с упаковкой. Если вы расширите эту идею дальше до «изменения позиционирования», то получите больше примеров из индустрии продажи еды быстрого приготовления: Сабвэй

перепозиционировала их гигантские нафаршированные сэндвичи, представив их как способ похудения.

Увеличьте размер

Телевизоры с большими экранами, «домашние театры». Огромные кантри-вэстерн ночные клубы в Америке. Биг Галп 7 футов 11 дюймов. Форд Экспедишн. Хаммер. Замороженные обеды «Семейный размер».

Уменьшите размер

Как насчёт карманного телевизора? Пудинг, йогурт, спагетти в одной порции.

Добавьте

Шампунь плюс освежитель воздуха в одном. Холодные капсулы, обогащённые витамином С. Книжный магазин - кафе. Ли Якокка мне рассказывал, что первый минивэн был попыткой продать подставки для бутылок на 20000 долларов. Сегодня автомобили продаются потому, что оснащены двд проигрывателями, ГПС навигационными системами и так далее. Автомобиль сам по себе - вторичен к тому, что в него добавлено!

Уберите

Автомобили со съёмной крышей. Еда без консервантов. Национальная сеть парикмахерских без предварительного назначения термина, без дополнительных услуг.

Делайте быстрее

Замена масла за 10 минут. Скоростной набор для телефонов. Микроволновая печь и духовка в одном. Скоростной Интернет.

Делайте медленнее

Ручная автомойка. Каникулы на поезде.

Делайте дешевле

Брэнд Cubic zirconia jewelry и Wal-Mart.

Делайте дороже

Каталог Neiman Marcus Christmas, наполненный очень дорогими, уникальными подарками, приносит миллионы долларов ежедневно за счёт пресс-релизов. Путешествия первым классом. Всесезонный отель в Лас-Вегасе, курорт Мэндэлэй Бэй.

Знающие предприниматели, с которыми я работаю, упорядочивают, хранят и периодически используют список формул, подобный приведённому выше. Это – равносильно иметь всегда под рукой партнёров для мозгового штурма, которые не требуют оплаты.

Что, если все ненавидят Вашу идею?

Много очень умных людей ничего не сделали, но критиковали Уолта Диснея. Много очень умных людей твердили Дэйву Томасу о том, что ниша бизнеса по продаже пищи быстрого приготовления уже заполнена и занята конкурентами. Я уверен, что мы могли бы заставить целую полку книгами, содержащими аналогичные примеры в истории. Вероятно, в каждом доме существует продукт, который в своё время был раскритикован как глупая идея.

Моя закрытая платиновая группа является главной, консультационной группой, состоящей исключительно из маркетологов в области инфобизнеса. Примерно пять или шесть лет назад, один из её участников, Рид Хазингтон, продающий информацию, семинары и услуги для брокеров, занимающихся ипотечным кредитованием, предложил радикально иной способ взимания ежемесячной оплаты за свои услуги. В сущности, он решил принудить покупателей своих единичных, устоявшихся продуктов к одновременной подписке на автоматическую ежемесячную доставку дополнительной информации с автоматической оплатой кредитной картой. Его клиенты не могли выбрать одно без другого, не могли купить продукт А без принятия соглашения на автоматически продолжающееся обязательство. Это называется «вынужденное продолжение».

Несмотря на то, что этот парень был высокооплачиваемым консультантом, я был не согласен с его идеей.

Я считал, что такая стратегия, встроенная в форму для заказа, уменьшит число покупателей и, впоследствии, станет причиной огромной неразберихи, проблем обслуживания клиентов и требований возврата денег, когда у клиентов начнут сниматься суммы с кредиток, и они уже забудут, что подписывались на это соглашение. Большинство других участников группы разделяли мою точку зрения. Если бы это было голосование на собрании в какой-нибудь большой компании, то наше «нет» убило бы эту идею.

К счастью, Рид проигнорировал наши мнения, и сделал то, что он предлагал. Вполне вероятно, что роль здесь сыграл его немалый опыт игнорировать то, что ему говорили и делать то, что ему нравится.

Как бы то ни было, пять месяцев спустя, на нашем следующем собрании, он похвастался славными результатами и сообщил всего лишь о некоторых проблемах. Всё ещё оставаясь скептически настроенными, несколько участников группы осторожно протестировали эту идею в своих бизнесах. И в течение года, все мы пользовались этой идеей, тем или иным способом. Моя довольно консервативная оценка стоила мне потери денег. То, что я не знал о данном процессе и ничего не делал в течение десяти лет, стоило мне 5 миллионов долларов чистой прибыли. Фактически в каждом

случае с нашими участниками, произошло увеличение продаж и прибыли, количества подписчиков на аудиопродукты, а также великолепное решение затратной задачи освежения рынка.

Если вы действительно верите в свою идею, даже если больше никто в неё не верит, и даёте себе полный отчёт в том, что вы можете потерять, тогда – действуйте! С другой стороны, всегда помните, что настоящие предприниматели «вступают в брак» с целями и объективными вещами, а не с изолированными идеями. Если одна из ваших идей доказала свою неприбыльность, не пытайтесь оживить умершего. Переходите к следующему методу достижения своих целей. **Предпринимательское кладбище заполнено могилами выдохшихся личностей, настолько эмоционально породнившихся с какой-либо плохой идеей, что упрямо маршировали с ней до истощения и голода.** Настойчивость ради настойчивости это перебор. Упорство полезно в определённом контексте. **Прославлять и придерживаться чего-либо без знания – смертельный порок.**

В 1941 году, восьмикратно забракованный поставщик для пекарен, Карл Керхер, заложил свою машину за 350 долларов и купил стэнд, торгующий хотдогами. Его первый день продаж ознаменовался невпечатлительными 14,75 долларами. Но в 1946 году были установлены дополнительные стэнды, затем добавлены продажи гамбургеров и специального соуса с именем Карл. Сегодня, сеть Карла Младшего насчитывает более 400 ресторанов, продающих высококачественные гамбургеры. Уникальность его идеи состоит в, как Карл называет, «частичной услуге». Вы заказываете в ларьке еду быстрого приготовления и, сидите, потягивая напитки и ожидая, когда вам принесут заказ. Это удобнее, чем стоять за окошком в ожидании заказа.

Но в 1983, у Карла была блестящая идея, которая абсолютно не сработала. Основная масса бизнесов в индустрии еды быстрого приготовления (фаст фуд) предлагала завтрак и обед. Карл решил нарушить эти нормы и начать бизнес семейных ужинов. Он предложил во всех своих ресторанах блюда из поджаренного бифштекса, цыплёнка и рыбы, крупно инвестируя в рекламу и продвижение этих новых продуктов, чтобы достучаться до клиентов в часы ужина. Он даже сменил таблички на всех точках продаж с Carl's Jr. Charbroiled Hamburgers на Carl's Jr. Restaurant. В этот эксперимент были брошены миллионы долларов.

Вместо этого, внедрение идеи ужинов сконфузило всю сеть, менеджеров и общественность. Упало среднее количество продаж за год на каждый ресторан. В 1985, Карл Керхер признал факт, что его Великая Идея провалилась. Он спустился на землю и повернул свою компанию назад к надёжным корням. Названия были изменены на прежние, меню упрощены, цены снижены, и курс рекламной кампании повернут к знаменитым поджаренным на огне гамбургерам. Почти сразу же начали увеличиваться продажи.

В то время Карл Керхер сказал в интервью журналу «Бизнес в стране»: «За последние несколько лет я испытывал такое напряжение, какого не испытывал, наверное, ещё никогда в своей жизни. Когда вы успешно занимаетесь бизнесом 45 лет, то думаете, что дальше всё будет ещё проще. Ничего подобного! И, с моей точки зрения, это та причина, по которой слишком многие терпят неудачу в бизнесе: они думают, что уже можно не беспокоиться. **Заниматься бизнесом приносит радость, но неприятности никогда не уходят в отпуск**».

Лишь в двух случаях за 25 лет я упрямо отказывался прислушиваться к тому, что мне отчаянно пытался сообщить рынок. После потери «плохих» денег - потерял также и «хорошие». Инвестировал несчётное количество времени и энергии в «реанимирование мёртвой лошади». Детали этих ситуаций не так важны, немного болезненны, и мне неудобно о них рассказывать. Ни у кого нет иммунитета против этого.

Несомненно, у Карла Керхера на протяжении его карьеры было множество хороших бизнес идей, и он поддерживал их верой и действием. Но как показывает его история, никто не застрахован от провала, - так было раньше, и так происходит сейчас. И вы тоже не застрахованы. Поэтому, вперёд! Имейте силу воли действовать в достижении того, во что вы верите, и чутьё обходить то, что доказывает свою бесполезность.

В мире прямого продвижения товара, где я по большей части живу, мы даже не употребляем термины «успех» или «неудача» в отношении рекламы, продающих писем, телекоммерции или маркетинговых кампаний. Слово «неудача» имеет обыкновение цеплять предпринимателя за упрямую струну, слишком часто приводящую к вышеупомянутой битве с мёртвой лошастью. **Вместо этого, мы употребляем термин «тест».**

Это самый основной метод во всём предпринимательстве. Приучите себя думать понятиями «тест», а не «неудача» и «успех». Затем сделайте вашим приоритетом – тестировать быстро и дёшево. Идеи, которые при тесте показали слабые результаты, отбрасывайте как горячий картофель и приступайте к следующему тесту. В конце концов, это единственный способ определить, хорошая у вас идея или нет.

Опасность также кроется и в терминах «хорошая» и «плохая». Идея может быть хорошая, но может не подходить для инвестирования в неё ресурсов, не соотносится с вашими основными целями, вашими навыками и талантами. Идея может быть хороша для одной компании, но не годиться для другой. Просто потому, что это – хорошая возможность, совсем не означает, что это действительно хорошая или лучшая возможность на данный момент, или – именно для вас. Предприниматели должны быть придирчивы к выбору идей, так как нехватки возможностей не существует.

Глава 4

Позиционирование себя и своего бизнеса для достижения максимального успеха

«Если вы думаете, что реклама не действует, тогда посмотрите на миллионы людей, которые думают, что йогурт вкусный».

- Боб Орбен –

Позиционирование, по общему признанию, является модным рекламным словом, но это также одна из самых важных рыночных концепций, с которыми вы будете встречаться в вашей предпринимательской карьере. Одним из определений позиционирования является управление тем, что ваши клиенты (в том числе и потенциальные) думают о вашем бизнесе, в сравнении с другими, аналогичными бизнесами, конкурирующими за их внимание.

У меня есть несколько специфических замечаний, касающихся этого процесса. Возможно, для вас они будут очевидны, но я вас уверяю, что видел многих бизнесменов, игнорирующих очевидное и, как результат, теряющих много денег.

Стратегия позиционирования номер 1: как назвать то, что Вы делаете, чтобы привлечь нужных клиентов

А теперь давайте рассмотрим, какое имя дать вашему бизнесу. Я настаиваю на том, что лучшим названием для бизнеса является то, которое отображает, что бизнес предлагает рынку. Возможно, это звучит слишком просто. Но давайте посмотрим на бизнесы в вашем городе. Обратите внимание на то, как много их названий, смело красующихся на вывесках, НЕ говорит вам непосредственно о том, что эти бизнесы предлагают и чем занимаются. Существует широкая сеть магазинов для художников и ремесленников, называемая Майклз. Это название висит уже на протяжении нескольких лет. Недавно я заметил новые вывески на этих магазинах: «Товары для искусства и ручной работы, Майклз». Я могу поспорить, что эти ребята, наконец, что-то поняли.

Подумайте об индустрии мгновенной печати и ксерокопирования. Многие годы на рынке США существовало 3 больших сети: Постал Инстэнт Прэсс (мгновенная почтовая корреспонденция), Сэр Спиди (Мистер

Быстрота) и Квик Копи (Быстрая Копия). В случае Сэр Спида, название не является рыночным преимуществом, и даже наоборот. Разве это не может означать название химчисток? Сети быстрой замены масла двигателя? Посыльных услуг? Квик Копи также несёт своим названием посыл скорости и быстроты, но в то же время и описывает род занятий. Тем не менее, многие думают, что это только сервис ксерокопирования, а не квалифицированной печати. Когда-то у моего брата был магазин, Основная Графика и Печать, расположенный рядом с Квик Копи. У него было множество клиентов, делавших фотокопии в Квик Копи, но приносивших огромные заказы на печать к нему, не понимавших, что оба магазина предлагали по сути одно и то же. Название Постал Инстант Пресс сработало намного бы лучше, если бы их сеть магазинов находилась рядом с почтовыми отделениями.

Конечно, все эти компании были успешны, но спросите себя: возможно, они могли бы быть более успешны, с более чётким названием, отождествляющим их деятельность? Если бы вы входили в эту индустрию, какое бы название вашей фирмы могло бы дать вам конкурентное преимущество?

Dunkin` Donats (место политое шоколадом с орехами), Midas Mufflers (дилерская сеть по установке глушителей), Domino`s Pizza Delivers (сеть доставки пиццы), Minute-Lube (замена масла двигателя в считанные минуты)- хорошие примеры названий, которые служат инструментами маркетинга. Когда Квекер Стэйт купили Minute-Lube, то заменили все цвета на представительствах с красно-жёлтого на зелёный, а также название на Q-Lube. Я думаю, что это был классический случай большой корпоративной глупости. Название, которое передавало суть услуг, заменили ничего не означающим.

С тех пор, как я написал первое издание этой книги, копировальный бизнес совершил огромную потерю игроков. Вышеупомянутые фирмы всё ещё существуют, но Кинкос, в неприязни (с моей точки зрения) истинно страшного названия, превзошла их всех. Это название компенсируется некоторыми другими положительными показателями, включая использование передовой технологии и условий для самообслуживания. Кинкос сделал для копировального бизнеса то же самое, что Пиггли-Виггли сделал для продуктовых магазинов десять лет назад. Я до сих пор могу себе представить, насколько более успешной могла бы быть Кинкос или насколько быстрее она могла бы развиваться, имея более удачное название.

Название может помочь с позиционированием. Рассмотрим два примера названий: «Скорая помощь в хиропрактике» и «Центр по контролю над хронической болью». Оба – названия частных, врачебных кабинетов по хиропрактике. Одно подразумевает в качестве целевой аудитории жертв несчастных случаев, другое – людей с длительными, хроническими проблемами. **Если вы придумываете название вашему бизнесу, продукту либо услуге, думайте в контексте передачи послания, работы с целевой аудиторией и завоевания рыночного преимущества.**

Несколько лет назад, меня попросили придумать название для флаконов с аэрозолем для борьбы с сорняками. Я остановился на варианте «Смертельный Уничтожитель Сорняков». У вас есть какие-либо сомнения по поводу предназначения этого товара? Лучше ли это название, чем Формула 42Х?

Название значит...

Очень много. Я воевал со всеми своими издательствами за названия моих собственных книг. Исключением был лишь один издатель, бодро согласившийся на длинное, неудобное название и добавление «Ноу БиЭс» (никакой ерунды). Это - МОЁ личное добавление. Я культивировал репутацию прямой, без мишуры, «без ерунды» личности. Как бы то ни было, названия имеют огромное значение в книжном бизнесе. А также они очень важны для продуктов и коммерческих предложений.

Например, должен ли ресторан называться «Осенние Блюда» или «Осенние Запахи Приключений»? Название «Блюда» настолько жизненно необходимо в ресторанном бизнесе, что мы вместе с Рори Фэт, участником моей платиновой группы и главным управляющим делами Систем Ресторанного Маркетинга, разработали полную, диалоговую таблицу и вопросник на лазерном диске, чтобы помочь владельцам ресторана с придумыванием названия.

Кто-то однажды мне рассказал о том, что видел объявление, рекламирующее бесплатный семинар. Семинар назывался «12 препятствий к финансовому успеху», и человек решил не участвовать в этом семинаре, так ему были уже известны более 12 препятствий!

Может быть он пошутил. Может быть нет. Но привлекательность семинара могла быть существенно улучшена добавлением в название слов «Как преодолеть...»

Один из участников моей группы, владеющий бизнесом фотографии, отдельно протестировал с помощью прямой почтовой рассылки особый вид продукта, изменяя лишь название в его предложении. Первая версия была «Семейный портрет. Подарок в День Матери». Вторая версия - «Лучший подарок в День Матери: Семейный портрет». Версия номер два победила первую по количеству продаж в соотношении 3:1, то есть с 300% разницей.

Маркирование процесса

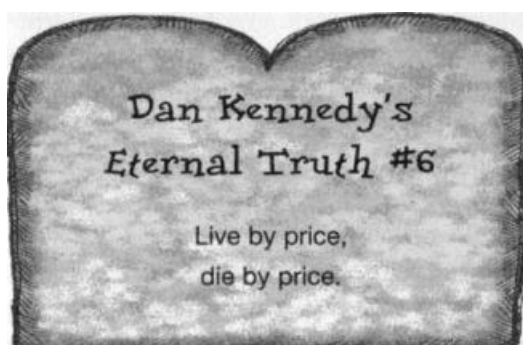
В конце концов, существует присваивание имён и вашему «процессу». Вы можете точнее коммуницировать и повысить ценность того, что вы предлагаете, просто улучшив его название. Например, «10-минутная Замена Масла» воспринимается иначе, чем «9-минутная Замена Масла», «Гарантировано 10-минутная Замена Масла» или «500-Способов 10-минутной Замена Масла».

Мой клиент Джо Полиш, из Рынка Пираний, придумал «Ковровый аудит» - процесс прохождения по всему дому с проверкой, перед тем как

приступить собственно к очистке ковров. Эта услуга входит в цену, которую заплатит клиент по завершению всех работ, но это «изысканно украшает» процесс сам по себе, когда чистильщик проходит по дому, помещает различные цветные наклейки на пятна грязи и привлекает внимание другой визуальной диагностикой. Осуществлением этого процесса и выделением для него особого названия, Джо может продвигать и рекламировать свою Бесплатную Ковровую Проверку как нечто ценное, интересное и полезное.

Стратегия позиционирования номер 2: Как установить цены

Вы услышите миллионы разных мнений относительно стратегии ценообразования. Лично я не думаю, что когда-нибудь захочу вести бизнес, привлекающий клиентов лозунгом «самые низкие цены». **Вы не можете построить долгие отношения с клиентами посредством самых низких цен.**



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 6: «Живи и умирай, зная себе цену»

Способ заполучения клиентов имеет огромное влияние на то, как вы будете им снова что-либо продавать. Всегда будет существовать кто-то, кто добровольно будет предлагать такой же продукт дешевле. **Если самые низкие цены – единственное, что связывает ваших клиентов с вами, то ваш бизнес через десять лет будет также хрупок, как через десять недель после своего начала.**

Во всех бизнесах, где я участвую, мы продаём качество, ценность, сервис и уникальные преимущества. Мы не продаём цену.

В установлении высоких цен и гонораров полезно использовать концепцию «спроса и предложения». В моём собственном ораторском и

консалтинговом бизнесе, чем более занятым я становился, тем более придирчиво подходил к выбору клиентов и проектов. И в последние годы я стараюсь уменьшить число поездок. Всё это создаёт ещё больший спрос на мои услуги. По причине того, что я занят и редко бываю в офисе, могут пройти дни, даже недели, прежде чем новичку удаётся связаться со мной. Затем я смотрю своё расписание, в котором может быть всё уже заранее расписано на недели вперёд. Даже телефонные звонки должны быть запланированы заранее. Для меня, всё это давно доказало своё преимущество. **Чем менее я доступен, тем больше желаем и тем выше ценюсь.**

Итак, вот вам большой секрет успеха: **найдите способы создания исключительности, изображайте больше востребованности, чем предлагаете себя.**

Я также убеждён, что большинство стабильных рынков связаны с высочайшим качеством. Одной из моих любимых фирм, доставляющие заказы по почте, является Омаха Бифштекс. Вы можете купить бифштексы за меньшие деньги везде, но не лучшего качества. У них выдающееся обслуживание клиентов, и членство стоит чрезвычайно дорого. **У клиентов с мизерными доходами в подобных сегментах рынках фактически отсутствует верность и преданность, другими словами – лояльность.** Они передвигаются от одного продуктового магазина к другому, ведомые купонами со скидкой из газет. Какой тип клиентов вы предпочитаете иметь?

Собственно говоря, клиентская «лояльность» - не совсем правильное определение. Этот термин часто используют, но он иллюзорен. Было время, когда человек на Форде был человеком на Форде на всю жизнь. И он готов был выйти против, например, любителя Шевроле, чуть ли не с кулаками, отстаивая своё предпочтение. Он даже не мечтал о покупке другой марки автомобиля. Но то время ушло. **Сегодня бизнесам необходимо постоянно зарабатывать доверие клиентов, и работать над тем, чтобы их удержать. Вы не можете сделать это с помощью низких цен, потому что кто-то всегда будет предлагать это ещё дешевле, даже если это его обанкротит.**

Наихудшая штука для любого бизнеса, любого поставщика услуг - это «коммодитизация», когда вас воспринимают стандартизировано и взаимозаменяемо с другими поставщиками. **Когда вы продаёте, делая акцент на низкой цене, то вы этим приглашаете воспринимать вас именно так.**

Другой интересной штукой, касающейся темы цен, является то, как сильно большинство владельцев бизнеса боится поднять собственные цены или назначить высокие цены для премиум-продуктов. Но бояться нужно другого: продавать за меньшие деньги, чем вам необходимо. Или ещё хуже: продавать в меньших количествах и по низким ценам.

Чего они не знают....

Одним из игровых шоу, уже давно присутствующих на телевидении, является шоу Боба Бэркера «Цена – правильная», в котором конкурсанты пытаются угадать правильную цену наиболее продаваемых, часто используемых товаров. Более 50 % ответов – неверные. Это реальная, настоящая телепрограмма, обнаруживающая тот факт, что потребители не знают предполагаемую цену даже тех товаров, покупка которых стала рутиной. Что наводит на мысль о том, что они вообще не имеют никакого понятия о случайных, необычных продажах. Другими словами, они судят о том, высока ли ваша цена или нет, основываясь НЕ на каких-либо своих знаниях, а ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО на том, как вы это преподнесите и представляете.

Существует большая статья об этой теме в выпуске Гарвард Бизнес Ревью за сентябрь 2003, в которой приводится одно университетское исследование, основанное на опросе покупателей в супермаркетах. Их просили сразу же назвать цену товара, который те собирались бросить в тележку для покупок. Лишь менее половины опрошенных ответили правильно. Это говорит о том, что большинство людей недооценивает понятие цены. Эта информация придаст вам дополнительные силы для решения задач по продажам в премиум сегменте.

Суть в том, что цена НЕ соотносится с фактическими знаниями ваших потенциальных клиентов о том, какой она должна быть, или о том, каковы цены конкурирующих фирм. У вас намного больше свободы и гибкости в предлагаемых вами ценах. Извлекайте из этого пользу.

Конечно, существуют потребители, которые изучают цены своих основных приобретений по Интернету, потребительским тестам и просто в магазинах. Большая часть последних, мне известных, статистических результатов, указывает на то, что таких людей менее 10 % от всего рынка, и, в основном, изучаются цены на автомобили, большие устройства и приспособления, бассейны и дюжину прочих крупных покупок. Если вы согласны этим пожертвовать, то в вашем распоряжении остальные 90%. Идём дальше. В идеале, вы должны продавать в созданном вами же конкурентном вакууме, где цена назначается потенциальным клиентом в обмен на ценность, и основывается на том, как вы преподнесите продукт, а не на сравнении с ценами конкурентов. Другими словами, чем более эффективно вы выполняете свою работу по маркетингу (чему я и учу), тем меньше ваша зависимость от цены.

#1 Миф и Страх по поводу повышения цен

Статья в Гарвард Бизнес Ревью также рассеивает общую устоявшуюся веру в то, что повышение цен неблагоприятно влияет на продажи. Это - не всегда так. В одном из реальных примеров, повышение цены на платье в каталоге женской одежды с 34 до 39 долларов увеличило спрос, но повышение цены с 34 до 44 долларов не произвело никакого

эффекта. Здесь есть две вещи: цифра 9 в конце цены придаёт визуально большую ценность, чем цифра 4, хотя цена в первом случае была поднята всего на 5 долларов. Тем не менее, возможно чистая прибыль будет больше при продаже меньшего количества товара за 44 доллара, чем большего за 39 долларов.

Ещё несколько стратегий ценообразования

Профессиональным практикам я часто предлагаю использовать метод «различного ценообразования». Например, если вы хотите, чтобы участник моей группы, юрист Мэйс Ямпольски, *лично рассмотрел* ваш случай, гонорар будет составлять X долларов в час. ИЛИ, если вы пожелаете обратиться к одной из двух юридических фирм, *заведуемых* Мэйсом, то гонорар будет меньше, только Y долларов в час. Этот метод подходит для врачей, стоматологов, хиропрактиков, юристов, ассоциаций клинического мониторинга и так далее. Но в принципе может иметь и более широкое использование.

Мой клиент и участник платиновой группы Майк Стормз – хороший пример маркетолога, работающего в премиум сегменте. Его школа карате расположена в небольшом городе в штате Луизиана, в окружении девяти конкурирующих школ, расположенных по соседству друг с другом. У всех девяти цены ниже, чем у Майка в 2-5 раза. Школа Майка приносит прибыль, которая ежегодно увеличивается на двузначную процентную величину, что является очень высоким показателем по стране. Школа также может гордиться исключительным показателем удержания клиентов и обилием хороших рекомендаций. Как такое может быть?

На это есть много причин, хотя ни одна из них не связана с сердцевиной поставляемого продукта. Потребуется написать целую книгу для раскрытия в деталях всех этих влияющих факторов, но я здесь приведу лишь три, без технического описания: умышленное решение Майка предлагать услуги по самым высоким ценам; полное отсутствие у Майка беспокойства по поводу цен конкурентов; обширная стратегия позиционирования, благодаря рекламе, маркетингу, расположению и школьному окружению. **Таким образом, он привлекает тех клиентов, которые принимают решение купить продукт на основе ценностей и пользы, а не на основе самой низкой цены.**

Нет. Всё это не говорит о том, что вы не добьётесь успеха, пока не исключите сегмент самых низких цен: очевидно, никто не будет спорить с успехом Wal-Mart. И, тем не менее, в этом сегменте намного опаснее находиться, чем в сегменте высоких премиум расценок. На первый взгляд, легче пойти путём наименьшего сопротивления, - снизить цены, предложить дешевле. Но если вы это сделаете, вы пожертвуете своей прибылью, ограничите себя в инвестировании в привлечение клиентов, а также в том, что вы сможете сделать для их удовлетворения. И конечно вы всегда будете уязвимы для низкоценовой конкуренции.

Что бы вы ни решили по поводу цен, осознайте, что вы имеете дело с чем-то большим и более важным, чем просто цена. Вы позиционируете свой бизнес в конкретной области.

Стратегия позиционирования номер 3: Как сделать, чтобы Ваш имидж работал на Вас

В своей жизни я никогда не забуду случай, когда один банковский менеджер, глядя мне прямо в глаза, произнёс, по-настоящему искренним голосом: «Вы никогда не станете президентом компании, потому что вы не носите галстук». Чтобы вас воспринимали, все без исключения, как успешного предпринимателя, вы должны соответствовать имиджу успешного предпринимателя. Чтобы вас воспринимали, без исключения, как успешную и доверительную персону в вашей области, вы должны соответствовать имиджу успешной персоны в этой области.

Место расположения офисов и магазинов, упаковка продукта, литература и реклама - всё это в такой же степени относится к имиджу, как и внешний вид бизнесмена. Независимо от того, в чём я выхожу на сцену, в костюме или джинсах, это не имеет ничего общего с качеством или ценностью моего выступления, но это имеет огромное влияние на то, как это выступление воспринимается. Если я выхожу в джинсах, то немедленно создаю психологические препятствия для восприятия. Для себя я сделал вывод, что огромное значение имеет наиболее авторитетный внешний вид. На большинстве своих выступлений, я продаю собственные книги и диски. Я тестировал уровень продаж на одних и тех же типах аудитории, выступая в галстук, спортивной куртке и слаксах и выступая в костюме (светлом, чёрном, тёмно-синем или в полоску). В последнем случае, я продавал больше.

Dan Kennedy's Eternal Truth#7

We're taught that you can't judge
a book by its cover, but we can't
help but judge a book by its
cover. You will be judged
that way, too.

Вечная истина Дэна Кеннеди номер 7: «Нас учили, не судить о книге по обложке, но мы ничего не можем с этим поделать, и судим о книге по обложке. О вас судят тоже по внешнему виду».

Справедливо? Конечно же, нет. К несчастью, это позволяет продолжать жить дальше расизму, сексизму и другим предубеждениям. И вы можете очень сильно возмущаться по этому поводу, если хотите.

Но я собираюсь задать вам решающий вопрос: **предпочитаете ли вы быть всегда правым или богатым?** Я называю этот вопрос «решающим» для предпринимателей, потому что это обязывает вас быть полностью реалистичным и прагматичным, отбросить все жалобы и добиваться успеха. Многие люди предпочитают жить посредственной жизнью, под зонтиком жалобы «Это не справедливо!», а принять мир таким, каков он есть в реальности, и делать необходимое для победы. Многие люди цепляются за определённые убеждения и привычки, даже если те не приводят к желаемым результатам. **Наиболее успешнейшие предприниматели, которых я знаю, всякий раз добровольно меняют свои убеждения и привычки, когда эти изменения помогают достижению самых желаемых результатов.**

А теперь поймите меня правильно. Я не предлагаю политическую игру в хамелеона, изменчивую от аудитории к аудитории, изысканно одеваясь для одной группы и раздеваясь для другой, говоря всем и каждому то, что они хотят слышать, не взирая на истину и противоречие, не имея стержневой философии, лишь желаемые результаты. Где-то во всём этом должно быть ваше «Я». Должен быть набор ценностей, не зависящий от изменений. Но существует много вещей, не таких важных, какими являются ваши ценности. И эти вещи могут быть легко модифицированы, чтобы расчистить путь к успеху.

Однажды я консультировал одного сильного адвоката, не понимающего, почему у него возникают сложности с привлечением либо удержанием солидных клиентов. И когда он подвёз меня из своего офиса в ресторан на встречу на своём канареечно-жёлтом, четырёхлетнем грузовике-пикапе, я рассказал ему «почему». Разумеется, он сильно протестовал. Он был влюблён в свой грузовик, и не имело значения, чего это стоит. Его юридическая практика сразу начала собирать солидных клиентов, как только он начал ездить на кадиллаке.

С другой стороны, что касается рекламы, литературы или прямой почтовой рассылки, то здесь я должен вас предостеречь от создания размытых образов. Слишком часто, красивый и дорогой маркетинговый материал терпит неудачу в донесении убедительного сообщения клиенту, и клиент «не понимает», почему он должен сразу на этот материал среагировать. Большинство бизнесов скорее представлены таким образом, что их средства маркетинга воспринимаются как «искусство торговли в медиа», а не как «реклама». Другими словами, идёт подражание. Главную же роль играет послание. Да, плохая подача в определённый сегмент рынка может испортить даже

лучшее послание. Но более распространённая ошибка – прекрасная презентация, которая ничего в себе не несёт.

Стратегия позиционирования номер 4: Самоназначение

В детстве наши родители «назначают нас»: ты достаточно взрослый, чтобы остаться одному дома, присмотреть за младшими братьями или сёстрами, сходить куда-нибудь и т. д. На рабочем месте, предприниматели или руководители «продвигают нас». Во всех этих случаях есть кто-то ещё, с некоторыми полномочиями, определяющий, что вы квалифицированы делать определённые вещи или нести определённую ответственность. Эта условность не особенно полезна, когда вы вступаете в предпринимательский мир.

Люди часто спрашивают меня: «Как вы стали профессиональным оратором?» Они ищут что-то наподобие упорядоченного маршрута, как, например посещение школы, прохождение тестов и, наконец, посвящения в профессионалы. Они разочаровываются, когда я им говорю, что я «Сам себя назначил».

Книга Роберта Ринджера «Победа через запугивание», которую я прочитал в годы своей ранней карьеры, открыла мне глаза на то, что самой большой проблемой на пути к вершине, является проблема прохождения через толпу. Ринджер предложил своё решение этой проблемы, советуя просто «по-лягушачьи перепрыгивать». Я делаю это всю свою жизнь. И я заметил, что большинство людей ждёт кого-то ещё, кто признает их, даст им разрешение быть успешным.

Прошу вас, поймите, **ВАМ НЕ НУЖНО ЧЬЁ-ЛИБО РАЗРЕШЕНИЕ, ЧТОБЫ СТАТЬ УСПЕШНЫМ.** И если вы ждёте, что какое-то учреждение предоставит вам это разрешение, вы будете ждать очень и очень долго. И запомните, независимо от того, как это выглядит для посторонних, успех никогда не случаен.

Джей Лено перенял пост Джони Кэрсона - пожалуй, лучшую работу в шоу-бизнесе. В то же время, претендентом номер один на эту позицию рассматривался комик Гэри Шэйндлинг, а за ним шёл Дэвид Леттермэн. Но лишь Лено тихо вышел вперёд и назначил себя на эту должность. Во время своих поездок, он заходил в местные филиалы ЭнБиСи в разных городах, знакомился с местными руководителями, бесплатно делал для них рекламные передачи и действовал как назначенный сам собой посол доброй воли для всей телесети. Между тем, Кэрсон ушёл в отставку, и Лено стал единственным кандидатом с солидной поддержкой всех филиалов ЭнБиСи. Кто сказал ему, что он мог бы перенять этот пост? Никто. Он сам это сделал.

«Позиционирование себя в качестве эксперта» - это означает самоназначение, самопродвижение и самовозвеличивание. Когда-то один

мой клиент, косметический хирург из Беверли Хилз доктор Роберт Котлер, написал и самостоятельно опубликовал книгу под названием «Руководство по косметической хирургии для потребителей». С тех пор он мог сам себя продвигать как Врач, написавший Книгу.

Очень давно, сравнительно рано в моей ораторской карьере, я получил важное приглашение выступить на деловом собрании престижных СЕО клубов, состоявших исключительно из президентов корпораций. Я шёл по стопам великих людей, с кем эти клубы в своё время также контактировали: среди них был медиа магнат Тэд Тёрнер, управляющий юго-западными авиалиниями Хэрд Келлехер, основатель Небесных Чайных Приправ Мо Сигель, а также «Знаменитый Амос» - король выпечки.

Это приглашение просто свалилось с небес. И даже несмотря на это, оно не было случайно. Человек, ответственный за клубы, уже несколько лет находился у меня в списке адресов почтовой рассылки. Вся совокупная, проводимая мною реклама, выступления перед другими группами, написанные и изданные книги, хорошие рекомендации от других бизнес лидеров, моё активное участие в нескольких ассоциациях, - всё это усилило эффект, приведший к этому очень важному приглашению. Я конкретно никого не просил об этой возможности выступить, и в этом смысле, можно назвать это счастливой случайностью. Но когда вы поймёте, сколько преднамеренной работы по позиционированию было проделано, то назовёте это как угодно, но только не случайностью.

Истории успешного позиционирования

История Роджера М, взлетевшего с 5000 до 50000 долларов в месяц на комиссионных, иллюстрирует, насколько важным может быть позиционирование. Роджер почти десять лет занимался бизнесом по продаже франшиз и бизнес возможностей; вёл очень неплохой образ жизни, получая в среднем 5000 долларов комиссионных в месяц, когда однажды ему пришла в голову мысль о том, что «продажи» - было плохим позиционированием. Гоняясь за людьми, он их распугивал. Это было слишком утомительно.

Роджер разработал стратегию, которую с тех пор копируют многие в его индустрии. Ещё в процессе разговора и предоставления информации потенциальным покупателям франшизы, Роджер требует от них предоставить ему две профессиональные рекомендации и две рекомендации от частных персон. Затем он связывается с лицами, давшими рекомендации, и задаёт им вопросы о характере, серьёзности и так далее потенциального покупателя франшизы, чтобы якобы определить его общую квалификацию. Он сообщает им, что рассматривает покупателя франшизы, а также других кандидатов, исключительно для предоставления одному из них очень выгодного контракта с корпорацией Роджера. Что вы думаете происходит сразу же после этого?

Правильно. Эти четыре человека немедленно звонят потенциальным клиентам Роджера и передают им содержание разговора с ним. Потенциальные клиенты теперь ощущают себя конкурирующими друг с другом и квалифицирующимися на предоставление возможности, а не покупателями, которым «продают» эту возможность.

Роджер переключил своё позиционирование с ПРОДАЖИ на ВЫБОР. За первые годы работы с этой стратегией, доходы Роджера совершили скачок с 60000 до свыше 500000 долларов.

Какое это всё имеет отношение к вашему обувному магазину, ресторану, страховой компании или дистрибьюторскому бизнесу? Самое прямое! Хитрость Роджера демонстрирует силу позиционирования, умножающую доходы.

Подробнее, данную тему я раскрыл в другой своей книге, «Ноу БиЭс Успех в продажах», где привожу соответственно и больше примеров.

Как Вы думаете, кто Вы?

Существует одна старая история, которую многие ораторы присваивают себе и рассказывают как собственную.

Один из почётных гостей докладчиков сел за главный стол и сказал официанту: «Принеси мне ещё больше сливочного масла». На что официант ответил: «Не могу. Одна порция масла на человека». «Да знаешь ли ты, кто я?» - ответил расстроенный докладчик. «Нет», - сказал официант - «Кто ты?»

«Я – знаменитый автор, и почётный гость среди ораторов на сегодняшнем вечере. После ужина я буду делиться своей мудростью со всеми этими людьми. Они обратились ко мне, заплатив большую сумму. Вот, кто я. И я хочу ещё одну порцию масла».

«Хорошо», - сказал официант. «А ты знаешь, кто я?»

«Нет», - предположил докладчик.

Официант победоносно улыбнулся. «Я человек, отвечающий за масло».

Суть истории заключается в том, что нам необходимо поддерживать некоторую скромность и уважение к каждому, также имеющему право быть важным. Но при позиционировании себя и своего бизнеса для достижения успеха, вы должны чётко определить, кто вы, и затем ясно донести это вашему сегменту рынка. И очень важно принять правильное решение. Рынок обычно примет то позиционирование, которое вы выбираете и представляете другим. Управление у вас в руках.

Глава 5

Как предприниматели действительно делают деньги - большие деньги!

Писатель-юморист Роберт Бэнчли признался, что после 15 лет творчества он сделал вывод об отсутствии у него реального писательского таланта. «Но уже было слишком поздно. Я не могу прекратить писать, потому что стал очень известным», - сказал Роберт.

Пол Хокен, экстраординарный эксперт, обладающий проницательностью в предпринимательском ремесле, в своей книге «Растущий бизнес» написал следующее: «Чем большего я добивался в мире «официального» бизнеса, тем больше начинал сомневаться, что вообще занимаюсь бизнесом. Мне казалось, что я занимаюсь чем-то другим. И сегодня, когда я читаю большинство стандартных книг о бизнесе, у меня возникает то же ощущение».

Когда я прочитал эти строки, то сказал: «И у меня тоже!» Подозреваю, что и у большинства читателей этой книги, возникает тоже чувство, потому что я пишу больше для ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, чем для владельца малого бизнеса. И хотя они оба могут быть представлены в одном лице, но обычно, всё-таки, очень отличаются друг от друга.

Типичный владелец малого бизнеса верен специфическому, узко ограниченному бизнесу, которым он управляет и, по существу, нанимает себя на работу в качестве генерального менеджера. Когда вы начинаете бизнес или покупаете бизнес либо франшизу, вы в действительности покупаете себе работу, надо надеяться, очень хорошую работу. Вы зарабатываете деньги, начисляя себе зарплату, доплаты, используя налоговые преимущества. В течение длительного периода, вы можете скопить значительную сумму денег, позволяющую вам отойти от дел, и продать ваш бизнес. Если вы разбогатеете, то вероятнее всего это произойдёт с помощью становления на ноги вашего первого магазина, открытия второго, потом третьего и, в конечном счёте, развитием сети. Ваш первый бизнес может приносить вам всего 30000, 35000 или 40000 долларов в год, приравниваясь к хорошей работе. Шесть таких бизнесов, всё же, могут приносить 180-240 тысяч ежегодно и позволить вам тихо, спокойно стать богатым.

В этой модели нет ничего неправильного. По факту, существует множество примеров, подтверждающих правильность данной модели. Много людей спокойно стали миллионерами с помощью очень «обычных» малых

бизнесов. Согласно высказыванию профессора по маркетингу из Джорджия Стэйт Юниверсити, Томаса Стэнли, изучающего богатых в Америке, автора бестселлера «Ваш сосед-миллионер», большинство миллионеров сделали свои состояния «старыми проверенными способами: упорно трудясь тридцать лет, шесть дней в неделю... в бизнесах, обслуживающих потребности обычных людей». Его исследования, а также исследования других показывают, что многие владельцы малых бизнесов богатеют неуклонно и размеренно в течение 30, 40 или даже 50 лет, что демонстрирует ненужность революционной идеи для того, чтобы разбогатеть. **Всё ещё существует множество неиспользованных возможностей в уже устоявшихся, проверенных направлениях бизнеса, позволяющих построить богатство в любом из них, просто делая вещи чуть лучше среднего уровня.**

Но ИСТИННЫЕ предприниматели делают это немного иначе, тщательно выискивая новые, разносторонние возможности для зарабатывания денег.

Что Вы будете делать, когда вырастете?

Истинный предприниматель не «хранит верность» определённому бизнесу. Если вы спросите типичного владельца малого бизнеса о том, чем он или она занимается, то услышите узконаправленный и легко понятный ответ: я – владелец ресторана. Я ювелир. Я владею магазином подарков. Ответ предпринимателя будет не так прост. Я вспоминаю своих умерших родителей, всё ещё удивлявшихся тому, что я собирался делать, когда вырасту. Мой отец умер, когда мне было 48.

Предприниматели сначала и, прежде всего, зарабатывают деньги с помощью инновационных ИДЕЙ. Они в большей степени создатели, чем управленцы. По этой причине, они часто начинают, развивают и затем продают бизнес, только для того, чтобы двигаться дальше. И делают это снова и снова. Некоторые, пытающиеся остаться в бизнесе предприниматели, вынужденно увольняются своими инвесторами, которые вовремя понимают, что **быть очень талантливым в создании бизнесов, не обязательно предполагает наличие таланта в управлении зрелым бизнесом.**

Обычно предприниматели участвуют во многих бизнесах одновременно, даже если это выглядит как один бизнес. Примером служат мои клиенты и друзья, Билл Гати и Грэг Рэнкер. Первым бизнесом Гати было дублирование аудиокассет для ораторов и различных заказчиков. Затем он заинтересовался использованием своих производственных возможностей для изготовления собственных продуктов, которые он также мог реализовывать. Следствием этого стало заключение лицензионного

соглашения с фондом Наполеона Хилла на выпуск аудиопродукции, основанной на книге «Думай и Богатей». Дублируя кассеты для разных людей, успешно продвигающих телекоммерческие материалы, Билл следующим своим шагом решает создать телевизионное шоу и продавать материалы серии «Думай и Богатей».

Сегодня корпорация Гати-Рэнкер приносит 600 миллионов долларов ежегодно, являясь лидером в области телекоммерции, и может быть определена как телекоммерческая производственная компания. Но под зонтом находится материнская коллекция разнообразных бизнесов. Например, за их телевизионной программой «Личная Власть» с Тони Робинсом, стоит целый издательский бизнес, бизнес клуба подписки на регулярное получение аудиокассет и бизнес почтовых рассылок. За их «Виктория Принципал», программой по уходу за кожей, стоит бизнес заказа косметики по почте. За несколько лет, их бизнес прошёл путь от телекоммерции формата «Ещё один хит» до большой компании, под крышей которой находятся управляемые вертикальные бизнесы. Среди прочих, в настоящее время, можно выделить Про-Актив продукты для лечения воспаления сальных желез, Виктория Принципал программа по уходу за кожей, Сьюзан Ласси и Исчерпывающее Питание, каждый со своей собственной постоянной клиентурой, которая каждые 30-60 дней автоматически заказывает продукты компании.

Для Билла и Грэга не существует простого ответа на вопрос «Чем вы занимаетесь?». Они находятся в энергичном поиске следующей великой идеи, очередного нового бизнеса, параллельно уже существующему. Зарабатывание денег, управляя бизнесом, в большинстве случаев выполняется другими, нанятыми управленцами. Билл и Грэг делают деньги с помощью идей.

Ещё один мой клиент, **предприниматель** в сфере недвижимости, Крэг Практор, сильно отличается от 90000 остальных агентов недвижимости, превосходя их ежегодно в прибыли.

В качестве агента недвижимости (не брокера) Крэг делает более ста миллионов долларов в год на сделках с жилой недвижимостью, но это его не полная занятость. Параллельно он ведёт крупный, развивающийся бизнес – или точнее, группу бизнесов, - продавая свои бизнес-методы, рекламу, веб-сайты и тому подобное, другим агентам. Проводит ежегодно для них пару гигантских семинаров и предоставляет около 400 агентам ежемесячную услугу по телекоучингу. Чтобы встроить такой объём работы в 40 часовую рабочую неделю, он ищет любые возможности для делегирования: активно использует то, что мы называем «маркетинговыми технологиями» - например, перенаправляет своих потенциальных продавцов или покупателей жилых домов сначала на 800 - бесплатные номера или веб-сайты, отсылает им информацию по почте, прежде чем инвестировать собственное время на разговор с ними. Он также нанимает других агентов для осуществления демонстрации жилой недвижимости своим покупателям

и проведения ряда презентаций другим продавцам. Таким образом, он работает ежемесячно с около 2000 заинтересованными клиентами, пришедшими благодаря рекламе или рекомендациям, и это больше, чем типичный агент - за два года.

В то время как большинство агентов недвижимости рассматривают себя в качестве агентов недвижимости, Крэг рассматривает себя в качестве предпринимателя в сфере недвижимости. Это – значительно больше, чем просто логическое отличие.

Секрет успешного построения показателя общей ценности для клиентов

Я удивляюсь тем бизнесменам, у которых нет контактных данных их клиентов, или которые никогда ничего не предпринимают в случае потери своих клиентов. И я удивляюсь тем бизнесменам, которые ничего не делают для максимизации своей ценности для клиентов.

Довольные вами и доверяющие вам клиенты, являются огромнейшим, пригодным для использования активом. Предположим у вас есть по соседству химчистка. Большинство химчисток развивают свой бизнес до определённого уровня и затем существуют, обслуживая постоянных клиентов, никогда не задумываясь о чём-то большем. Но давайте представим, что мы имеем дело с такой химчисткой, которая понимает важность общей ценности для клиентов. Какие действия она будет предпринимать:

- **Энергично расширяет использование основных видов услуг с помощью постоянных клиентов.** Это - внутреннее рекламное оформление, упаковка с рекламой, бесплатные презенты, купоны и почтовая рассылка. Химчистка с предпринимательским типом мышления поощряет своих клиентов пользоваться дополнительными услугами очистки изделий из кожи и замши, удаления пятен, хранения изделий из меха, чистки галстуков и так далее. Постоянно напоминая клиентам обо всём спектре предлагаемых услуг, такая химчистка увеличивает среднее число продаж на одного клиента за год. Если химчистка увеличивает общее число продаж на одного клиента всего на 4 доллара в месяц – или 48 долларов в год, и удерживает клиента в течение десяти лет, то это дополнительно принесёт 480 долларов. С 500 клиентами это составит 240 000 долларов, и с четырёх торговых точек можно взять дополнительную выручку в один миллион долларов!
- **Вступает в партнёрство или предоставляет у себя место другим бизнесам.** Химчистка перестраивает помещение, освобождая угол для

мастерской по ремонту обуви, и договаривается с владельцем мастерской о том, что мастер по ремонту обуви будет находиться в химчистке дважды в неделю, полдня после обеда. В остальное время мастерская становится химчисткой и готова принимать очередных клиентов. Разумеется, мастерская также имеет в наличии и предлагает к продаже качественные товары для полировки, чистки обуви, шнурки и т.д. Химчистка партнёрится с бизнесом по очистке ковровых и драпировочных изделий, предлагая эти услуги своим клиентам. Несколько раз в году (Рождество, День Отца и так далее) химчистка выставляет на витрины высококачественные мужские галстуки за очень хорошие расценки в качестве «импульсной покупки» для клиентов.

- **Использует отзывы и потенциал списка клиентов.** Владелец химчистки составляет список всех людей, проживающих по соседству с клиентами его химчистки или через улицу напротив. Затем в субботу, используя малую армию персонала и соседских ребяташек, он лично обходит и обзванивает всех этих потенциальных клиентов, ставя их в известность о том, что их соседи являются его клиентами, приглашая попробовать его услуги и раздавая им купоны со скидками. Данные мероприятия завершаются использованием серии почтовых рассылок. Благодаря такой нацеленной, персонализированной методике, вы получаете дополнительно в базу большое количество новых клиентов за символические расходы. Это совершенно другой способ мышления в бизнесе.

В то время, пока большинство владельцев бизнеса думает, что цель получения клиентов – чтобы им что-нибудь продавать, я и мои ученики делаем противоположное: мы продаём, чтобы получить клиентов.

Когда я выступаю перед аудиторией, либо провожу семинар, то на меня смотрят как на профессионального оратора. За свои услуги в качестве оратора я назначаю существенный гонорар (на момент написания книги 8300 долларов). Но я оратор - предприниматель. И во время своих выступлений, я также приобретаю дополнительных клиентов с большой, длительной, потенциальной ценностью. Прежде всего, на каждом выступлении я продаю соответствующие актуальные книги, кассеты и курсы для самостоятельного изучения. Во-вторых, для стимулирования дополнительных продаж, мы впоследствии высылаем этим покупателям наши каталоги, информационные письма и серию наших коммерческих предложений. В-третьих, им будет продана подписка на одну из рассылок или месячную программу, либо и на то и на другое. В-четвёртых, мы их будем поощрять принимать участие в наших будущих семинарах. В-пятых, в большинстве случаев, они станут потенциальными клиентами наших конференций по директ-маркетингу, моих консультационных услуг или услуг по написанию прямых продающих текстов. В базе данных моей компании есть много клиентов, покупающих наши

продукты несколько раз в году, год за годом, и которых я приобрёл на своих выступлениях 5, 8, 10 и даже 20 лет назад.

Информация последнего абзаца больше не используется так, как она использовалась ранее, когда я описывал пример в первом издании настоящей книги. Но принцип не изменился. Сегодня я больше не являюсь владельцем и не управляю бизнесом по производству и выпуску собственных продуктов, а также рассылок. Но я получаю от этого авторский гонорар и привлекаю определённых клиентов. Я веду тренерский бизнес, чего я не делал в прошлом, и выступаю перед некоторыми клиентами в рамках коучинга.

Главное заключается в том, что я думаю о своих клиентах как об очень важном активе, с непрерывной, бесконечно расширяемой ценностью. Есть такие клиенты, которые принесли мне доход месяц назад, но были занесены в клиентскую базу на моём выступлении 20-летней давности. Я точно знаю это, поскольку отслеживаю каждого из них.

Если вы собираетесь быть успешным предпринимателем, то очень важно мыслить категорией ЦЕННОСТЬ, а не просто продажами или прибылью, и мыслить в рамках долгосрочной и общей ценности, а не просто текущей.

Поиск ценности не там, где нужно

Я никогда бы не купил, и не позволил бы своему клиенту купить какой-либо бизнес без наличия хорошей клиентской базы данных: фамилий, имён, адресов, номеров факсов, электронных адресов и телефонных номеров. И вы не должны покупать такой бизнес.

Большинство владельцев бизнеса ошибочно высоко ценят внешнюю атрибутику бизнеса: фасад магазина, офис, завод, оборудование, инвентарь. Но всё это легко заменимо и дублируемо. Это просто «материал».

Настоящая ценность – в клиентах.

Вот почему самые умные, самые богатые предприниматели, которых я знаю, никогда не связываются с чем-либо, где у них нет прямого доступа к контактам с конечными пользователями. Для тех из нас, кто понимает эту несравнимую ценность контроля над отношениями с клиентами, всегда болезненно находиться в какой-либо иной ситуации. Мой друг Джеф Пол недавно разработал продукт – комплект для планирования финансов, который продавался посредством телекоммерческой передачи. Было продано более 165 000 экземпляров на канале QVC. Но из-за контрактных требований QVC, Джеф не имел доступа к покупателям и даже не имел

права поместить свои контактные данные в собственные продукты, чтобы клиенты имели возможность найти Джефа. Да, Джеф заработал на этих продажах деньги, - но лишь одноразово. Пришёл – ушёл. Джеф знает, как развивать своих клиентов до уровня постоянных, и по его скромной оценке, та сумма денег, которую он мог бы заработать, имея доступ к клиентам, в пять раз превысила бы те деньги, которые он смог выручить от продаж по телевидению. Жаль.

Позвольте привести вам пример того, насколько важно иметь «список клиентов» в обычном ресторанном бизнесе. Лишь менее 5% всех независимых владельцев ресторанов располагают базой данных своих клиентов. Участник моей платиновой группы, а также мой клиент Рори Фэт, создатель Систем Маркетинга для Ресторанов, внедрил сравнительно простую систему обеспечения ежемесячных скидок для празднования Дней Рождения в ресторане. Система предлагает проведение 12 акций в год, так как Дни Рождения празднуются ежемесячно. В прошлом году, один из его «звёздных» клиентов, владелец четырёх ресторанов, внедрив эту систему, зафиксировал более 400 000 долларов выручки после рассылки электронных писем со скидками для именинников по существующей клиентской базе.

«Минуту», - скажет скептик, «но он много выручил от постоянных клиентов».

Может быть и да, а может - и нет. Но подумайте: никто не празднует День Рождения в ресторане в одиночку. Люди приходят парами или группами. Они приводят новых клиентов, которые добавляются в список, получают личное предложение по поводу празднования Дня Рождения, впоследствии приводя ещё больше новых клиентов, которые, в свою очередь, тоже попадают в список.

Эта простая стратегия не ограничивается ресторанным бизнесом. Она лишь предполагает наличие хорошего списка клиентов и предусмотрительность заранее собирать данные о месяце их рождения.

Организация сетей и партнёрство

Сегодняшний успешный, прогрессивный предприниматель очень хорошо понимает важность идеи кооперативного маркетинга и совместного сотрудничества с другими предпринимателями для извлечения обоюдной пользы и выгоды.

Один из участников моей группы коучинга, Боб Хиггинз, владелец Хиггинз Пэйнтинг, часто заключает взаимовыгодное партнёрство с другим моим участником, Ти. Эй. Шмиттом, владельцем фотостудии. Боб и Шмитт живут в одном городе. Много ли общего между компанией, предлагающей услуги по раскраске стен и фотостудией? Ну да, немного. Но достаточно. У

каждого из них уже есть свои клиенты, которые покупают их услуги. И, таким образом, Бои и Шмитт начали совместно использовать принципы разумного директ маркетинга. Боб включает в свои предложения бесплатные подарки и купоны со скидками от Шмитта, Шмитт - в свою очередь, раздаёт купоны Боба своим клиентам. Вместе, они организовали местную группу из других коммерсантов, финансово участвующих в совместных директ-мэйл кампаниях. И так далее.

Мой клиент Джо Полиш обучает владельцев бизнесов по очистке ковровых покрытий поиску простых партнёрских связей с химчистками, магазинами по продаже ковров, мебели, владельцами фирм, занимающимися борьбой с вредными насекомыми, и даже с агентами недвижимости. Итак, если у владельца бизнеса по очистке ковров есть десять таких партнёрских представительств, приводящих только по одному новому клиенту в месяц, или 120 клиентов в год с нулевыми или почти нулевыми затратами, то при клиентской ценности в более, чем 2000 долларов (пятилетнее значение), сумма прибыли составит 240 000 долларов. Что заслуживает серьёзного внимания.

В Фёниксе существует сотни ресторанов. Но только у одного из владельцев ресторанов есть собственная кулинарная программа на телевидении, видеокассеты, кулинарные книги, учебные классы и семинары. В партнёрстве с театральной труппой, он организывает в своём ресторане вечерние постановки. Предлагает ресторанное обслуживание на выезде и организывает дважды в год круиз «кулинарные столицы мира».

Его кооперация с одним турагентством, предлагающим круизы, - отличный пример успешного партнёрства. Турагентство «упаковывает» круиз для продажи клиентам ресторана, одновременно предлагая и продвигая также своим клиентам сам ресторан. В ответ, владелец ресторана продвигает турагентство среди своих клиентов. Каждый из них лелеет свои ценные клиентские базы. Позволяя друг другу пополнять их, обе стороны обоюдно выигрывают от этого и повышают свою общую ценность для клиентов.

Замечательная ценность повторяемых моделей

У моего друга и бывшего клиента Лэна Шикайнда на стене в офисе висела коллекция из нескольких дюжин различных визиток. Все они были его собственными, изготовленными во время прежних неудачных попыток ведения разных бизнесов, пока он не взлетел с брэндом Голд Бай Зэ Инч. Лэн придумал идею устанавливать катушку с намотанной на неё длинной золотой цепочкой в людных местах, и изготавливать на месте браслеты по размеру клиента, а не продавать готовые браслеты, лежащие на витрине

магазина. Публике понравилась идея. Каждый раз, когда он устанавливал свою торговую точку, люди глазели и покупали драгоценности.

Лэн быстро понял, что придуманный им бизнес мог повторить каждый. У него была повторяемая модель.

Он быстро завербовал десятки тысяч дистрибьюторов компании Голд Бай Зэ Инч в США, Канаде и других странах – на полную или частичную занятость. Они начали устанавливать свои передвижные стэнды на толкучках, базарах, в магазинах и в киосках. Вместе за год они изготовили и продали драгоценностей на десятки миллионов долларов. Рынок был настолько большим, и потребность в большем количестве дистрибьюторов настолько велика, что я приготовил для Лэна телекоммерческую программу, чтобы заинтересовать людей войти в этот бизнес. Эта программа шла по национальным кабельным сетям в течение восьми лет и сделала Лэна настолько богатым, что он смог очень рано отойти от дел.

Том Монаган превратил свою единственную пиццерию в империю ДОМИНО с повторяемой моделью для бизнеса по поставке пиццы. Фрэд де Лука создал повторяемую модель для магазинов саб сэндвич с уникальным фактором: свежее испечённые рулеты, не нуждающиеся в жарке, плюс прилагающийся к этой технологии простой план управления магазином. Сегодня, Сабвэй кусает за пятки знаменитого гиганта с золотыми арками!

Когда вы едете по улице и видите торговые марки индустрии фаст-фуд, магазинов ксерокопирования и печати, химчисток, вы наблюдаете в действии силу повторяемых моделей. Если вы посещаете мероприятие от Tupperware, покупаете Amway продукт, останавливаетесь в аэропорту в TSBY покушать йогурт или приглашаете домой чистильщика ковров от Duga-Clean, то вы видите в действии силу повторяемой модели. Даже без сложностей по созданию торговых марок или дистрибьюторства, повторяемый метод приносит богатство многим предпринимателям.

Тем или иным способом, проницательный предприниматель работает над сокращением сил, приводящих в движение его бизнес, трансформируя их к использованию копируемых систем. Таким образом, бизнес может прибыльно существовать без него. Затем часто предприниматель находит способы транслирования работы, которую он делал по улучшению этих систем для себя, в ещё один бизнес: продавая системы другим.

Я помог более 80 разным персонам добиться успеха в бизнесе, построить повторяемые модели, стать «гуру» в соответствующей области, упаковывать то, что они делают и продавать это, или, в некоторых случаях, продавать лицензии, а также разрабатывать выгодные коучинг-бизнесы в своей индустрии.

Например, у Крэга Проктора, агента по недвижимости, о котором я упоминал ранее, есть около 400 таких же агентов недвижимости, которые платят ему по 800 долларов ежемесячно за телекоучинг и права использовать рекламу Крэга как собственную. Джо Полиш, который однажды обанкротился и вновь воссоздал свой бизнес необычным маркетинговым способом, получает плату от более 3000 других чистильщиков ковров за использование его рекламы и маркетинговых материалов. Джо

также насчитывает почти 100 участников в своей высокоуровневой коучинг-программе, взимая за такие привилегии по 10 000 долларов в год с каждого участника. С Крэгом и Джо могут сравниться Рон Айпач (магазины автозапчастей), Рори Фэт (рестораны), Билл Хэммонд (юристы), Чонси Хаттэр (аудит и бухгалтерия), Марти Грандер (ландшафтный дизайн) и др. Более полный список вы можете посмотреть на сайте www.dankennedy.com в Папке Ресурсов на миллион долларов.

Самое главное то, что все эти 80 с лишним компаний базируются на моей повторяемой модели, которая позволяет успешному бизнес лидеру упаковать свой опыт в определённом бизнесе и использовать это для извлечения состояния из своей ниши.

Овладение шестью предпринимательскими навыками

Рисунок 5.1 иллюстрирует шесть навыков, которыми должен мастерски овладеть предприниматель. Одним из значительных отличий между типичным владельцем малого бизнеса и предпринимателем, является то, какое внимание каждый из них уделяет конкретному навыку, независимо от последовательности либо параллельности их использования.

Владелец бизнеса обычно уделяет 70% внимания навыку 1, 20% навыку номер 2, 9% навыку 3 и 1 % навыку номер 4. Когда-нибудь, спустя определённое время, если он постепенно станет умнее и будет зарабатывать деньги, то коэффициенты сместятся. Позже он возьмётся за навык номер 5, но едва ли когда-нибудь подумает о шестом навыке. Если же это произойдёт, то это будет уже в пенсионном возрасте. Владелец бизнеса часто комфортно пребывает с навыком номер 1, занимаясь бизнесом в первую очередь для того, чтобы ДЕЛАТЬ вещи, а не ПРОДВИГАТЬ их на рынок. Более точным визуальным изображением отношения владельца бизнеса ко всем навыкам было бы помещение навыков от номера 2 до номера 6 внутрь большого прямоугольника, называемого «Бизнес» с навыком номер 1 в качестве функции.

Для предпринимателя, иллюстрация шести навыков выглядит как матрица для любого бизнеса, перемещающаяся от одного бизнеса к другому. Он чувствует, что может гарантировано перемещать своё внимание с одного навыка на другой.

В то время, пока владелец бизнеса может работать над внедрением этих навыков в конкретный бизнес, предприниматель работает, чтобы мастерски овладеть ими. Точка. (См Рисунок 5.2)

Рисунок 5.2: портативная матрица предпринимателя

1.Способность предоставлять привлекательные продукты, услуги и предложения		2.Способность приобретать клиентов доступными способами		3.Способность к управлению для получения максимальной прибыли		4. Способность удерживать клиентов и максимизировать ценность		5. Способность к увеличению ценности и построению капитала		6. Способность к удовлетворению личных целей и образа жизни	
сильная	улучшить	сильная	улучшить	сильная	улучшить	сильная	улучшить	сильная	улучшить	сильная	улучшить

Живите неординарно

Возьмём для примера обувной магазин. Владелец малого бизнеса будет хорошо управлять им и очень хорошо его раскручивать. Но спустя десять лет, обувной магазин останется таким же обувным магазином. Дайте тот же магазин настоящему предпринимателю, и через десять лет вы, вероятно, не узнаете его!

Может быть, когда вы были ребёнком, то раскрашивали книгу раскраску по стандартным кусочкам внутри заранее обозначенных линий. Это занятие не было хорошим упражнением для выработки навыка добиваться успеха в предпринимательстве! Как вы видите, большинство предпринимателей зарабатывает основную часть своих богатств, «раскрашивая книгу за пределами обозначенных линий».

Рисунок 5.1: Главные предпринимательские навыки

1.Способность предоставлять привлекательные продукты, услуги и предложения

2.Способность приобретать клиентов доступными способами

Прибыль от продаж

3.Способность к управлению для получения максимальной прибыли

4.Способность удерживать клиентов и максимизировать ценность

Устойчивое богатство

5.Способность к увеличению ценности и построению капитала

6.Способность к удовлетворению личных целей и образа жизни

Глава 6

Как создать восхитительные продажи и маркетинговый прорыв

Люди любят покупать
- Билл Гув –

Хорошо, а теперь наконец-то речь пойдёт о том, ради чего вы, вероятно, купили эту книгу: никаких правил, никаких ерундовых стратегий обогащения, и желательно быстро и без лишней воды.

Кстати, ничего плохого в быстроте нет. Некоторые морочат себе голову особой добродетелью замедления. Я знаю, что вам не раз говорили о том, что «схемы быстрого обогащения» это плохо. Но здесь слово *схема* просто представлено в невыгодном свете. Хорошая, надёжная схема – вполне отличная штука. И если вы кладёте деньги в банк на депозит, вас никто не наказывает за то, что вы это делаете быстро и легко.

Вопреки распространённому мифу, много крупных состояний было сделано **БЫСТРО**.

Однажды Дэйв Томас так закипел, извините за каламбур, что открыл 1000 ресторанов Вэнди в течение одного года.

Мне выпала удача поработать всего с несколькими людьми, которые очень быстро разбогатели. Боб Шэнфилд, например, поднял количество продаж компании с 1.3 до 44 миллионов долларов всего за четыре года, затем продал её на пятый год за 177 миллионов долларов. Возвращаясь к нашей дискуссии о «ценности», между прочим, заметим, что он увеличил продажи в 44 раза, а ценность – почти в 177 раз. Один из моих коучинг-клиентов, Стив Клозон, раскрутил свою компанию с 2 миллионов до 25 миллионов долларов за три года. Мои ученики Джэф Пол и Мэт Фьюрэй совместно подняли бизнес доставки товаров почтой с нуля до 100 000 долларов в месяц, менее чем за год. Я обычно увеличиваю стабильный прирост прибыли компаний в 200% - до 500% в течение одного года.

Все эти виды гигантских, быстрых скачков берут начало в одном месте: продажи и маркетинговые прорывы.

Большие деньги в мире делаются благодаря продажам и маркетингу. Никто ещё не стал богатым, вытирая пыль с полок, меняя перегоревшие лампочки, ведя бухгалтерию или управляя служащими. Я до сих пор удивляюсь тому, как многие предприниматели позволяют таким вещам поглощать своё время, фокусируясь на всём подряд, кроме продаж и маркетинга.

Итак, давайте с самого начала запомним следующее: то место, куда вы должны направлять ваше время, энергию, творческие силы, здравый смысл, упорный труд и ресурсы, называется маркетинг.

По факту, первый квантовый скачок от обычного вида доходов, получаемых от хорошей работы, к большим предпринимательским доходам, происходит очень быстро: после того как владелец бизнеса совершает интеллектуальное, эмоциональное и фактическое переключение от «делания» к «продвижению на рынке».

Реальность такова, что деньги, как в малом, так и в большом бизнесе, находятся в сфере маркетинга.

Несколько лет назад я консультировал одну большую компанию по вопросам копирайтинга и рекламы. Эта компания принадлежала ещё большей компании, входящей в список 500 самых крупных компаний мира. Её президент, милый, приятный парень, вызвал меня в свой частный офис, закрыл дверь, сел напротив меня и сказал: «Я проделал некоторые расчёты и заметил, что наша компания в действительности платит вам в час больше, чем мне».

Представьте себя на месте консультанта, столкнувшегося с таким заявлением!

Я ответил: «Для этого существует очень веская причина. Видите ли, вы бесспорно намного лучше меня умеете делать всё, что касается вашей компании, кроме одной вещи. И эта вещь – самая ключевая и существенная. И она выполняется в вашей компании самым наилучшим способом, потому что ничего из того, что вы умеете, не будет иметь значения, если эта вещь не будет так хорошо выполняться. Это - привлечение клиентов. Это единственное, что я умею делать, чего не умеете вы, и за это я получаю больше. Но эта информация останется между нами».

Это - реальная история, и из неё можно сделать важные выводы. Во-первых, как я уже говорил, любые быстрые, впечатляющие и значительные улучшения в бизнесе приходят из области маркетинга и продаж. И обычно единственно необходимыми и ценными для фирмы людьми являются те, кто знает, как создать прорывы в продажах и маркетинге. Во-вторых, вы наверняка не хотели бы оказаться в положении того президента корпорации и приглашать такого парня, как я в качестве заложника вашего успеха. И лишь один способ избежать этого - лично овладевать аспектами продаж и маркетинга для собственного бизнеса.

По крайней мере, избегайте явных маркетинговых ошибок

Самый наихудший маркетинговый грех, который вы можете совершить, - это быть скучным. Люди любят покупать, когда это доставляет удовольствие.

Увлекая, обращая на себя внимание и возмущая, я создал больше маркетинговых прорывов, чем какими-либо другими средствами. Многие мне подражали.

Билл Глэйзэр, мой платиновый участник и издатель моей книги Ноу БиЭс Маркетинговое Письмо, известен по всей стране за «Возмутительную рекламу», которую он создаёт для своих успешных магазинов мужской одежды, а также предоставляет другим владельцам по всей стране. Он рассылал письма, которые выглядели как нацарапанные рукой записи на ковриках для столовых приборов в ресторанах, содержащие кофейные пятна, а также написанные от руки сообщения на оторванных листах блокнота, или записи на обеденных пакетиках. Он предоставляет невероятные гарантийные обязательства.

Доктор Грэгг Нилсэн, давний участник моей группы, 20 лет назад ставший моим учеником, делает наиболее возмутительную рекламу и маркетинг во всей хиропрактической индустрии. Рисунок 6.1 иллюстрирует копию одного из фрагментов его почтовой рассылки, забавное письмо от его персонала. Я поместил его в этой книге, чтобы у вас было представление, о чём я говорю. Поверьте мне, его коллеги по профессии, и даже его жена, съёживаются от подобных писем. Но его пациенты любят это и летят к нему, как комары на свет, с показателем, в пять раз превышающим среднее число по данной профессии.

Я мог бы вам показать более сотни других примеров, описывающих деятельность неуклонно растущего племени мыслящих подобным образом маркетинговиков, которых я в свою очередь вдохновил.

Результат их работы – антитезис тусклому, скучному, установленному, душному профессиональному маркетингу.

Ещё среди маркетинговых волшебников, которых я вдохновил, хочу упомянуть Памелу Йэллэн, главную управляющую делами института перспектив и маркетинга. Её финансовые консультанты очень успешно назначают встречи с высокопоставленными корпоративными руководителями, имеющими как минимум несколько миллионов долларов личных, инвестируемых активов. Встречи назначаются следующим образом: руководители получают по почте весло от каноэ в натуральную величину. Сопроводительное к веслу письмо начинается со следующих слов: «Если ваши инвестиционные консультанты бросили вас посреди реки.....»

Скука есть скука. Будьте заметным, скандальным, забавным и интересным. Люди есть люди, независимо от того, сидят они на 50-ом этаже в совете директоров или на полу в гостиной.

Ответственность предпринимателя и его возможность – создавать такие прорывные идеи, которые способствуют развитию захватывающих, позитивных отношений между его компанией и клиентами. В этой главе я

представлю вам лучшие, известные мне способы создания такого вида прорывных идей.

Стратегия прорыва номер 1: Найдите нишу на рынке и используйте её

Богатство находится в нишах!

Рыночная ниша - это трещина, расщелина, брешь возможностей, иногда недооцененный, проигнорированный, небрежно или очень слабо обслуживаемый, узкий сегмент рынка.

Я знаю одну фирму, специализирующуюся на печати медицинских формуляров для больниц. Эта фирма (а также её конкуренты) упаковывали и продавали различные образцы формуляров в коробках по 1000, 5000 и 10000 штук. Множество мелких больниц и частных лечебниц отказывалось покупать этот товар, потому что им не надо было 1000 копий одного типа формуляра. Президент этой фирмы выкроил время и опросил больницы по поводу желаемого количества формуляров, которое бы они купили. Затем он выпустил новый каталог с ценами на пакеты, заполненными по 150 и менее штук формуляров, для небольших больниц и учреждений. И это незамедлительно охватило нишу малых клиник.

Когда я выступал на национальном съезде компании Флор Каверингз Интернэшнл, то увидел ещё один пример хорошего нишевания. Эта компания заметила, что большинство людей не могут себе позволить нанять дизайнера по домашнему интерьеру, и при покупке новых ковровых изделий для своих домов, большинство людей сомневается в выборе цвета, стиля и текстуры. Люди говорят, что тяжело выбрать нужный ковёр в магазине, вдалеке от их собственных домашних стен, мебели и окружения. Поэтому Флор Каверингз Интернэшнл оснастила свои франшизы «мобильными» магазинами в фургонах, приезжающих к домам клиентов. Они предоставляют для примерки образцы и ткани разных ковров, без необходимости пользования услугами дорогого декоратора.

В 1983 году я проводил несколько выступлений для компаний, предоставляющих услуги практического менеджмента в области хиропрактики, а также стоматологии. Когда я проанализировал эти области, то определил существование огромной «бреши», что касалось предложения услуг помощи врачам в реализации, продвижении и развитии их частных клиник. Существовал ряд управленческих компаний, предлагающих многолетние программы, и требующие плату за свои услуги в размере от 30 000 долларов с одного доктора. С другой стороны, были книги и руководства «Как сделать...» в специализированных журналах за 10 – 50 долларов. Но между ними ничего не предлагалось.

Почти все эти управленческие компании приобретали клиентов путём приглашения врачей на бесплатные семинары, затем проведением продающих презентаций, и, наконец, запрашиванием суммы от 30 000 долларов и выше.

Я открыл компанию, которая полностью скопировала метод проведения семинаров для привлечения клиентов, но предложила врачам «маркетинговый комплект» для самостоятельного внедрения, а также полные курсы от 400 до 1000 долларов.

Мы полностью закрыли «ценовую брешь». В течение первых 12 месяцев, созданная мною компания стала самой крупной, обслуживающей исключительно хиропрактиков и стоматологов. На самом деле, мы стали такими с первого дня существования, потому что были единственными, кто приглашал и хиропрактиков и стоматологов на одни и те же семинары. Я определил свою собственную нишу, и хотел кричать во все стороны о том, что я самый крутой. Если без шуток, то мы быстро развились до миллионных оборотов и обучили свыше 10 000 докторов.

Мой коучинг-клиент Б. Шоун Уоррэн ведёт очень прибыльный бизнес, который фактически невидим для того, кто не состоит в таких братских организациях, как Shriners или Kiwanis. Но люди из этих организаций знают его очень хорошо, потому что он является главным поставщиком наград, рекламной атрибутики, товаров из стекла, одежды и других продуктов, связанными с логотипами этих организаций. Он также выпускает рассылку об этих организациях для клиентов, покупающих у него эти товары. Почти все товары, которые продаёт его фирма, могут поставляться любой другой из тысячи «родственных» компаний. Но Шоун создал бизнес в этой нише и доминирует в нём для своей целевой аудитории.

Стратегия прорыва 2: Найдите новые средства продаж и позвольте им обогатить Вас

В штате Аризона есть одна очень успешная компания-производитель химических чистящих средств, среди которых необходимо особо отметить отдельную продуктовую линию очистителей и пятновыводителей, сделанных на основе лимонной кожуры. Многие годы эти химические вещества разливались по гигантским барабанам и продавались заводам, ресторанам, больницам, гостиницам и другим крупным покупателям. Как и у любой другой промышленной химической компании, единственными используемыми средствами продаж были промышленные торговые представительства и каталоги, распространяемые среди клиентов.

Компания сделала скачок в реализации своих товаров напрямую потребителям, благодаря использованию нового средства продажи – шопинг канала (телемагазина), транслируемого по кабельному телевидению. У них это сработало, потому что их продукты демонстрируются как волшебные фокусы. Они идеально подходят телевидению. После их первого робкого появления в эфире, они не успевали разливать жидкости. Их продукты - одни

из самых продаваемых на телевидении. Использование другого средства для продаж быстро сделало этих предпринимателей богатыми.

Впоследствии, Билл МакГоуэн, неизменный фантазёр, сделавший известной MCI, доказал ценность изучения новых средств продажи. Он осмелился реализовывать услуги по международной телефонной связи посредством, о нет.....мультилэвэлмаркетинга (МЛМ)! Благодаря стратегическому союзу между MCI и Amway, дистрибьюторы Amway продавали услуги MCI вместе со своими продуктами и, впоследствии, очень быстро привлекли к себе сотни тысяч новых MCI клиентов. Смелое решение MCI – использовать спорное, наиболее критикуемое средство для продаж, и заключить этот необычный союз с Amway, - принесло миллионы долларов. Другой предприниматель, создавший МЛМ – компанию, распространяющую телефонные услуги, Excel Communication, вошёл в список 400 богатейших людей Америки по данным журнала Forbes за 2003 год.

Интернет предлагает целую арену возможностей, посредством двух медиа каналов, вэб-сайты и электронная почта.

Это не «волшебная таблетка», это существует, и его открытая, нерегулируемая атмосфера меняется очень быстро. В любом случае, для многих предпринимателей, Интернет стал источником реальных прорывов в продажах.

Я разговаривал с одним импортёром очень дорогих, изготовленных с помощью ручной работы, единственных в своём роде металлических кроватей из Аргентины. Мужчины, читающие эти строки, вероятно, не знают эти кровати. Но женщины знают этот романтический продукт. Во всяком случае, каждая кровать точно является единственной, и по природе, и по цене. Импортёру никак не удавалось распространять товар с помощью традиционных дистрибьюторских каналов, таких как мебельные магазины или каталоги. Но с помощью небольшой рекламы в определённых журналах, он смог привлечь клиентов на свой вэб-сайт и продавать эти кровати по цене от 3000 до 10 000 долларов за штуку прямо конечному потребителю. Так как вэб-сайт предлагает бесконечно большое, бесплатное пространство для демонстрации товаров, импортёр кроватей мог демонстрировать столько видов индивидуального дизайна, сколько хотел.

Мой платиновый участник Мэтт Фьюрэй, прошёл путь от нуля до 100 000 долларов месячного дохода, получаемого от домашнего бизнеса по продаже его самоизданной книги Combat Conditioning, а также других публикаций, которыми интересуются поклонники фитнеса и военного искусства. И всё через Интернет. Он продолжал развивать разнообразный, многопродуктный бизнес, очень хорошо используя средства как оффлайн-маркетинга, например рекламу в журналах или прямую почтовую рассылку, так и средства онлайн-маркетинга, генерируя миллионы долларов в год. Сейчас Мэтт владеет ещё одним прибыльным бизнесом, преподавая другим свои методы создания прибыльного директ-маркетинга. Он также является эксклюзивным, основным лицензиатом Фонда Психо-Кибернетики, в котором

я выполняю функцию главного управляющего делами. Он имеет дело со всеми дистрибутивами книг, кассет и материалов фонда. И всё это достигнуто, благодаря тому, что он овладел использованием новых средств маркетинга.

Более подробную информацию о сети Интернет вы найдёте в главе 18.

Оставим на время тему Интернета. Множество прорывов в продажах доступно и без использования новых средств передачи информации. Вместо этого, можно обратиться для продажи продукта к уже существующим медиа, прежде не используемым для продвижения данного типа продукта.

Мой друг Джо Шугэрмэн, настоящая легенда директ-маркетинга, в своё время имел громадный успех со своим продуктом, солнцезащитными очками Blu-Blocker. Сегодня, вы можете их приобрести в магазинах и по каталогам. Но запуск этого продукта начинался с 30 минутной коммерческой телепередачи. Тот успех, впоследствии, привёл к образованию QVC, канала товаров для дома, где было продано миллионы пар очков. Насколько мне известно, солнцезащитные очки никогда прежде не продавались с помощью телекоммерции, и Джо был первопроходцем.

Недавно, врачи распространяли прививки Votox посредством проведения домашних презентаций Turpreware. Конечно, этот способ продаж на дому далеко не новый. Но новшество в том, что этим средством продаж воспользовались врачи.

Стратегия прорыва 3: Создайте новый вид гарантий и поставьте в тупик Ваших конкурентов

Я люблю маркетинг, основанный на предоставлении прочных гарантий. С моей точки зрения, нет ничего лучше, чем найти способ предложить самую лучшую гарантию в данной области.

Мне часто говорили, что предоставление гарантий устарело, требует слишком больших, ненужных усилий и уже давно неэффективно. Но мой опыт доказывает обратное. Хорошие гарантии работают сегодня так же хорошо, как и 25 лет назад, и даже более необходимы, чем когда-либо.

Ли Якокка использовал эту идею много лет назад, чтобы спасти Крайслер. Он предлагал на автомобили семилетнюю (или на 70 000 миль пробега) гарантию. Аргументация была следующей: **если вы желаете узнать, кто делает автомобили лучше, обратите внимание на то, кто даёт более длительную на них гарантию.** В то время, это была беспрецедентная гарантия. Она оставила скачущую и задыхающуюся конкуренцию далеко позади, привлекла внимание общественности и позволила продать много

автомобилей. В конечном счёте, конкуренция, конечно же, догнала. Что всегда ожидаемо.

Лет 30 назад, моё рекламное агентство обслуживало небольшую сеть магазинов оптика, и мы предложили, я думаю, впервые по стране, «бесплатную замену очков по гарантии». Мой клиент дал широкую газетную рекламу, где говорилось об этой замечательной гарантии, и был затоплен клиентами. Он увёл их прямо с порогов магазинов конкурентов. Его магазины были вне конкуренции почти год после начал этой акции. В одном из магазинов продажи выросли на 800%. Сегодня, большие сети, такие как Pearle Vision Centers, используют ту же стратегию.

Много аудиокурсов и систем построения бизнеса, которые я продаю с ораторской сцены, предоставляют не типичную 30, 60 или 90-дневную гарантию, а полную 12-месячную. При этом я говорю: «Вы можете использовать рекомендации в течение 12 месяцев, и если они вас не затронут и не вызовут стремления достичь большего, вышлите их обратно, и вы получите свои деньги назад». В одном случае, я гарантирую, что вы, как покупатель, следуя рекомендациям моей программы, заработаете, по крайней мере, 25 000 долларов за 12 месяцев, или вы можете потребовать ваши деньги обратно. Некоторые из моих дорогостоящих семинаров были проданы с гарантией возврата двойной стоимости.

Я не знаю ни одного профессионального оратора, предоставляющего подобные, прочные, ясные, простые гарантии. Я всегда говорю, что если бы большинству людей нужно было давать гарантии на всё, что выходит из их рта, то они бы молчали. Гарантии придают мне огромные силы, а моим клиентам – сильную уверенность.

У меня есть клиенты, использующие так называемые «штрафные гарантии»: финансовые консультанты, гарантирующие открытие и презентацию новому клиенту скрытых возможностей в течение первого часа встречи или возмещения ему от 100 до 1000 долларов за потраченное им время; маркетологи, гарантирующие полезность от чтения своих длинных продающих писем или читатель может сказать, что он потратил время зря и получить от 25 до 100 долларов; компании по продаже бытовой техники, гарантирующие сервис, выполненный в сроки, или ремонт будет произведён бесплатно.

Вы также должны подумать о способе описания и презентации ваших гарантий. Мой клиент Guthy-Renker Corporation, предоставляет на свои продукты по уходу за кожей так называемую «гарантию до дна банки»: используете всю банку, вам не понравилось – возвращаете пустую назад и получаете деньги обратно. Лучшая гарантийная формулировка, какую я когда-либо встречал в области ухода за кожей, принадлежит моему другу, гению копирайтинга Gary Halbert, и написана для продукта Nancy Kwan's Pearl Cream: «Если ваши друзья не утверждают, что вы сделали пластическую операцию на лице, - верните нам обратно пустую банку из-под крема по уходу за кожей лица.....» Я украл это для продукта по уменьшению

веса: «Если ваши друзья не утверждают, что вы сделали липоотсасывание.....» Всё это является ничем иным, как обычное удовлетворение гарантий, представленное более интересными способами.

Если мне не изменяет память, именно консультант в области маркетинга Джэй Абрахам ввёл термин «рисковая конверсия продаж» для описания использования сильных, креативно составленных гарантий. Независимо от того, сделал ли это действительно Джэй или нет, - и я и он, оба защищаем позицию конверсии риска. Каждый раз, когда я убеждаю клиента решиться на это, то его прибыль от увеличившегося количества продаж, значительно превышает затраты на выполнение им гарантийных обязательств.

Стратегия прорыва 4: Обеспечьте исключительный сервис и заслужите рекламу по рекомендации

Будучи потребителем, сколько раз вы расстраивались из-за плохого к вам отношения и сервиса? Я считаю, что тратить деньги так же тяжело, как и зарабатывать! Подумайте обо всех тех трудностях, с которыми вы столкнулись в качестве клиента, о том, сколько раз вы вынуждены были уйти из-за плохого сервиса.

Что такое исключительный сервис? Это – разные вещи, для разных людей, в разных бизнесах, в разное время. И я не могу определить это общей формулировкой для вас и вашего бизнеса. Но я могу рассказать вам, где это искать, и у кого можно научиться.

Уолт Дисней проповедовал идею, что клиенты должны рассматриваться в качестве гостей, и обращаться с ними необходимо соответствующим образом. По этой причине в Диснейленде все работники, от уборщиков до менеджеров, учатся умению отвечать на наиболее встречаемые вопросы клиентов, и уметь указать дорогу гостям к любому аттракциону. Они знают, что вносят очень важный вклад в успех каждого посещения гостями аттракционов. В следующий раз, когда вы будете в Диснейленде, постойте возле уборщика парка в течение нескольких минут. Понаблюдайте за тем, как к нему подходят люди и задают вопросы. Послушайте, насколько хорошо работник на них отвечает. Вы увидите исключительный сервис для клиентов в действии.

Мой любимый маркетинговый принцип Диснея – **делай то, что делаешь настолько хорошо, чтобы люди не могли устоять перед соблазном, рассказать о тебе другим**. Следование этому принципу даст вам маркетинговый принцип рычага. Большую перспективу. Если к вам обратился один клиент через рекламу – это хорошо, но если вы получили дополнительно клиента и трёх по рекомендации, которые в свою очередь

привели ещё по два клиента, то эти девять новых клиентов по перспективной отдаче предпочтительнее, чем прямая денежная инвестиция.

Когда сервис везде становится хуже, ваша возможность выстоять, благодаря предоставлению исключительно хорошего сервиса, увеличивается.

Стратегия прорыва 5: Ищите стратегическое рыночное партнёрство

Я собираюсь вам открыть самый мощный секрет по извлечению дерзких прибылей просто с любого бизнеса, поэтому – внимание. Существует один маркетинговый гуру, запрашивающий (и получающий) 15 000 долларов с человека, за открытие этой тайны. И когда предпринимателям открывают этот секрет, они бодро платят и уходят счастливыми.

Секрет, который я обнаружил, является одним из единственно известных противоядий самой большой проблеме всех бизнесов, - сложности и высокочувствительности привлечения новых клиентов.

Может вы знаете об этом, а может и нет, но большинство бизнесов сознательно теряет деньги на первых продажах новым клиентам. По сути, они «покупают» своих клиентов с надеждой на прибыль от последующих продаж. Они инвестируют в получение клиентов, и в этом нет ничего плохого.

Несомненно, и вы можете строить успешный бизнес, теряя деньги на каждой первой продаже. Это каждый день делают рестораны, магазины розничной торговли и компании доставки товаров по почте. Я тоже это делаю. И конечно, мне это не нравится. Каждый раз, когда я могу исключить эти затраты из бизнес-схемы, то очень радуюсь. И вы будете тоже этому очень рады, когда поймёте, что самая быстрая, самая прибыльная вещь, которую вы можете когда-либо сделать в бизнесе, - это «украсть» у кого-то его клиентов, и не инвестировать свои собственные деньги в выискивание клиентов с нуля.

Итак, как это сделать?

Томас Г. - эксперт в сфере покупки недвижимости, выставленной на аукцион за долги. Он написал об этом очень подробную, профессиональную и очень ценную книгу. И затем обратился к другому парню, выпускающему рассылку по финансовым материалам, инвестициям, налогам, бизнес возможностям и так далее, для 5000 подписчиков. Этот парень давал рекламу в журналах, осуществлял почтовые рассылки и оплачивал бесплатные телефонные номера, нанимая персонал, принимающий по этим номерам звонки клиентов.

Томас Г. мог бы предпринять те же самые шаги, чтобы найти тех же 5000 людей, но вместо этого, он заключил сделку с владельцем рассылок. Он предоставляет 5000 брошюр и заказных форм на покупку его книг для отправки вместе с почтовыми информационными рассылками и предлагает владельцу рассылок разделить прибыли 50 на 50. Публикатор соглашается на предложение Томаса Г. и признаёт свою готовность помочь в распространении его продуктов, потому что ему нравится Томас и его продукты. Это - основа стратегического маркетингового союза. У одной стороны есть клиенты, у другой - что-то «жаркое», что можно хорошо продать этим клиентам. Просто. И имеет большой смысл.

Томас Г и его «партнёр» продали 800 книг. Томас заработал 24 000 долларов с минимальными расходами и, таким образом, приобрёл 800 новых клиентов бесплатно. Сейчас он приготовил новые продукты для прямой продажи этим людям.

Можете ли вы применить всё это в любом бизнесе? Безусловно. Посмотрите на опыт одного предпринимателя, открывшего в неудачном месте небольшой магазин, торгующий сэндвичами и деликатесами. Ему нужно было заявить о себе, поэтому он обратился в ближайшую автозаправку Exxon, расположенную в очень людном месте, на углу пересечения улиц, и попросил их раздавать клиентам купоны с рекламой его магазина, а также поместить пластиковые сэндвичи на заправочные шланги. В свою очередь, владелец магазина деликатесов предложил руководству и команде автозаправки бесплатный обед на каждый десяток пришедших с купонами клиентов. Дополнительно, он предложил распространять купоны автозаправки «подготовьте к зиме ваш автомобиль» среди клиентов магазина. Через три недели, магазин деликатесов приветствовал более 200 новых клиентов.

Одним из хороших способов этического захвата чьих-либо клиентов, которые, с вашей точки зрения, идеально подошли бы вам в качестве ваших клиентов, является предложение партнёру чего-либо бесплатно, подарка или приза, для его клиентов. Обычно вам обойдётся дешевле «покупка» идеально новых клиентов именно таким образом, чем их привлечение через рекламу. Что касается моего собственного бизнеса, то я снабжаю многих издателей, ораторов и фирмы, проводящие семинары, купонами со сто долларовской скидкой на мои продукты для распространения среди их клиентов, а также бесплатными презентами, трёхмесячной, пробной подпиской на моё *Ноу БиЭс Маркетинговое Письмо*. Таким образом, я приобретаю много хороших подписчиков, которые остаются со мной на долгие годы.

Кстати, для того, чтобы хорошо контролировать собственный бизнес, вы должны знать один жизненно важный ответ на вопрос: *сколько вам будет стоить привлечение нового клиента?* Другими словами: *Сколько вы заплатите за нового клиента?*

Многие предприниматели ничего не делают для создания такого типа стратегического союза и партнёрства, которое может привести много хороших, новых клиентов. Причина – глупое сопротивление тому, что достаточно простимулировать и наградить источник, способный обеспечить этих клиентов. Но нет же - эти предприниматели бодро сливают деньги на рекламу.

Майкл Каймбл, управляющий Group-M Publishing, компанией, которая издаёт большинство из моих информационных продуктов, приобрёл десятки тысяч клиентов путём «паразитирования» на клиентской базе данных других компаний, а также на включении в их публикации и упаковки продуктов. Все эти продуктивные отношения Майкл инициировал путём отправки кандидатам на возможное сотрудничество письма со смелым заголовком: ЛЁГКИЕ ДЕНЬГИ. Таким образом, он предлагает «хозяевам» клиентских баз данных, то, что мы называем «лёгкие деньги» за то, что те позволяют попасть его предложению прямо в руки к их клиентам. Затем он платит им щедро за каждую успешную продажу.

Стратегия прорыва 6: Получите рекомендации профессионального эксперта за процент от продаж

Я предлагаю вам нанять одного-двух экспертов, которые могут помочь вам в вашей маркетинговой ситуации. Но, сначала, несколько слов о рекомендациях экспертов, в общем.

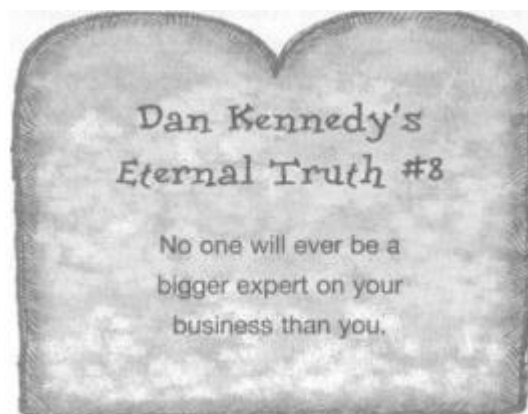
Существует много «экспертов», которые очень сильно стремятся засунуть свои руки в ваши предпринимательские карманы. Многие из них не стоят того, чтобы к ним обращаться. Многие не смогли бы вести ваш или любой другой бизнес даже в течение недели. Большинство не может продать свои знания за пределами своей квартиры. Люди могут хорошо петь и танцевать, но это не означает, что они могут написать великую песню, мюзикл или привлечь толпы зрителей в театр. Если вы снимете верхний слой фанеры, то обнаружите за ним другой слой.

Итак, совет эксперта, который я собираюсь вам дать о советах эксперта, - это относиться к ним очень осторожно. И я тоже являюсь экспертом!

Никогда не позволяйте себя запугивать. Задавайте много вопросов. Проверьте источники, давшие отзывы эксперту. Наконец, доверяйте вашему решению и сохраняйте контроль. И в случае необходимости обратиться за помощью в вопросах маркетинга, держитесь подальше от людей, желающих (даже стремящихся) получить плату за процесс, а не за достижение результатов.

Вы впадёте в отчаяние, пытаетесь найти на Мэдисон Авеню рекламное агентство, согласившееся работать на таких условиях. И даже если таковое найдёте, то оно, вероятно, живёт впроголодь. Горькой правдой является то, что большая часть того, что делает большинство рекламных агентств, - не работает. То, что они делают, выигрывает призы, порождает восторженные разговоры, поднимает настроение в перерывах между матчами национальной американской футбольной лиги, но это не продаёт. По этой причине большинство агентств, выигрывающих награды Clio Awards, быстро теряют клиентов, для которых они создавали всю эту дорогую, конкурсную, но неэффективную рекламу. Поэтому на моих семинарах, когда я прошу каждого написать название марки батарейки, рекламируемой знаменитым розовым зайцем, бьющим по барабану, от 1/3 до половины всех людей пишут неправильное название.

Но любой из лучших консультантов в области маркетинга и лучших копирайтеров, которых я знаю, стремится найти клиентов, которым он действительно может помочь. Затем он получает свою компенсацию, главным образом, за счёт получения небольшого процента



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 8: «Никто и никогда не будет лучшим экспертом в вашем бизнесе, чем вы сами»

от созданного и измеряемого количества продаж. Например, когда я разрабатываю директ-маркетинг и директ-мэйл (прямая почтовая рассылка) кампании для клиентов, то запрашиваю изрядный гонорар, но в качестве моей основной компенсации, я беру 2-5 процента от доходов с результативных продаж. Моей личной целью является выбор правильных проектов и выполнение работы настолько хорошо, чтобы каждый клиент был рад заплатить мне в итоге от 50 000 до 100 000 долларов или даже больше.

Таким образом, всегда помните, что лучшие эксперты по маркетингу не будут рассказывать вам, что нужно делать. Они обычно стараются

создать с вами партнёрство, которое объединяет уникальное понимание вами вашего бизнеса и их экспертные знания. Затем они выполняют техническую работу.

Мы понимаем, что никто не является лучшим экспертом в вашем бизнесе и в понимании ваших клиентов, чем вы сами. Но вы можете выиграть от сторонней помощи по извлечению ваших знаний и помещению их в пригодную для использования форму.

Хорошие профессионалы в области маркетинга могут сэкономить вам много времени и экспериментирования методом проб и ошибок; применить свой более широкий опыт к вашим, уже проверенным идеям, и помочь вам лучше разобраться в собственном мышлении.

Глава 7

Как продать ваш жизненный путь и почему вы должны это делать

Вы можете добиться успеха, когда другие в вас не верят. Но вы не можете добиться успеха, когда вы сами не верите в себя.

- Доктор Сидней Ньютон Бримэр, Успешное Достижение

В этой главе я не собираюсь учить вас продавать - это требует написания отдельной книги и даже нескольких книг. Но я собираюсь объяснить вам, почему так важно стать мастером в умении продавать.

Вам, возможно, не нравится идея о том, что нужно быть продавцом. Или вы думаете, как думает большинство людей, о продавцах – как о быстро разговаривающих людях, пытающихся склонить вас к чему-либо. Может быть, вы рассматриваете продажи в качестве боя: кто-то должен проиграть ради победы продавца. И вероятно, вы верите в то, что не умеете продавать, что это, на самом деле, даётся человеку с рождения. Наконец, так же как и многие люди, вы, возможно, думаете, что умение продавать – не так важно в выбранном вами бизнесе.

Так вот: я - здесь, чтобы сообщить вам, что все эти установки являются неверными и должны быть скорректированы. Если вы хотите делать деньги как предприниматель, **мастерство в продажах – абсолютная необходимость.**

Измените своё отношение к торговле

Миф первый: продажа основана на быстрой болтовне

Умение продавать – имеет намного больше общего со слушанием, чем с говорением. Тесты, проведённые среди телемаркетологов, продемонстрировали, что те, кто слушал в два раза больше, чем говорил, получали в пять раз больше заказов и договоров о дальнейших встречах с клиентом. **Процесс продажи - это сопереживание в действии, умение поставить себя на место другого.**

Миф второй: продажа порождает ситуацию Выигрыш/Проигрыш

Продажа может иметь победителей и побеждённых, но это не значит, что именно таким способом она должна осуществляться. Лично мне нравится такой вид продаж, при котором обе стороны выигрывают (Выигрыш/Выигрыш). Человек, покупающий мои идеи, продукты или услуги, извлекает, по крайней мере, такую же пользу, как и я. Большинство успешных продавцов обнаруживают, разъясняют и удовлетворяют самые сильные потребности и желания людей. Вот самая известная цитата одного моего коллеги по ораторскому цеху, Зига Зиглера: **«Вы можете получить в жизни всё, что только пожелаете, если будете достаточным образом помогать другим людям получать то, чего желают они»**. В действительности, таким способом вы можете получить не только что-нибудь из того, что вы хотите, но вы можете получить ВСЁ, что хотите.

Миф третий: способности к торговле являются врождёнными

Процесс продаж – это комбинация научных и технических процессов (которые могут быть освоены любым человеком), в сочетании с человеческими качествами сострадания, сочувствия и энтузиазма, которые существуют, или, по крайней мере, потенциально существуют, в каждом из нас.

Марк МакКармэк, спортивный агент и автор книги «Чему не учат в Гарвардской Бизнес Школе», посмотрел на это под другим углом. Он сказал, что большинство людей рождаются продавцами, но мы «разучиваемся», когда вырастаем. Если вы остановитесь и поразмыслите над этим, то большинство детей обладают хорошими торговыми инстинктами. Они не боятся настойчиво просить то, чего хотят.

Я заявляю, что вы тоже рождены продавцом и уже обладаете великими торговыми инстинктами, даже если вы их подавляете. Вы способны выпустить эти инстинкты наружу, а также добывать новые навыки в умении продавать. Комбинируя то, что у вас есть внутри от природы и что вы можете освоить, вы станете мастером в умении продавать.

Миф четвёртый: продажи не так важны в любом бизнесе

Во многих книгах о бизнесе речь идёт о том, что компании терпят неудачу по причине расположения в неудачном месте, плохой подготовки менеджмента, даже плохой бухгалтерии. Я думаю, что всё это, в большинстве случаев, является ерундой. **Владельцы бизнесов находятся в ожидании того, что что-нибудь произойдёт, вместо того, чтобы поднять задницу и идти продавать**. Если вы будете продавать, имея уверенность и компетенцию в этом деле, то сможете избежать многих проблем, о которые обычно спотыкаются предприниматели.

Но когда я смогу перестать продавать?

Раньше я предполагал, что наступит такое время, когда я возможно больше не буду заниматься продажами. Но это была неправильная установка. Как предприниматели, мы должны находиться в режиме осуществления процесса продаж 100% всего своего времени, и поэтому нам, вероятно, необходимо научиться наслаждаться этим процессом.

Предпринимателям, на самом деле, приходится больше продавать, чем многим продавцам. Мы каждый день должны продавать и перепродавать себя, свои идеи и цели. Мы должны торговаться с нашими компаньонами и рабочими, чтобы было выполнено всё, что мы хотим, как мы хотим и когда мы хотим. Мы должны продавать наших продавцов, продающих наши продукты, наши услуги, наши идеи, наше лидерство, самих себя, своё будущее. Мы должны торговаться с нашими поставщиками и посредниками, чтобы то, что мы хотим, было сделано вообще; было сделано ими; должно быть сделано ими; могло быть сделано, когда нам нужно и могло быть сделано по разумным ценам, а также в нужные сроки. Мы должны продавать свои стратегии нашим бухгалтерам и юристам. Мы должны торговаться с банкирами, кредиторами и инвесторами.

Решение состоит не в том, продавать или нет. Решение состоит в том, чтобы не только делать это мастерски, но и наслаждаться самим процессом.

Я не просто говорю о продажах вида «лицом к лицу». Большая часть рекламы лучше воспринимается в качестве продаж посредством печатного варианта, большинство того, что мы называем маркетингом, лучше воспринимается в качестве продаж посредством медиа. Всё в бизнесе должно быть критически проанализировано сквозь призму вопроса: *А это продаёт?*

Просто в качестве примера рассмотрим понятие «окружения». Я советую хиропрактикам и стоматологам вышвырнуть разные журналы из комнат ожидания, и заменить их отзывами о себе и своей деятельности, книгами с успешными историями, фотоальбомами «до и после» лечения, книгами, относящимися к теме здоровья. Вместо картин, украсить стены заключёнными в рамки отзывами пациентов. Я аргументирую это тем, что существуют только три вещи, которыми должен заниматься пациент во время нахождения в вашем офисе: получать лечение (и лечение хорошее), обучаться и получить мотивацию рекомендовать вас дальше. Другими словами, он должен быть участником процесса продаж.

Мой коучинг-клиент Чет Роулэнд, владеющий самой успешной компанией по борьбе с вредителями во Флориде, осуществляет огромные

скачки в доходах путём трансформации ВСЕХ своих рабочих, включая технический персонал, в профессиональных продавцов.

Две наиважнейшие продажи, которые вы когда-либо сделаете

Я убеждён, что одной из самых важных продаж, какую вы когда-либо совершите в жизни, является продажа самого себя торговле.

День, когда вы присоединитесь к миру торговли, может перевернуть всё в вашей жизни. Если вы начнёте рассматривать свои действия в контексте осуществления продаж, вы будете достигать намного большего количества результатов, достигать их намного быстрее и эффективнее.

Вторая очень важная продажа – это продажа себя самому себе. Вы действительно верите, что у вас есть то, что приведёт вас к успеху как предпринимателя? То, как вы себя чувствуете и как вы себя видите (представление о самом себе), включая контролирование того, что вы себе разрешаете делать и кем быть, - подобно термостату, регулирующему температуру в помещении. Никто не может превзойти собственную самооценку или собственное представление о себе. (Дополнительная информация об этой важной теме на сайте www.psychocybernetics.com)

Как построить мост через пропасть неуверенности

Для начинающих предпринимателей (а иногда и для опытных), может существовать широкая брешь между возможностями, которые, по их мнению, у них есть, и возможностями, которые им кажутся, необходимы для решения предстоящих задач. Встреча с такой проблемой может приравняться к страху, испытываемому стоя на краю Большого Каньёна и рассматривания прыжков с мотоциклом в исполнении Роберта Крейга (известного как «Ивел» Книвел).

По опыту скажу, что люди недооценивают себя и переоценивают то, что им нужно для достижения успеха. Предприниматели-миллионеры, которых я знаю, - не являются умнее или грамотнее среднестатистического человека на улице. Они не одарены и не предопределены свыше для исключительных достижений. В большинстве случаев, они даже не такие умные, как большинство людей. Поверьте мне, я встречал некоторых, довольно тупых богатых людей. Вопрос стоит не в том, МОГ бы кто-нибудь или нет, делать то, что они делают. Вопрос в том, что мало кто БУДЕТ делать то, что делают они.

**Dan Kennedy's
Eternal Truth #9**

The willingness to do whatever
it takes is infinitely more
important than knowing
everything there is to
know about how
to do it.

Вечная истина Дэна Кеннеди номер 9: «Готовность делать то, что необходимо – бесконечно более важна, чем знание того, как это делать»

Одним из хороших способов провести мост через пропасть неуверенности, является осознание того, как мало в действительности знают так называемые эксперты и суперзвезды. Вы будете шокированы, как был шокирован в своё время я – сразу после того, как принял решение заниматься ораторским и тренерским бизнесом.

Я много выступал в торговых организациях, клубах и других группах в окрестностях Фёникса, зарабатывая около 10 000 долларов в месяц и думая, что всё, что я делаю - примитивно и сложно. Я решил, что настало время потусоваться с настоящими профессионалами в Ассоциации Национальных Ораторов, чтобы разузнать, как на самом деле делается этот бизнес. К концу первого семинарского вечера, на который я пошёл, я впал в депрессию – не из-за того, как много мне ещё предстоит выучить, - а из-за того, как мало эти «суперзвезды» знали! Я варился в этом разочаровании до тех пор, пока не осознал, что был намного дальше продвинут, чем я предполагал, и что являюсь, без сомнения, достаточно «квалифицированным», чтобы добиться большого успеха в этой области.

На тех семинарах присутствовало много ораторов, намного лучших на этом поприще, чем я. Но я не смог найти ни одного, который бы лучше меня умел продавать.

Это не значит, что я критикую эту ассоциацию – подобное я испытывал и в других группах. Я обнаруживал снова и снова, что пропасть между моей самооценкой и моим восприятием опыта этих «волшебников», легко преодолевается.

Более свежим опытом является моё вхождение в телекоммерческий бизнес. Когда я попал на пару съёмочных площадок Голливуда, то был довольно напуган и рассчитывал увидеть в работе высокооплачиваемых

гениев. Короче говоря, я обнаружил то, что технические ноу-хау были просто приобретены на стороне, а наиболее важные продажи и маркетинговые ноу-хау могли бы быть легко сделаны, как мной, так и кем-нибудь ещё. Сразу после этого случая, я изготовил свою первую телекоммерческую передачу с нуля. И я делал всё: написал сценарий, арендовал аппаратуру, нанял команду, руководил съёмкой и редактировал шоу, всё это за 15% от типичного голливудского бюджета. Это шоу обогатило моего клиента, генерируя миллионы долларов, непрерывно выходя в эфир в течение восьми лет.

Это не говорит о том, что я не совершал в этом бизнесе ошибок. Совершал. И совершал большие ошибки. Но я также вижу и то, как очень опытные, предположительно блестящие эксперты в этой сфере, временами тоже делают большие ошибки. Сейчас, на основе опыта производства видеопередач, я смотрю на всё это, как один из тех топ-экспертов. И факт заключается в том, что на протяжении нескольких лет, мне платили более миллиона долларов за создание телекоммерческих программ. Но я до сих пор не умею обращаться с видеокамерой. И я даже не могу остановить мигание часов на своём видеоманитофоне.

Итак, сделаем вывод: на самом деле добиться успеха очень просто. Существуют общие базовые основы, заложенные в 80% сущности любого бизнеса. Эти основы переносимы с одной области в другую. Как только вы их поймёте, то вам не составит труда собрать оставшиеся 20% специализированных знаний, либо нанять для этого экспертов.

Вы можете приобрести экспертные знания и опыт по удивительно низкой цене. Некоторые умнейшие люди в мире работают за получение заработной платы, наняты компаниями, которые основали «тупые» предприниматели. Вы также можете быстро изучить всё, что вам нужно знать о специализированных аспектах

Dan Kennedy's Eternal Truth #10

The ability to win is easily
transferred from one
business to another.

Вечная истина Дэна Кеннеди номер 10: «Способность побеждать легко переносима из одного бизнеса в другой»

любого бизнеса. Но вот то, что вы подадите на стол, и что не так легко дублировать или получить, - так это предпринимательская смелость.

Ирл Найтингэйл, один из самых знаменитых философов успеха всех времён, основатель корпорации Nightingale-Conant Corporation, однажды указал на тот факт, что **если рядом с вами не было успешных примеров для подражания, вы могли бы просто и легко учиться у неуспешных людей!** Замечайте, что они делают, и затем делайте противоположное. Эта идея применима к любой бизнес группе, частью которой я когда-либо был или которую консультировал: около 5% людей в группе зарабатывает 95% денег. Другие 95% группы представляют устойчивую посредственность. У них вшивые рабочие привычки, бедная самооценка, неопределённые и неорганизованные цели, пустая трата огромного количества времени, отсутствие воображения и инициативы. Если их внимательно слушать, то вы можете определить, о чём не надо думать и говорить. Если понаблюдать за их действиями, можно увидеть, чего не нужно делать.

Пропать неуверенности станет намного меньше, как только вы поймёте, насколько простым является перебрасывание мостика через эту брешь.

Ещё одна важная продажа

Вы не можете продать того, чего бы сами не купили.

Я часто задаю бизнесменам три вопроса:

1. Поставьте себя на место вашего клиента, была бы покупка у вас ясным, бесспорно лучшим выбором?
2. **Почему я должен делать бизнес с вами, а не с одним из ваших конкурентов? По факту, почему я должен делать бизнес именно с вами, а не использовать любые другие, мне доступные варианты?** (Это - мой оригинальный, запатентованный, защищённый авторским правом Вопрос Уникального Торгового Предложения. Вы должны выделить его в этой книге, крупно записать на карточке размером 4X6 дюймов и приколоть в том месте, где будете постоянно его видеть).
3. Ваш продукт или услуга намного лучше, чем аналогичные предложения? Каким образом?

Вас может это удивить, но большинство людей не могут ответить на эти вопросы. Они мямлят и колеблются, заикаются и запинаятся и, в лучшем случае, бормочут какие-то дурацкие лозунги.

Если вы не можете ответить на эти вопросы, то, вероятно, вы не совсем верите в преимущества того, что вы продаёте, и если это так – вы не сможете продавать.

В своей книге «Как я поднял себя от неудачи к успеху в продажах», Франк Бэттлер указывает на то, что в его случае, главную роль сыграл энтузиазм. Но я не верю актёрской игре в энтузиазм – я верю в искренний энтузиазм. А для этого должны быть веские причины. **Вам необходимо структурировать и переструктурировать свой бизнес, продукт, услугу, идею или рекламный лозунг таким образом, чтобы вы восхищались преимуществами того, что предлагаете.** После этого, убедить других будет просто.

Чтобы убеждать других, вы должны быть убеждены сами.

А теперь я буду продавать

Мне кажется уместным, в главе о продажах, продать что-нибудь. Не так ли?

А сейчас, если вы подарите мне пару минут своего времени, я постараюсь вам кое-что продать. Я хотел бы, чтобы вы отправились в книжный магазин, или в Интернет на amazon.com, или на b&n.com, или где вы покупаете себе книги, и приобрели себе экземпляр моей партнёрской книги, «Ноу Би Эс. Успех в продажах». Эта книга является важной как для владельцев бизнеса, которые не полностью смирились с тем, что они продавцы, так и для признанных профессиональных продавцов. В этой книге я режу всю сложную, теоретическую чушь о продажах - убеждения, клише, и даю вам очень простые, отлаженные, работающие методы. Вы также получите краткий курс по так называемому методу «Takeaway Selling» (Искусственное ограничение продаж, создание дефицита), который пересекается с обсуждением понятия «позиционирование» ранее в настоящей книге. Я держу пари, что эта книга, являющаяся одной из лучших книг о продажах, которые вы когда-либо прочитаете и которую вы оцените гораздо дороже её розничной цены, - будет важным дополнением в вашу библиотеку. Если вы будете другого мнения и если захотите, то я лично выкуплю у вас экземпляр.

Глава 8

Ключевые люди для вашей компании

Ваши друзья приходят и уходят, но численность ваших врагов накапливается
- Тренер Билл Фостэр –

Очень немногие люди могут, либо хотят действовать в одиночку. Даже у Одинокого Рэинджера был Тонто. У Тарзана были Джэйн и шимпанзе. Существует много причин для необходимости окружения себя другими людьми, иногда хорошими, а иногда и не очень.

Некоторые предприниматели формируют избыток персонала, например, из чувства неуверенности, что их бизнес не будет настоящим, пока вокруг не будет мелькать куча работников. Многие хотят иметь партнёров и работников, чтобы нейтрализовать сильное предпринимательское одиночество, уравновесить его товариществом корпоративной среды. Другие нуждаются в восторженных возгласах признания. Но всё это - недостаточные причины для заключения партнёрств и нанимания работников.

Недавно один из моих клиентов вернулся домой после трудной, недельной, деловой поездки, чтобы встретиться со своим бухгалтером. После этой встречи он уволил 14 работников, сдал свой, площадью 6000 квадратных футов, офисный комплекс в аренду, и сообщил своей жене, что он переносит бизнес назад в свободную спальную комнату, где он начинал им заниматься десять лет назад. Через год он сделал около 40% прошлогоднего оборота, но сохранил значительно больше денег для себя и своей семьи. И он подсчитал, что за счёт выигрыша во времени, сэкономленного от ненужной возни с проблемами персонала, мелких разногласий с работниками и так далее, ему теперь было необходимо в три раза меньше дополнительных рабочих часов.

Ещё один из моих клиентов отказался от сотрудничества с двумя партнёрами, которые управляли выполнением заказов внутри компании, в то время пока он представлял её на выездах. Он очень боялся, как он без них справится, но растущее разногласие во мнениях стало нестерпимым. Он был шокирован, когда работники, поставщики и даже клиенты начали рассказывать ему ужасные истории, которые до этого боялись рассказывать, когда «людоеды» ещё были у руля. Он заменил двух партнёров, получающих жирные оклады плюс процент от прибыли, и их секретарей – то есть четырёх человек - одним новым ассистентом, на начальном годовом окладе в 35 000 долларов.

Конечно, не каждый бизнес может себе позволить такую эффективную оптимизацию и упрощённое управление. Но смысл ясен: слишком часто, предприниматели набирают людей по неправильным причинам.

ЛУЧШЕЙ ПРИЧИНОЙ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ВВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В ВАШЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ЯВЛЯЕТСЯ ВКЛАД В УВЕЛИЧЕНИЕ ДОХОДОВ.

Было время, когда я сказал бы, что это единственно стоящая причина, но существуют и другие. Вы можете, например, нанять человека для того, чтобы он упростил вам жизнь, решал за вас проблемы и освободил вам часть времени для личной и семейной жизни. Даже если, грубо выражаясь, этот человек будет доставлять вам расходы, а не приносить денежную прибыль. До тех пор, пока вы это делаете преднамеренно и умышленно, - всё отлично.

Другой очень хорошей причиной для окружения себя дополнительными людьми является получение творческих идей и опыта, которых у вас нет. Наиболее успешные предприниматели окружают себя и зависят от небольшого круга близких, доверительных коллег из партнёрских сетей, ключевых работников, друзей, семьи, даже сверстников, дающих информацию, одобрение и поддержку.

Эндрю Карнеги описывал формирование такой команды как «the mastermind concept» (концепция неофициальной поддержки). Карнеги и его протеже, Наполеон Хилл, предупреждали об огромной осторожности в выборе людей для вашего близкого окружения или для такой команды. Потребность в гармонии - критична.

В мире шоу-бизнеса одна из великих команд (Джони Кэрсон, Эд МакМэон и продюсер Фред ДеКордова) сделала передачу Tonight Show невероятно успешным телевизионным проектом.

К слову, участие в моём Внутреннем Круге, особенно в Голд Лэвэл или в Голд Прюс, - это также и получение доступа к удалённой мастермайнд группе. Я служу в качестве центрального штаба группы или расчётного пункта, занимающегося ответами на вопросы, проблемами, обменом опытом и открытиями для тысячи предпринимателей со всего мира с ориентированным на маркетинг мышлением. Мои группы, Голд/ВИП и Платиновый Внутренний Круг, функционируют как истинные мастермайнд группы, организовывая встречи восемь раз в течение года.

Что касается телекоммерческого бизнеса, то я очень горжусь тем, что являюсь частью «главного мозга группы» в корпорации Guthy-Renker, которая производит десятки успешных телекоммерческих программ, таких как Личная Власть с Тони Робинсом, программа по уходу за кожей Виктория Принципэл, лечение угрей Про-Актив и шоу для предпринимателей «Сам Себе Хозяин». В различных проектах компании Guthy-Renker задействованы разные участники мастермайнд группы, состоящей из более двадцати человек, включая писателей, продюсеров, технический персонал, разработчиков продуктов и маркетинговых консультантов. Для своего нечастого независимого производства телекоммерческих передач, у меня

тоже есть своё окружение, из которого я формирую квалифицированную команду для каждого проекта.

Отбросьте сомнения в стремлении развивать команду людей, с которыми вы можете вести бизнес. Но очень важно проявлять осторожность в формировании своей команды, и очень хорошо осознавать возможность возникновения связанных с этим проблем. Также возможна организация «мастермайнд группы» за пределами собственного бизнеса, для поиска идей и поддержки.

Снимите розовые очки

По причине того, что предприниматели имеют склонность быть оптимистами, они обычно видят в людях только лучшую сторону. Но это может оказаться далёким от реальности, и, к сожалению, такая установка намного чаще может привести к отчаянию, чем к удовлетворению. Как бы это жёстко ни звучало, но некоторые люди просто не хотят быть активными, не хотят помогать, тренироваться и улучшать себя. И когда вы пытаетесь заставить их это делать, то обычно происходят плохие вещи.

Я часто совершал ошибку, имея нереалистичные ожидания в отношении своих партнёров. В одном случае, я назначил близкого друга управляющим приобретённой мной компании, и сделал это без рассмотрения полной картины. Я его видел таким, каким я хотел, чтобы он был, - не тем, кем он был на самом деле. И пытался сделать из него того, кем он ещё не был готов стать. Результатом стало уничтожение нашей дружбы и несение значительных расходов с моей стороны.

Прочные, успешные партнёрские отношения такая же редкость, как и никогда не нарушавшие правила профессиональные спортсмены. Из примеров, на ум приходят DeVos и ВэнЭндэл из Amway. Мои клиенты Билл Гати и Грэг Ренкер – тоже без комментариев. Майкл Изнэр не смог уберечь свои партнёрские отношения с Джэффри Кэценбергом в Диснее, - и это, чёрт побери, «самое счастливое место на земле!» Несомненно, мы можем пройтись и по свежим бизнес историям, и увидеть значительно больше примеров развала партнёрских отношений и распада команд высшего звена, чем примеров прочных и длительных деловых связей.

Моему 22-летнему браку неожиданно и внезапно наступил конец, ставший двойным злом, так как я потерял жену и бизнес-партнёра. Вообще-то, я могу дать вам один поучительный совет по поводу партнёрских деловых отношений с вашим (вашей) супругом (супругой). И хотя мы с женой смогли удачно и дружелюбно закончить наши отношения, и даже сейчас продолжаем деловое сотрудничество, - этого достичь удаётся далеко не всегда. Итак, во что бы то ни стало, надейтесь на лучшее, но будьте готовы к худшему.

Не разрешайте вашей супруге (супругу) или кому-нибудь ещё играть существенную роль в вашем бизнесе. Должен быть лишь один человек, который необходим. Вы.

Это означает, что я.....(уволен)

Некоторые деловые отношения успешно выдерживают дистанцию. Это происходит, когда самые сообразительные предприниматели разрабатывают прозрачные контрактные соглашения в начале заключения партнёрства. Теперь я точно знаю, что никогда больше не возьму партнёра без такого соглашения.

Когда для вас станет очевидным поражение вашего бизнеса «раковой опухолью», вы не можете позволить себе сомневаться и медлить, даже и одного дня. Вырежьте рак прежде, чем он распространится. Для раковой опухоли внутри вашей мастермайнд команды – сказанное выше относится вдвойне. Если ваши отношения с ключевой персоной ухудшились, и нет надежды на спасение, - вы не можете себе позволить роскошь держать этого человека в группе, ни минуты.

Когда вы «разводитесь», делайте это настолько решительно, чисто и вежливо, насколько возможно. Избегание ненужной враждебности является очень важным моментом, по многим причинам. Это - энергетическая утечка. Это может блокировать ведение шатких переговоров и возможность разумного, финального, денежного перерасчёта. Закусить губу пока льётся кровь на те несколько дней, когда человек уходит, - бесконечно предпочтительнее, чем проливание крови годами, выдерживая натиск мстительных негативных атак. Если существует что-нибудь разумное, что вы можете сделать для рассеивания гнева другого человека, сделайте это. С другой стороны, если кровавая битва неизбежна, - пройдите её быстро. Делайте то, что вы обязаны делать для защиты собственного бизнеса. Вы несёте за это ответственность.

Как выбрать ключевых людей

Многие начинающие предприниматели на самом деле не ОТБИРАЮТ ключевых работников; они совершают помазание супруги (супруга), её (его) безработного брата или парня с работы - просто без причины, на том основании, что это – супруг (супруга), брат или приятель. Но это – не метод для назначения себе заместителя.

В любом случае, каждому предпринимателю необходима поддержка одного человека. Я работаю со многими клиентами, которые, по-существу, управляют своим бизнесом самостоятельно и зарабатывают от одного-двух до 20 миллионов долларов в год. В области информационного маркетинга и бизнеса по доставке товаров почтой, где у меня много клиентов, такое возможно. Тем не менее, каждый из них всё ещё нуждается в поддержке, и имеет, по крайней мере, одного человека для подстраховки. Некоторые, действительно умные, имеют двух, по причинам, которые я раскрою позже.

Предприниматели имеют тенденцию резко, небрежно и быстро перескакивать между полным отказом от делегирования чего бы то ни было и делегированием абсолютно всех задач. Наиважнейший человек в деловой жизни предпринимателя должен быть способен очень хорошо бежать позади его, подбирая необработанные куски работы и убеждаясь в том, что всё внедряется. Эта ключевая персона должна бодро мириться со всей ответственностью и, зачастую, уметь читать мысли предпринимателя.

Это предполагает наличие четырёх ярко выраженных способностей:

- 1. способность принятия ответственности**
- 2. сравнительно невысокий уровень потребности в одобрении и признании**
- 3. способность к сотрудничеству**
- 4. быть достаточно зрелым в решении проблем**

Этот человек не беспокоится о том, кто его похвалит за успех и кто пожурит за ошибки. Он точно знает себе цену и не нуждается в признании со стороны. Ему необходимо всегда быть ориентированным на результат.

Этот человек также должен хорошо уметь создавать и поддерживать сотрудничество между другими. Так как предприниматель часто двигается очень быстро и напористо, то «иногда» пробегает поверх чувств других людей. Кто-то должен зачищать такой беспорядок, тоже. (Ладно, можете заменить слово «иногда» на «почти всегда»).

Позади каждого очень успешного предпринимателя, вы всегда найдёте различные ключевые фигуры, поддерживающие его. Эти закулисные люди – как ассистенты тренеров крупных баскетбольных или футбольных команд. Главный тренер даёт интервью, позирует перед камерами, купается в лучах славы (или принимает на себя критику). Но главный тренер всегда выходит на игру вместе с командой своих ассистентов.

И последнее. Ключевые люди в команде предпринимателя должны иметь достаточную зрелость для работы с предпринимательскими проблемами. Это значит – никакой паники, никаких гиперэмоциональных реакций, просто спокойный голос благоразумия. Я знаю разных предпринимателей, которые работают с такими людьми, и они очень счастливы. Один брокер в сфере недвижимости, которого я знаю, платит своему исполнительному секретарю 125 000 долларов в год плюс надбавки.

Некоторые из тех, кто об этом знает, считают это возмутительным. Но это хорошая оценка работы этого секретаря, - и хороший бизнес.

Наихудшее число в любом бизнесе и что делать

Сейчас я вам сообщу продвинутую информацию, которая была до настоящего времени закрыта, и я делился ей только на своих дорогих семинарах для предпринимателей: наихудшее число в бизнесе это ОДИН.

Один – очень плохое число, в любой сфере.

Если только ОДИН клиент даёт вам основной процент дохода или прибыли, это опасно. Если только ОДИН тип рекламы приносит вам основной процент клиентов, то вы рискуете быть выброшенными из бизнеса. Если только ОДИН продукт составляет основной процент продаж, то вы ужасно уязвимы для конкуренции.

Клиенты уходят даже тогда, когда будто бы и не должны. Когда я занимался производственным бизнесом на заказ, один крупный клиент ушёл от нас, хотя какие-либо проблемы с качеством или сервисом отсутствовали. Много раз он просил нас пойти ему навстречу, когда у него возникали непредвиденные проблемы. Когда он не мог расплатиться, мы давали ему отсрочку на месяцы вперёд. Он сменил поставщиков, чтобы сэкономить полцента на единицу изделия, сказав нам «Бизнес есть бизнес».

Ещё один крупный клиент ушёл от нас, просто потому, что между ним и работником отдела сбыта фирмы-конкурента, возникли сексуальные отношения.

Медиа тоже непостоянны. Телевизионная коммерция какое-то время была законна, затем запрещена, после опять разрешена. Недавно бизнесы были травмированы выходом новых законов, сильно ограничивающих использование факсов, электронной почты в целях маркетинга, а также чёрного списка для телемаркетинга.

Продукты копируются, действие патентов истекает, авторские права нарушаются. В наши дни очень тяжело поддерживать эксклюзивность продукта.

Но самая наихудшая ЕДИНИЦА в бизнесе это иметь только ОДНОГО ключевого работника. Если вы пересекаете огромную, безжизненную пустыню, имея только одну лошадь, то даже если она вас бьёт, кусает, сбрасывает и испражняется на вас, вы её не убьёте. Но если у вас их две....

Своим клиентам я даю следующий совет (которому, к сожалению, я не всегда сам следовал): у вас никогда не должна быть лишь ОДНА персона, выполняющая какую-нибудь критическую, ключевую роль. Пусть их будет

две или вообще никого не будет, но не ОДНА. Тогда, если вы должны будете одну из них «пристрелить», - вы легко сможете это сделать.

Клиенты, проигнорировавшие этот совет, рассказывали мне впоследствии, как бы они хотели повернуть время назад и убрать всё, что на них навалилось, насколько бы было дешевле платить две зарплаты, чем разгребать беспорядок после внезапного ухода ОДНОГО работника. Одним из проигнорировавших также был мой участник в коучинге, инвестиционный менеджер. Он позволил одной ключевой, доверительной персоне завязать на себя все контакты с клиентами. В последствии, когда этот работник должен был быть обезглавлен, клиенту пришлось срочно выполнять за него все обязанности, хаотично работать и даже потерять некоторых клиентов. Теперь у каждого его клиента есть одинаковая возможность контакта с двумя ключевыми людьми.

Много других моих клиентов всё-таки последовали совету и щедро меня за это благодарили.

Глава 9

Работа с юристами и бухгалтерами

*Первое, что мы сделаем, это убьем юристов.
- Уильям Шекспир, Генри VI –*

Однажды я выступал на ежегодном собрании компании Маркетинговая Группа Юристов. Эта компания закупила у меня экземпляры книг «Убойное Продающее Письмо» и «Убойный Маркетинговый План», чтобы раздать их всем присутствующим адвокатам. В моей коучинг-группе есть четыре адвоката: трое из США, один из Канады, а также человек, консультирующий других адвокатов в области маркетинга. Как оратор, я оказался в программе со знаменитыми юристами Аланом Диршовичем и Джерри Спэнсом. **Я признал, что восхищаюсь мастерскими способностями Спэнса влиять на людей, и порекомендовал его книгу «Как каждый раз побеждать с помощью аргументов».**

Здесь и сейчас, - я прошу прощения у всех предпринимателей за то, что я помогал адвокатам. Мне очень жаль. Что я могу сказать в защиту? Мне приносит особую радость брать с них деньги.

Отношения между предпринимателями и их юристами, бухгалтерами, банкирами имеют тенденцию быть, в лучшем случае, холодными как скала. Большинство предпринимателей, которых я знаю, питают сильную неприязнь к этим людям, включая тех, кому они платят, а также всех их коллег. Поверьте мне, я хорошо понимаю эту неприязнь. С другой стороны, я столкнулся с той реальностью, что вы не можете выжить в сегодняшней бизнес среде без отношений с этими людьми. Можно их и не любить, но важно уметь извлекать из них продуктивные результаты.

Как судиться без покупки вашему юристу яхты

Меня обвиняют в том, что я постоянно готов судиться, что означает, что я часто угрожаю возбуждением уголовного дела и подачей судебных жалоб. В некоторых случаях, мне пришлось не только быстро пригрозить судебным разбирательством, но и так же быстро его инициировать. Часто это самый лучший, проверенный способ избежать давления извне. Я обнаружил, что большинству людей, как и многим компаниям, в реальности

просто не хватает терпения для ведения юридических войн. Они знают, как это может быть затратно и по деньгам, и по времени.

С недавнего времени я стал более сдержанным в этой области, чем был раньше. Роль сыграло преобладание холодного рассудка, более привередливого подхода в выборе людей, с которыми я буду иметь дело. Тем не менее, всё ещё существуют ситуации, когда ничего не помогает, кроме судебного процесса.

Существует одна признанная фраза Аль Капоне: «Вы можете многого добиться с помощью слова и улыбки, но вы можете добиться много большего с помощью слова, улыбки и оружия». Некоторые люди понимают только язык силы и принуждения.

Что делать, если вы вовлечены в войну

Одним из самых, сильно пожирающих время противника, легальных методов, который вы можете взять на вооружение, является *discovery* (*Досудебная процедура в США*). Она позволяет вам запросить официальные документы оппонента, опросить их под клятвой и потребовать приложить их к письменному опроснику, который должен быть полностью заполнен оппонентом в течение определённого периода времени. Он представляет собой многостраничный набор письменных вопросов, охватывающих все мыслимые аспекты бизнеса оппонента и его личной жизни. Если существует возможность возмещения нанесённого ущерба, то вы имеете право, заранее, получить сведения о виде и местонахождении всех активов оппонента. Вы можете запросить детальную информацию о доходах, банковских счетах, личных и семейных активах. Например, список всех драгоценностей жены, денежной суммы в детских копилках.

С помощью этого метода, вы можете поглощать огромное количество времени оппонента и вынудить его раскрыть информацию, которую он бы предпочёл не оглашать. Также падение на голову супруги оппонента 200-страничного опросника, может послужить причиной очень интересного вечера в их доме. Правильное использование этого опросника – зачастую единственный выстрел, который вам нужно будет сделать.

Некоторые юристы сопротивляются сбросить это большую бомбу. Я советую не нанимать робких и вежливых юристов. Когда придёт время, и вы должны будете с кем-нибудь судиться, очень важно найти юриста, который будет стремиться уничтожить противника.

В ряде конфликтов, люди немедленно становятся более разумными и вежливыми, как только понимают, что я готов вступить в юридические битвы и начать процесс досудебной процедуры. Я инициирую это путём отправки своему юристу копий переписки с противоположной стороной, и иногда,

копирую этой же стороне также сообщение, отправленное моему юристу. Используя только этот метод, я решил очень много проблем в свою пользу.

Для примера, я использовал этот метод, чтобы урегулировать конфликт с одним коммерческим журналом, который допустил ошибки с фотографиями в размещённой нами на его страницах рекламе. Когда журнал выставил нам счёт на 1800 долларов, я письменно выразил издателю своё недовольство. Когда моё письмо ушло в никуда, я отправил второе, где сообщил об отказе уплаты какой бы то ни было суммы, обосновав это тем, что ошибочная реклама, вероятно, нанесла ущерб нашему имиджу в торговом мире. Второе письмо также содержало упоминание о том, что моему юристу была отправлена его копия. Вскоре после этого, я получил предложение от издателя с новой ценой в 900 долларов. Я сделал встречное предложение, снова напомнив о копии для юриста, и вопрос был урегулирован на цене в 500 долларов.

Вы спросите, почему я делал всю эту работу самостоятельно? Почему просто с самого начала не перенаправил это своему юристу?

Во-первых, хотя некоторые из моих компаний и содержат юристов на гонораре, у меня нет подходящего гонорарного соглашения. Простое ксерокопирование мне ничего не стоит. Обращение к юристу обходится для меня в 200 долларов в час. Во-вторых, я хотел лязгнуть саблей, не вступая в бой. Обратите внимание на то, что ваши интересы редко совпадают с интересами юриста. Говоря о вышеуказанном случае с 1800 долларами, я должен был бы подталкивать, давить и контролировать юриста десятки раз, чтобы дело продвигалось. Юристы стремятся каждый день иметь дело только с теми случаями, которые взрываются кризисами. Поэтому мой случай был бы навсегда отодвинут в долгий ящик. Мне бы это стоило более 1300 долларов, которые я сэкономил, сделав всё самостоятельно.

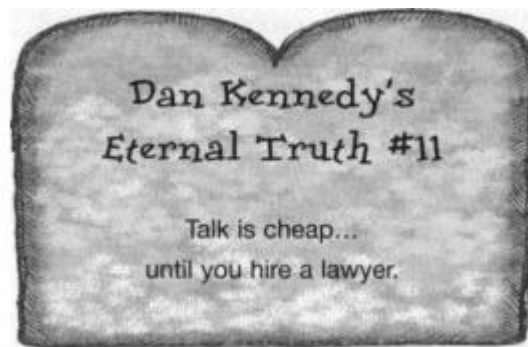
Используя аналогичные угрозы судебным разбирательством, я, в своё время, остановил продавцов конкурирующих фирм в распространении слухов обо мне; получил компенсацию в 250 000 долларов от страховой компании за оплошность в страховом полисе; расторг без уплаты штрафных санкций аренду ненужного мне оборудования; уменьшил количество и достиг компромисса в выставлении счетов; добился погашения просроченных обязательств.

Во всех случаях моей целью была дешёвая и быстрая победа. И за 25 лет использования этого метода, я ввязался в реальные судебные разбирательства только четыре раза: из них – дважды было достигнуто соглашение сторон ещё до вынесения судебного решения.

Может наступить и ваша очередь

Предприниматели очень легко и очень часто подвержены угрозам судебных разбирательств. Для многих из них это может стать подобно сейсмическому шоку. Кто-нибудь, за что-либо и в любое время может возбудить против вас уголовное дело. Конечно вы, в большинстве случаев, можете доказать безосновательность предъявленных вам обвинений и потребовать в результате возмещение ущерба. Но всё же в это время возникают трудности в деловой и семейной жизни, связанные с расходами на адвокатские гонорары, а также с потреблением лекарств против стресса.

Когда на вас нападают, большинство юристов предпочитают реагировать медленно, осторожно, соблюдая правила. Но я пришёл к выводу, что если вам угрожают судебными разбирательствами, то самая лучшая защита – очень быстрое, сильное, уничтожающее нападение. Даже со слегка безумными глазами и пеной у рта. Заставьте ваших юристов помчаться в атаку прямо на обвинителей.



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 11: «Слова стоят дешево, пока вы не обращаетесь к юристам»

Юридические проблемы являются частью бизнеса. Старая мысль о том, что ни у кого нет правовых проблем до тех пор, пока он их не заслужил, - уже в прошлом, как остались в прошлом заключение сделки с помощью рукопожатия, или незапирание задней двери в доме при выходе на прогулку поесть мороженое.

Когда вы действительно должны обратиться к юристу

Запомните следующее раз и навсегда: никогда не теряйте контроль. Не позволяйте себя запугать. Не позволяйте себе уходить, будучи успокоенными ободряющим словом и не получив ответы на все вопросы. Вы должны понимать и знать всё, что касается вашей ситуации. Не принимайте ничего как само собой разумеющееся. Наоборот - будьте осведомлённым

участником стратегического процесса. Если юрист хочет сообщить вам о том, что вы должны делать, а не рассказывает вам о разных вариантах выбора и их последствиях, а также помогает вам принять решение, - вперед.

Вы должны руководить вашим юристом так же, как вы бы это делали с другим работником. Будьте предельно чёткими и ясными в вопросах гонорара, расходов и процесса сотрудничества. Отображайте в письменном виде содержание каждого телефонного разговора или встречи, «просто для подтверждения того, к чему мы пришли, и дальнейших действий». Используйте эти записи тогда, когда необходимо на них сослаться и для соблюдения сроков выполнения работы. Будьте вежливыми, деликатными, и, конечно, твёрдыми. Вы – босс, действуйте подобающим образом.

Некоторые юристы, при таком отношении, будут эффективно с вами работать. Некоторые нет. Юристов очень много – всегда есть из кого выбрать.

Соорудите стену вокруг вашего замка и поместите в ров аллигатора

Если у вас есть или вы показываете, что у вас есть какое-либо имущество; если вы успешны или показываете, что успешны, - вы становитесь мишенью.

Владелец бизнеса находится под постоянным риском правовых обвинений со стороны работников, партнёров, инвесторов, клиентов, поставщиков и прохожих.

Большинство предпринимателей небрежны и хронически медлительны в защите своих активов. Это можно сравнить с охранной системой в доме: больше половины таких систем покупается и устанавливается только после того, как дом взломали. Тем не менее, речь здесь идёт о нечто большем, чем просто потеря украденного из дома телевизора или копания в вашем нижнем белье.

В США, в среднем за год, происходит более 90 миллионов судебных процессов. Мы имеем больше адвокатов на душу населения, чем какая-либо другая нация: 700 000 действующих и 170 000 получающих в данный момент юридическое образование. Все они нуждаются в работе. Всем им нужно возбудить против кого-либо судебное дело. Против кого-либо, такого же как и вы.

Один из моих клиентов, Уильям Рид, написал очень хороший учебник для начинающих *Пуленепробиваемая защита имущества*, который я рекомендую прочитать. Так же необходимо проконсультироваться с хорошим страховым агентом по коммерческой недвижимости и несчастным случаям. Вы должны защитить ваши активы прежде, чем вы даже почувствуете, что

надо это сделать. После того, как это станет необходимостью, будет слишком поздно.

Странные существа бухгалтеры

Бухгалтеры могут выводить из себя предпринимателей почти в той же степени, что и юристы. Но по другим причинам. Темперамент и мышление того, кто счастлив сидеть в офисе, перещёлкивая цифрами, является диаметрально противоположным «иди и возьми»-личности предпринимателя.

И всё-таки, вам нужен хороший бухгалтер.

Что же отличает хорошего бухгалтера от плохого? Есть предпринимательская шутка. Вы спрашиваете у бухгалтера: «Что это за цифра?» Хороший бухгалтер ответит: «А что бы вы хотели, чтобы это была за цифра?» Эта забавная шутка будет смешной лишь до первого налогового аудита. Моё собственное рабочее определение следующее: хороший бухгалтер налагает причинную степень порядка на свою документацию, и является очень опытным, информированным и полезным в области налогообложения, - там, где могут возникнуть ваши самые большие риски и расходы.

У меня в своё время были и хорошие бухгалтеры, и плохие. Дешёвые и дорогие. И мой вам совет: найдите и наймите хорошего, пусть даже дорогого.

Но никогда не допускайте следующей ошибки: назначить того, кто ведёт учёт урожая, на место сборщика урожая. Много компаний выросли, главным образом, под руководством предпринимателя, и затем поменяли тип управления на бухгалтерский. Во многих случаях это их уничтожило. Для предпринимателя характерно продать хорошую компанию – большой, тупой компании, управляемой бухгалтерами, а затем выкупить долю, заплатив вырученную сначала сумму!

Так же, как предприниматели не очень сильны в подсчёте и хранении гороха, но умело собирают урожай, так и бухгалтеры хороши в учёте, но не в сборке урожая.

Зеркала заднего вида, увеличительные стёкла и бинокль

Очень важно понимать, что определённые цифры, собираемые и предоставляемые вам бухгалтерами и налоговыми консультантами,

являются «зеркалом заднего вида». Они исторические. Они говорят вам, что уже произошло в вашем бизнесе.

Эти цифры полезны для определения того, что пошло набекрень, что нужно подкорректировать (как, например расходы, выросшие в отношении процентов от продаж), чему нужно уделить больше внимания, или какой продукт/услуга является недостаточно прибыльным, по сравнению с другими. В таком роде. С помощью этих цифр вы всегда фиксируете то, что уже произошло.

Эти цифры больше играют роль удовлетворения требованиям налоговых организаций и соответствия общим бухгалтерским нормам, чем помогают вам более прибыльно управлять вашим бизнесом.

Для хорошего принятия ежедневных, текущих решений, вам необходимы цифры «увеличительные стёкла». Это значит, что всё происходящее увеличивается до такой степени, что вы можете чётко это видеть и понимать. Эти цифры – чужие для большинства бухгалтеров. Например, два наиболее важных показателя в маркетинге – затраты на потенциального покупателя (CPL) и затраты на продажу (CPS). Их нужно отслеживать с самого начала. Большинство владельцев бизнеса не могут сказать, в какую сумму им обходится привлечение нового клиента или продажа конкретного продукта.

Те из предпринимателей, с которыми я работаю на протяжении уже многих лет, и которые делают деньги и строят огромнейшие состояния, очень и очень хорошо разбираются в этих показателях типа «увеличительные стёкла». Настолько хорошо, что я не могу поставить их в тупик своими вопросами. Мой прежний клиент, уже отошедший от дел, Лэн Шикайнд (U.S. Gold) мог мгновенно выдать по запросу любую цифру, касающуюся показателей CPL и CPS сотен разных телевизионных станций и десятков журналов, где он рекламировался, сравнивая тенденцию ежедневного и ежемесячного изменения этих показателей. Более крупный пользователь телевидения, Гати-Рэнкер, в сравнении с другими, является топ-экспертом в отношении этих цифр. Участник моего коучинга, Доктор Бэн Алтадона, продающий семинары и инфопродукты хиропрактикам, а также мой платиновый клиент и редактор моей рассылки, Билл Глэйзер, оба являются невероятно дотошными в вопросах, касающихся этих показателей. Эти люди совершают великие победы, потому что сами велики.

Ещё один важный показатель - величина общей ценности для клиентов (TCV, Total Customer Value). Вы решаете, имеет ли ваш бизнес короткую или длинную «клиентскую жизнь», год или десять лет. Но вы должны знать то, насколько ценен клиент, чтобы определить, сколько вы готовы платить за его привлечение. Это та категория цифр, которую лучше всех понимают предприниматели в области директ маркетинга.

Это сложно для большинства предпринимателей, потому что мы, предприниматели, ненавидим сидеть над цифрами. Я люблю работать с клиентами, которые делают это хорошо, хотя, лично я, довольно посредственен в этих вопросах, но всё же чуть лучше, чем большинство. Самый худший, плохо разбирающийся в этом, из предпринимателей,

которых я когда-либо видел, был моим наставником. Он постоянно утверждал: «Если валовый доход достаточен, то чистая прибыль должна быть где-то поблизости». Он ошибался. И много терял, даже несмотря на гигантские валовые доходы.

Вам также необходимы цифры «бинокль». Они – прогноз и взгляд в будущее, влияющее на принятие текущих решений. Их, конечно же, сложнее всего получить.

Я использую эти цифры для того, чтобы приблизиться к ним по прошествии года. Они добываются путём прогнозирования, подсчёта и составления списка всех доходов, которые я, вполне объяснимо, могу заработать за год. Разница между полученной итоговой суммой и моими целями должна быть покрыта. Для этого я могу разбить требуемую сумму на части и присвоить их различным источникам доходов, разным проектам, которые мне нужно будет продвинуть. Так я планирую свою деятельность на год вперёд.

На кого вы можете рассчитывать?

В необходимом сотрудничестве с бухгалтерами, юристами и другими консультантами, стремитесь к тому, чтобы всё делалось наилучшим образом, и делайте всё, чтобы воспрепятствовать плохому повороту событий. Никогда не упускайте из вида тот факт, что единственным человеком, на которого вы можете полностью положиться в защите ваших интересов, являетесь вы сами.

Я всегда говорю своим клиентам, что **существуют две вещи, которые вы НИКОГДА не должны делегировать в бизнесе. Первая – это маркетинг: привлечение, оптимизация, удержание и приумножение клиентов. Это то, во что вы должны быть погружены по уши, всё своё время.**

Вторая – это чековая книжка и важные цифры на неё влияющие.

У меня есть четверо клиентов, которые в разное время проигнорировали мои советы и передали чековые книжки кому-то ещё: бухгалтеру, управляющему. Все четверо были обмануты разными способами.

Я заключаю сделки на миллионы долларов ежегодно. Я подписываю каждый чек. Своей рукой. И обращаю внимание на то, что я подписываю. И я никогда не буду делать по-другому.

Ещё одна вещь, на которую вы должны обращать внимание – это так называемая «белая почта» (присылаемая клиентами в их собственных конвертах, по собственной инициативе). Выражаю признание Гэри Хэлберту за этот совет, сослуживший мне хорошую службу. Я не только открываю и читаю собственную почту, но и набрасываюсь

на неё, перехватываю всю входящую почту и внимательно изучаю – особенно корреспонденцию от клиентов. Если вы не будете это делать, то проблемы будут скрытно накапливаться и, возможно, выскочат, кусая вас за заднее место.

Вывод из вышесказанного: за все принятые решения отвечаете только вы сами. Вам может казаться, что вас окружают люди, но не стойте у них на пути по направлению к спасательной лодке во время шторма.

Глава 10

Почему предприниматели – не менеджеры и что делать

Никогда не пытайтесь учить свиней пению. Вы их будете только раздражать, да и сами испачкаетесь

- Автор неизвестен –

Позвольте мне начать эту главу с признания. Моя способность выбирать и нанимать хороших работников приблизительно равняется моему интересу их иметь. Точка. Я намного лучше играю в гольф, чем умею нанимать хороших людей (а в гольф я не умею играть). Одно время, у меня было 43 наёмных работника, и я понял, что лучше ежедневное лечение корневого канала пульпы зуба, чем управление этими людьми. Постепенно я структурировал свой бизнес так, что он функционировал без наёмных рабочих. В последние годы, у меня в подчинении находится лишь один наёмный рабочий – и то в удалённом офисе, а не у меня под носом.

Многие бизнесы предпочли бы перестроиться, чтобы содержать меньше людей. Но многие всё ещё нуждаются в них.

У меня есть некоторые наблюдения и мысли, основанные частично на собственной боли и страданиях, частично – на том, чему я научился у клиентов, значительно более успешных в управлении наёмными работниками, чем я.

Я считаю везением, что большую часть своей жизни я руководил бизнесами с минимальным количеством работников. Сегодня у меня есть один человек. Но раньше было 5, 10, 43. В моём подчинении были отец, мать и братья. У меня есть часть управленческого опыта.

*Одно время, я внезапно перенял фирму с 43 работниками. Единственный стиль управления, который там был, - диктаторский и неэффективный. Существовали огромные проблемы за контролем качества и продуктивности. Обстановка была враждебной. Я решил что-нибудь **предпринять** против этого.*

В то время я прочитал огромный объём литературы о стилях менеджмента: японском стиле управления, менеджменте открытых дверей, менеджменте с помощью постановки целей, ценностей, построения команды и менталитета собственника. Всё это - восхитительно модные слова. Впоследствии, я обнаружил, что большинство из тех, кто пишет эти теории, никогда ни кем не руководили. Или руководили только в своих воспоминаниях о том времени, когда люди запирались на хорошем рабочем месте и

затем делали всё для того, чтобы на нём удержаться. И увольнение считалось красной карточкой унижения. Но времена изменились.

Итак, я вяз в болоте всех этих потрясающих теорий, ползая по ним, царапая кровавой лапой, вытаскивая свою голову наружу, пришивая её на место, затем снова погружаясь и вытягивая кровоточащую конечность.

Чему же я научился благодаря своему опыту, и работе с клиентами, зажатыми управленческими проблемами? Вот он, этот большой секрет: все теории работают замечательно с ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫМИ людьми. Но попытки научить свиней петь, или курей летать – тупиковая, жёсткая работа.

Например, я проводил большую консультационную работу с хиропрактиками. Обычно у них в подчинении от трёх до пяти человек персонала. И все эти люди очень важны. Их контакты с пациентами влияют на повторные обращения и рекомендации дальше. Их отношение влияет на отношение врача, и эти частные клиники являются бизнесами, движущая сила которых основана на подобных отношениях. Я знаю врачей, приводящих весь свой персонал на семинары. И они, улыбающиеся, счастливые, восторженные, стремятся делать свою работу ещё лучше. У этих врачей существуют стимулирующие и бонусные программы для персонала. Они устанавливают и работают над достижением командных целей. Они действительно продвигаются с помощью командных усилий. Я так же знаю врачей, которые вынуждены платить и принуждать свой персонал к неохотному посещению семинаров. И если они всё же пришли туда, то сидят упрямые, хмурые, беспокойные, как на иголках, выходят и заходят в комнату. Врачи пытаются применить к ним поощряющие и бонусные программы, но тщетно. Если они пытаются говорить с персоналом на языке «работа в команде», то подчинённые бормочут «Он был на очередном семинаре. Через несколько дней это пройдёт».

Используя точно такие же идеи управления, философии, методы и стратегии, один врач будет добиваться невероятных результатов, а другой будет «выжат, как лимон».

Что подводит нас к знакомству с несколькими действительно жёсткими принципами Ноу Би Эс менеджмента.

Вы не можете научить свинью петь

Я повторю это снова. Вы можете применить одинаковые, надёжные и проверенные мотивационные инструменты к десяти персонам, и получите десять удивительно разных результатов. Возможно, теоретически, каждый может измениться и быть вдохновлён на изменения, но многие «тяжёлые случаи» на практике просто не стоят инвестиций.

Нанимайте медленно, увольняйте быстро

Этот девиз висит на стене управляющего одной из четырёх самых крупных национальных сетей, состоящих из центров, предлагающих услуги по уменьшению веса. Но эта философия, конечно, полностью противоположна тому, к чему склонны предприниматели. Мы ненавидим кого-либо увольнять. Мы - оптимисты и потому верим, что каждый может исправиться. Мы пытаемся. Мы продолжаем давать им ещё один шанс. В последствии, мы, в конце концов, увольняем их. Они уходят от нас, удивляясь, почему на это потребовалось столько много времени.

Затем у нас образуется этот вакуум, который нужно заполнить. Нам нужно, чтобы работа была сделана. И мы хватаем первое попавшееся тёплое тело, которое проходит мимо. Как говорят: «Вам нужно поцеловать много лягушек, чтобы найти принцессу». Я обычно рассматриваю более 55 кандидатур, чтобы выбрать четверых лучших. Вы скажете мне: «Но ты ведь не такой способный?» Хорошо, но большинство предпринимателей, которых я знаю, и у которых хорошие команды, формировали их путём нанимания, увольнения, нанимания, увольнения, привлечения и выбрасывания людей снова, и только случайно находили надёжного и постоянного работника.

Забудьте про идею менталитета собственника

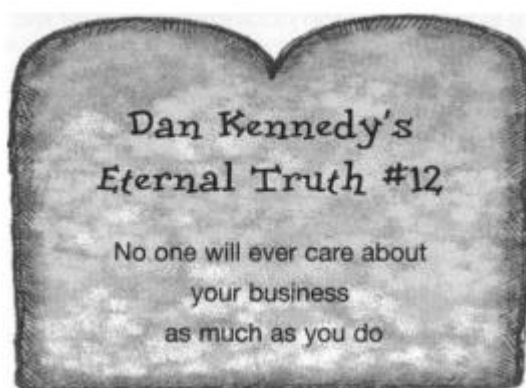
Единственные люди, которые имеют менталитет собственника – это собственники. Всё. Почему должно быть по-другому? Основная причина того, почему управление людьми сводит предпринимателей с ума, - наша глупая, упрямая надежда, вера и предположение, что «они» - как «мы». Они – это не мы. Если бы это было так, то они бы не работали на нас. Они бы с нами конкурировали.

Несколько лет назад, когда у меня было пять наёмных рабочих, я достиг душевного покоя путём изменения своих ожиданий в отношении исполнения обязанностей разными людьми на разных должностях. Каждая должность имеет разную степень ответственности и разную степень для определения удовлетворительного выполнения обязанностей и отличного выполнения обязанностей. И в большинстве случаев, эти должности не требуют *Вашего* вмешательства, чтобы соответствовать этим определениям.

Например, два моих работника, не были «жаворонками». Многие годы, меня сводило с ума то, что они постоянно опаздывали на работу. Это также

бесило моего партнёра по бизнесу. Положить конец их опозданиям – стало его миссией. Он всё перепробовал и потерпел поражение. Тем не менее, эти двое были образцовыми работниками. Они идеально исполняли свои обязанности.

Нам в голову пришла великолепная идея. Мы заключили с ними новую договорённость. Сказали этим двум, что они могут приходить и уходить, когда они пожелают при условии, что вся необходимая работа будет сделана и сделана вовремя. Если они шатались без дела в 9:45, никто ничего не замечал. Я даже не спрашивал и не уделял ни капли внимания тому, в котором часу они приходили на работу и когда они отсутствовали.



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 12: «Никто и никогда не будет заботиться о вашем бизнесе так, как вы».

Я больше не имел никаких проблем, связанных с беспокойством и ухудшением состояния по этому поводу. Это великолепно сработало.

Но не обольщайтесь: те двое были хороши только в исполнении того, что от них требовалось, на своих должностях, но не более того.

Как ваши работники саботируют ваш маркетинг

Я зашёл в ресторан Сабвэй неподалёку от дома, около 1:30 после полудня в будний день, заказать небольшой сэндвич и салат. В помещении обедали двое клиентов, за кассой никого не было. Нигде не было видно «виртуоза сэндвичей». Она появилась из подсобного помещения через несколько минут, наградила меня расстроенным взглядом и поприветствовала:

«Сегодня я ничего не успеваю сделать».

Вот так штука! Я ошибался! Я думал, что в её обязанности входит забота о клиентах, приготовление сэндвичей и набивание кассы наличкой. Держу пари, что владелец думал так же, как и я. Но мы оба ошибались. Имейте в виду следующее: то, что мы думаем, является её работой, и то, что об этом она думает, а также то, что мы думаем, является её приоритетными обязанностями, и то, что она об этом думает, - две разные вещи.

Когда она почти закончила паковать мой заказ, двое новых клиентов стали в очередь, один за другим. На её лице появилась гримаса настоящего отвращения. Так громко, чтобы мы все услышали, она сказала:

«Вот так каждый день, один проклятый клиент за другим. Как я смогу работать?»

Если вы думаете, что подобные вещи происходят только в других бизнесах, то вы глупее, чем я думал. Это происходит у вас тоже, много и часто, сразу же за вашей спиной.

Если вы хотите бесплатно получить информацию о двенадцати способах саботирования работниками вашего маркетинга – и что вы можете, в связи с этим, предпринять – идите по ссылке www.nobsbooks.com/free. И последнее, знайте, что всё то, за чем вы, как ястреб, зорко не наблюдаете, вы не получите.

Вы можете получить только то, что контролируете

Это - древняя управленческая аксиома, и вы, вероятно, уже её слышали. Что правда, то правда. И если вы хотите остаться в своём уме, то должны руководствоваться этим способом управления.

Владельцы бизнесов не хотят верить в то, что их рабочие воруют. Некоторые даже не следят за убытками. Они просто прячут головы в песок. И они неправы, потому что большинство наёмных рабочих воруют. «Кража» приобретает различные формы. Это может быть кража наличных или товара, но также может быть и описанное мною выше саботирование, или кража времени, или покрывание ненужных вам поставщиков. Благодаря прямой краже денег или товара, большинство бизнесов теряет от 50 до 100% чистой прибыли до вычета налогов. При косвенных кражах, потери намного больше. Это – огромная проблема и гигантская возможность для большинства владельцев бизнеса по принятию мер для её решения.

Около 2% населения неспособно когда-либо украсть, они скорее будут голодать. Ещё 2% украдёт даже один цент: они неспособны быть честными. Оставшиеся 96% людей украдут при наличии трёх следующих факторов:

1. Потребность
2. Способность рационально объяснить (оправдать) свои действия
3. Возможность остаться незамеченным

Вы не можете контролировать первые два фактора. Спросите ваших рабочих, нужно ли им больше денег и сокращение работы (ещё одна форма воровства), и большинство из них ответит «Да». И большинство из нас очень хорошо умеют оправдать своё поведение. Часто это выражается словами: «Он купил новую машину и живёт на широкую ногу. А мы выполняем здесь всю грязную работу. Ничего ему не сделается без нескольких долларов».

Тем не менее, вы можете контролировать возможность, и поэтому, можете ожидать получить только то, что проверяете.

Однажды я перенял компанию по производству потребительских продуктов, имевшую серьёзные проблемы по контролю за качеством. Более 30% всех рабочих мест делали что-то неправильно. Через месяц, процент упал до 5. Как мне это удалось? Я просто ходил по заводу в разное время, почти ежедневно, случайно выбирая образцы продукции и делая контрольную проверку. Как только, все осознали, что риск обнаружения стал высоким, показатель брака упал.

Это не космическая наука, это – просто и применимо в любом бизнесе.

Определяйте, удерживайте, вознаграждайте и мотивируйте

Майк Вэнс, в течение ряда лет входивший в совет директоров компании Дисней и в настоящее время являющийся консультантом по вопросам менеджмента, сказал, что менеджмент это «развитие человека через труд, который при этом приносит радость».

Я согласен с ним. Даже после всего выше сказанного, я всё-таки не циник! Я верю в то, что умные предприниматели-менеджеры обеспечивают своим рабочим необходимые условия, возможности и содействие для достижения любого уровня развития. Я также верю в важность нематериальных вознаграждений, и в получение удовольствия от работы, в бонусы, стимулы, командные цели, соревнования с самим собой и, конечно, общий позитивный настрой.

В любом бизнесе, несчастные люди плохо работают. И одна из задач хорошего менеджмента – создание правильных условий на рабочем месте. В мире существуют люди, готовые пойти на убийство за возможность

получения хорошей работы, за того, кто уважает и ценит их, кто позволит им расти в своих полномочиях и принятии ответственности и кто сделает их частью командных усилий.

Качественные кадры откликаются на качественные техники управления. Поэтому вы будете вовлечены в текучку кадров, удаляя неспособных к сотрудничеству, определяя жемчужины – удерживая, развивая, привлекая и награждая надёжных людей. Так как всё всегда меняется – люди, их обстоятельства, ваш бизнес и вы – этот процесс будет продолжаться так долго, сколько вы будете у руля. Не возмущайтесь. Делайте это настолько эффективно, как только можете.

Последние открытия, имеющие отношение ко всем работникам

Как вы вероятно уже можете себе представить, «проблемы с наёмными рабочими» являются жаркой темой любых встреч предпринимателей. Внутри моей собственной мастермайнд/коучинг группы всегда происходит много дискуссий на эту тему, и в результате этого родилось несколько открытий, которые, по моему теперешнему убеждению, относятся к ключевым критериям приёма на работу.

Обмениваясь опытом, мы заметили, что каждый из нас, когда-либо, имел от одного до нескольких потрясающих работников. Но важнее всего оказалось то, что мы обнаружили «секретную» общность, которая была присуща каждому из тех потрясающих наёмных работников. Итак, наконец-то, хорошие новости – «хитрость», которой вы можете пользоваться для существенного увеличения вероятности приёма на работу продуктивного человека.

Скрытый фактор, который мы извлекли – это то, что все наши лучшие работники выросли в условиях ведения семейного бизнеса. Их родители владели некоторыми видами малых бизнесов, и дети видели то, как тяжело приходилось работать родителям. И они работали вместе со своими родителями: постигали работу с клиентами и поставщиками, кризисные ситуации. Самый лучший работник вышел из семьи, которая владела сетью малых ресторанов.

Я настолько убедился в достоверности данного фактора, что если бы мне пришлось нанимать сегодня людей, то это был бы абсолютный лакмусовый тест.

А вот вам ещё один аналогичный «секрет»: лучшие работники, занимающие должности, связанные с приёмом входящих звонков от клиентов (потенциальных клиентов) или, другими словами, связанные с прямым взаимодействием с потребителями, - также уже имели

соответствующий личный опыт, либо находились когда-то рядом с человеком, имеющим успешный опыт *прямых* продаж. Это значит, что они сами, либо их отец, мать, супруг, брат или сестра, продавали что-то клиентам «лицом к лицу» у них дома или в выставочном помещении: пылесосы, водяные фильтры, пожарные сигнализации, справочники или фильтры для бассейнов. Этот опыт они приобрели в обход общепринятому «отвращению» к торговле. Работники, у которых есть это отвращение, будут сознательно или подсознательно саботировать, или, по крайней мере, «закрывать» то, что необходимо выполнить для достижения оптимальных продаж в вашем бизнесе.

Хорошие работники могут стать решающим фактором

Один из моих коучинг-клиентов, Лэстэр Нэйсэн, признанный эксперт в области консультирования владельцев независимых аптек Америки в вопросах успешного конкурирования с гигантскими фармацевтическими сетями. Лэстэр планомерно помогает владельцам аптек увеличить прибыли их компаний с 200 до 500% в течение 12 месяцев. Он это делает с помощью проведения трёх видов тренингов, улучшающих соответственно качество, компетенцию и мотивацию рабочих.

Мой платиновый участник Джэй Гир, занимается увеличением прибыли частных клиник по хиропрактике и стоматологии, фокусируясь исключительно на тренингах для персонала, стимулировании, мотивации и ограждении от контакта с новыми пациентами тех служащих, которые принимают входящие звонки от потенциальных клиентов.

Общим компонентом в их методах является наличие мощного тренинга. К сожалению, большинство рабочих бросают во фронт работ, без предварительного проведения какой-либо подготовки, без документации, и затем их призывают нести ответственность за выполнение своих обязанностей. Невероятно, но во многих бизнесах даже продавцы ходят без соответствующего тренинга!

Если вы собираетесь нанимать людей, то обязуйтесь сделать всё, что можете для получения, роста и удержания лучших из них.

То, что работает в вашем случае, и есть правильно

Выбросьте руководства.

Пять наиболее успешных главных управляющих компаниями, которых я знаю, имеют пять абсолютно разных стилей управления. Их отношения с

подчинёнными отличаются друг от друга. У них разные убеждения на счёт лидерства. Когда вы посетите их офисы, то почувствуете разную атмосферу и разную деловую среду. Существует БОЛЕЕ одного правильного пути управления.

Харольд Генин, ведущий за собой гигантскую компанию ИТТ, однажды сказал: «Я никогда не понимал руководителя, который безуспешно пытается управлять своей компанией, следуя каким-то строгим формулам, диаграммам или бизнес теориям».

Это – самая важная информация о менеджменте в этой главе: способ, работающий в моём случае, может полностью провалиться в вашем. Вы должны найти ваш собственный путь.

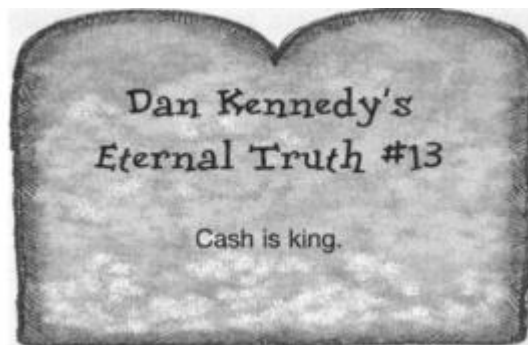
Глава 11

Как управлять своим денежным потоком

Банкиры потребовали объяснений. Я сказал им, что был «оптимистом».
- Марк Виктор Хэнзэн, соавтор *Куриный бульон для души* –

Удивительно, что вы можете сделать, имея свободные деньги! Мой предпринимательский опыт помнит времена, когда всего несколько тысяч долларов имели миллионное значение. Однажды я спас миллионный бизнес с помощью 25 000 долларов. Но также было время, когда бы и миллион долларов не помог. Но гораздо чаще, чем нет, лучше иметь свободные деньги!

Счастье – это положительный денежный поток. Многие бизнесы борются с убытками годами, прежде чем достигают прибыльности, но выживают благодаря положительному денежному потоку. В бизнесе, денежный поток покупает дополнительное время, необходимое для победы. Денежный поток предоставляет остаточную силу, необходимую для изобретения, эксперимента, пересортировки и, наконец, прихода к побеждающей системе.



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 13: «Свободные деньги – это король»

Необычный новый продукт, новая реклама или прорыв в продажах – это ещё не всё, что превращает компанию из неудачника в победителя. Со стороны, это может выглядеть как сказка со счастливым концом. Но в действительности, это логический результат постоянных экспериментов, неудач, корректировок, решений, инвестиций и действия.

Спустя годы, я разработал методы для увеличения денежного потока, независимо от других аспектов бизнеса. Я называю эти методы Методами Умножения Денежного Потока (MCF Methods).

Пять способов приумножить денежный поток

Уменьшайте и контролируйте расходы

Большинство бизнесов имеют невероятные ёмкости для накопления жира, если владелец за этим не следит: телефонные счета, стоимость фрахта, затраты на содержание офиса, недостача – все эти виды затрат могут постепенно увеличиваться.

Чтобы держать это всё под контролем, вы должны знать величину каждой категории затрат к значению валовых продаж. Вы можете определить эти коэффициенты путём ознакомления с нормативами для сферы вашего бизнеса в торговых организациях, чтению специальной литературы, а также полагаясь на свой собственный деловой опыт. Например, предположим, что расходы на международные телефонные разговоры в вашем бизнесе, должны составлять от 5 до 7% валовых продаж. Если в этом месяце расходы составили 11%, то это уже причина для тревоги.

Не допускайте халатности, позволяя расходам увеличиваться. Поставщики, которые чувствуют себя комфортно, зная, что с ними не будут торговаться и спрашивать о цене, чуть поднимают свои цены в надежде, что вы не заметите. Заработавшийся служащий начинает постоянно отправлять несрочные материалы экспресс-почтой. В своё время, Эверетт Дирксон, бывший сенатор из Иллианоиса, сказал о Конгрессе: «Миллиард туда, миллиард сюда. Очень скоро вы тратите реальные деньги».

Не в моей привычке экономить на каждой копейке, но я усвоил, что контроль над затратами является ещё одним способом делания денег, не менее важным, чем остальные. Например, если в вашем бизнесе на каждую вырученную с продажи сумму в 4 доллара, приходится 1 доллар чистой прибыли, то продажи на 4000 долларов принесут 1000 долларов чистой прибыли. Это означает, что сэкономить 1000 долларов, это то же самое, что сделать продажи на сумму в 4000 долларов.

Предприниматели имеют тенденцию фокусировать 100% своей энергии на росте бизнеса, а не на его контроле. Зачастую они покупают дополнительный прирост ценой более высоких издержек, осуществляя пошаговое увеличение сомнительной реальной ценности. Расходы должны отслеживаться и контролироваться, их превышение – защищаться, иначе увеличение продаж обернется, в лучшем случае, плохой сделкой, а в худшем – опасностью для выживания бизнеса. И таким образом, вы, на самом деле, МОЖЕТЕ взрастить себе путь к банкротству.

Используйте кредитное плечо

Очевидно, что чем дольше вы задерживаете оплату счетов, тем больше времени у вас есть на использование суммы для своих целей. Крупные компании обычно выделяют от 60 до 90 дней на оплату

выставленных им счетов, и прикрываются в качестве оправдания своими размерами. Они используют этот «зазор», чтобы делать деньги. Малые бизнесы должны взять это себе на заметку и задерживать платежи, как только возможно, без нанесения ущерба кредиту доверия. Ниже приведены несколько советов для внедрения этого искусства.

- **Никогда не оплачивайте счета слишком рано.** Если у вас когда-либо возникнет крах с деньгами, то это нанесёт вам вред в отношениях с кредиторами, которые будут настороже и судить вас строже. Оплачивайте счета вовремя, но никогда не рано. Иначе это может породить опасный прецедент.
- **Договаривайтесь с поставщиками о дополнительных сроках заранее.** Многие предприниматели приятно удивлены тому, как легко это можно сделать. Поставщики, конкурирующие за вас между собой, будут также использовать возможность предоставления вам отсрочки в оплате, чтобы получить конкурентное преимущество. Вместо полной оплаты в течение 30 дней, вы можете договориться об оплате двумя или тремя частями, к примеру, треть в первые 30 дней, треть – 60 дней, и последняя часть в течение 90 дней.
- **Сохраняйте деньги, используя аренду с отсрочкой единовременного платежа**
- **Если есть возможность, то используйте рефинансирование,** чтобы консолидировать долг и уменьшить ежемесячные платежи по погашению.
- **Если вы финансировали начало вашего бизнеса с помощью личного залога и персональных гарантий, а также разношерстных финансовых источников, постарайтесь, как можно скорее, заменить это стандартной ссудой, предназначенной специально для бизнеса и кредитной линией под залог самого бизнеса.** Через пару лет прибыльности, роста и хорошей платёжной истории, вы можете начать работать в этом направлении более энергично, выбирая, если необходимо, среди банковских предложений.

Получите оплату

Многие бизнесы страдают от наличия одного или сразу всех нижеприведённых дефицитов в кредитном менеджменте:

- Небрежная кредитная политика
- Отсутствие проверки надёжности клиента, перед предоставлением кредита
- Отсутствие принудительного ограничения кредитного лимита
- Запоздалое выставление счетов

- Предоставление кредита тем, кто ещё не погасил предыдущие задолженности
- Отсутствие стандартной процедуры сбора долгов
- Нежелание действовать жёстко

Если вы собираетесь предоставить кредит, то вы должны иметь план по предотвращению проблем, а также их решению, если это необходимо. Осуществление продаж не имеет особого значения, если вам не платят. Следующие меры помогут внедрению вашего плана:

- **Разработайте строгую кредитную политику**
- **Заставляйте каждого клиента заполнять заявление на предоставление кредита**
- **Проверьте отзывы о клиенте**
- **Обратитесь в кредитные бюро и проверьте кредитные файлы**
- **Установите границы кредита для каждого клиента**
- **Быстро отправляйте счета**
- **Введите процедуру сбора долгов, начиная с отправки на 32-ой день первого, из трёх предупредительных уведомлений.**
- **Исключите ещё не рассчитавшихся по предыдущим задолженностям и имейте дело только с надёжными. Не давайте кредит людям, которые не могут или не будут платить.**
- **Действуйте жёстко, если необходимо. Глупо заботиться о доброжелательности клиента, который не может или не хочет платить.**

Всё это – общеизвестно, не правда ли? Так почему же так много предпринимателей так вшиво выполняют работу по сбору денег, которые им задолжали? Потому, что пока они играют роль, пытаясь вести переговоры с поставщиками о предоставлении лучших сроков в платежах, идя при этом навстречу своим задолжавшим клиентам, они тем самым проявляют великое сочувствие к своим клиентам. И им очень трудно сменить эту роль и поступать по-другому.

Внимание: владелец бизнеса неизменно будет играть роль банка и заботиться о предоставлении счёта слабоплатящему клиенту только до тех пор, пока тот клиент, бесцеремонно, не уйдёт к конкуренту. И уйдёт без капли признательности и преданности. **Вы не покупаете преданность клиентов, позволяя им нарушать ваши кредитные условия.**

Увеличивайте денежный поток с помощью увеличения количества продаж

Большинство предпринимателей будут доказывать, что увеличение количества продаж – первый шаг к увеличению денежного потока. Но

продажи сами по себе не являются решением. Их увеличение, без тщательного подхода к вопросу денежного потока и управления прибылью, приведёт к обогащению кого-нибудь, только не вас. Вам понадобится больше людей, оборудования, инвентаря, затраты на транспорт и почту и т.д. Вы будете делать богаче других, но как насчёт вас?

Иногда даже полезнее сократить объёмы продаж, закрыть выпуск наименее прибыльных продуктивных линий или направлений бизнеса, и внести изменения в хозяйство ради будущих улучшений – что можно сравнить с подрезанием кустов для их более сильного и прямого роста.

Тем не менее, несмотря на это, если расширение бизнеса, вероятно, по-прежнему является вашей целью, то это отлично. Но помните, что обычно существует больше возможностей, чем ресурсов. Поэтому выбирайте те, которые обеспечивают наилучшую прибыль и приток денежных средств, а не те, которые предоставляют скудную прибыль и слабый приток денег. Другими словами, увеличивайте продажи *стратегически*.

Однажды я проводил консультации с одним производителем, который мог похвастаться ростом количества продаж, составляющим более 25% в квартал, но который при этом был настолько стеснён в свободных деньгах, что выглядел ходячей язвой. Более 80% этих продаж осуществлялось трём огромным сетям магазинов, которым обычно требовалось от 90 до 120 дней для оплаты счетов. Он собирался сбывать свою продукцию в четвёртую аналогичную сеть, когда я настоял на том, чтобы он повременил с этим решением.

Через год, его бизнес вырос в два раза, в то время как процент доходов от сетей был урезан на половину. Это произошло благодаря тому, что он сфокусировался на распространении продукции множеству мелких независимых покупателей, плативших в течение 30 дней или даже заранее, а также изготовителям собственных торговых марок, от которых он получал 50% по предоплате.

Мне очень нравится видеть создание капитала, а не давание его взаимы.

История одного моего друга, последнего Джорджа Дугласа, иллюстрирует подобный вид уникальной находчивости. Джордж крупно пролетел в бизнесе прямых продаж и остался сидел в пустом доме, без мебели, с коробкой 48 экземпляров книги *Думай и Богатей* и дюжиной сломанных автонаборных устройств (для телемаркетинга). Джордж использовал эти устройства, назначая встречи с клиентами для своих продавцов в теперь нефункционирующем бизнесе. Он знал, что они могли работать, и верил в них. Книги он использовал для мотивации на семинарах для продавцов.

Джордж спросил себя, на какие ресурсы он мог бы опереться, чтобы получить немного денег. Он отремонтировал автонаборные устройства, и теперь их можно было как продать, так и использовать в качестве действующего оборудования. Затем он сел на телефон и обзвонил

страховщиков, агентов по недвижимости, а также других продавцов, приглашая их на бесплатный семинар по использованию автонаборных устройств для развития бизнеса. Он предлагал бесплатную копию книги *Думай и Богатей* любому, кто придёт на семинар.

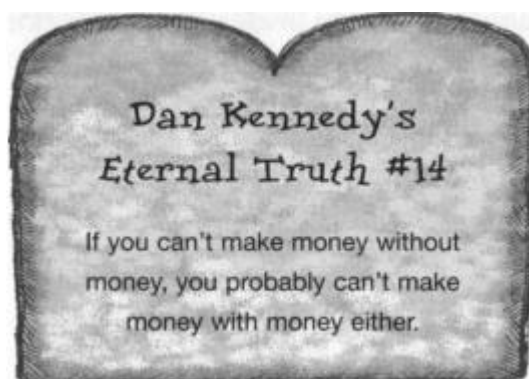
Он обзвонил и пригласил сотни людей. Пришло около двенадцати продавцов. Он нервно стоял перед группой, объясняя принцип работы автонаборных устройств, как он их успешно использовал, и насколько они были полезны другим людям. После этого, он продемонстрировал устройство в действии и сделал уникальное предложение вида «арендуй и попробуй – затем покупай», предложив те устройства, которые у него были в запасе. В тот вечер, Джордж продал восемь автонаборов. За первый месяц он собрал 800 долларов за их аренду. Он обнаружил, что ему удаются продажи этого вида устройств.

В быстром порядке, Джордж нашёл одного производителя автонаборных устройств и убедил его продавать устройства Джорджу оптом, по мере надобности. То есть Джордж стал его дистрибьютором, но без закупки оборудования, денежного взноса за использование франшизы и других выплат за право представительства. В последующие несколько лет он построил крупный бизнес с рекламой и представительствами, торгующими автонаборными устройствами по всей стране. Он также использовал часть прибыли от этого бизнеса для инвестирования в новую идею разработки компьютерных программ, что, в свою очередь, тоже выросло в очень успешный бизнес. Он проделал путь от банкротства к большому деньгам, не беря ни цента займы.

Лишь по прошествии нескольких лет, он подготовил себе замены для управления компаниями, персонально работая только две недели в месяц, а в остальные две – плавая на собственной яхте по Карибскому морю.

Сравните это с теми профи в Интернет бизнесе, которые продувают миллионы и миллионы долларов капитала, даже близко не приближаясь к заработку честных денег.

Одним из ключевых принципов, о котором я рассказываю на семинарах *Миллионер-Отщепенец*, является то, что *Миллионеры-Отщепенцы* проявляют находчивость, необязательно имея доступ ко всяким ресурсам.



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 14: «Если вы не можете зарабатывать деньги, не имея денег, то вы, вероятнее всего, не сможете делать деньги, при наличии денег тоже».

Найдите или придумайте «Slack Adjuster»

В бизнесе по продаже подержанных автомобилей, термин *slack adjuster* используется для описания большой, случайной, удачно обнаруженной покупки, как, например, десятилетний автомобиль в идеальном состоянии, купленный за 500 долларов и проданный за 2000 долларов с 400% розничной наценкой, значительно превышающей нормальную.

Slack adjuster – это когда вы продаёте нечто, дающее вам выброс дополнительной выгоды, помогающей заполнить пробел.

В бизнесе по продаже бытовой техники – это дополнительная гарантия. В финансовом бизнесе – это «кредитное страхование жизни» - наверное, самое худшее страховое приобретение, когда-либо совершённое потребителями.

Один из моих клиентов владеет двумя строительными магазинами, расположенными по-соседству. Два года назад, он добавил магазин по продаже грилей, в котором продаёт всевозможные барбекю-грили, в том числе невероятно дорогие и сложные со встроенными газовыми системами. Он продаёт всего лишь 2-3 установки в сезон на 5000-7000 долларов, но они заполняют пробел, стимулируя продажи партий трёхдолларовых молотков.

Два обычно недооценённых средства для увеличения продаж, прибыли и денежного потока

Хорошо работающие, умные компании в области директ маркетинга и доставки товаров почтой, делают две вещи, которые много других бизнесов упускают.

Одна из них – это (апсэл – англ) настоятельное стимулирование клиента купить следующим шагом более ценный и дорогостоящий товар.

Если вы звоните и заказываете товары по каталогу, то человек, принимающий заказ, обычно в конце телефонного разговора попросит вас рассмотреть одно или больше специальных предложений текущего дня. Если вы звоните и заказываете после просмотра телекоммерческой передачи, человек, принимающий заказ, может предложить вам второй такой же товар за полцены или дополнительно купить другой товар, не имеющий отношения к первому. В большинстве случаев (от 5 до 20%), клиенты говорят в таких ситуациях «да». Получение дополнительной продажи обойдётся таким способом намного дешевле, чем получение звонка от клиента,

желающего приобрести первое наименование товара. Вы только добавляете минуты на телефоне, а не страницы с рекламой в каталоге или коммерческие минуты на телевидении.

Некоторые умные бизнесмены «понимают это» и включают в свои рабочие процессы, тем или иным способом. Одна сеть ресторанов вносит в меню к каждому основному блюду, рекомендованное к нему вино, а также платит бонусы своему обслуживающему персоналу, в случае дополнительных продаж премиум десертов. В кинотеатрах вас «поднимают» с обычных размеров напитков и бочонков с попкорном – до гигантских, потому что «это только на X центов больше» - но эти X центов обеспечивают намного более высокую прибыль, чем сама основная продажа.

На это можно посмотреть и с другой стороны. При неудаче в разработке и использовании апсэл, вы оставляете 5-20% денег в кошельках ваших клиентов. Эта сумма остаётся вам легкодоступной для последующего и безопасного к ней обращения. При успешном же проведении апсэл, эти деньги идут вам в кассу, куда и по праву принадлежат!

Другой пренебрегаемой возможностью является перекрёстная продажа (кросс-сэллинг). Одна сеть продуктовых магазинов для гурманов имеет на каждой кассе таблицу, к которой обращается продавец, если клиент что-то покупает. Причём, если клиент покупает какой-нибудь сорт колбасы без сыра, то продавец предлагает ему дополнительно купить сыр; если клиент покупает сыр без колбасы, то наоборот. Сеть магазинов мужской одежды тщательно отслеживает тех клиентов, которые купили костюмы и галстуки, а не спортивную одежду, и затем отправляет им предложения о продаже спортивной одежды и купоны со скидками. Клиенты, купившие спортивную одежду, но не купившие костюмы, получают предложения и купоны по продаже костюмов.

Мой участник коучинга Чет Роулэнд, владеющий самой успешной компанией в штате Флорида по борьбе с вредителями, является мастером по кросс-сэллингу. Он активно распространяет среди своих клиентов, имеющих абонемент на регулярный ежемесячный контроль за вредителями, предложение по защите от термитов. Клиентам, которые приходят по рекламе за защитой от термитов, затем продаётся абонемент на ежемесячный контроль за вредителями. И так далее. В его бизнесе существует матрица из восьми различных ситуаций перекрёстных продаж.

Преследование этих возможностей не только повышает количество продаж, но и создаёт прибыльные продажи, улучшая денежный поток. Это происходит потому, что вы мобилизуете тех же самых клиентов, без инвестирования в привлечение новых.

Лучшая МСФ тактика: «Предоплата»

Самый быстрый способ умножения денежного потока – сделать так, чтобы клиенты платили авансом за товары и/или услуги, которые будут предоставлены позже, желательно через какое-то время.

Когда я работал с одной очень проблемной производственной компанией, имеющей отрицательный денежный поток, то мы совместно установили 5% скидку на предоплату для повторных заказов. Для новых -7%. Почти 20% наших заказчиков перешли на предоплату, и это сыграло огромную роль.

«Членство» по предоплате было разработано и успешно продано моими участниками и клиентами, занимающимися хиропрактикой и владеющими школой боевых искусств, ресторанами, магазинами одежды и многими другими видами бизнеса. Один владелец фотостудии продаёт пяти-, семи-, и десятилетнее планирование семейных портретов по предоплате. Самый дорогой план стоит около 30000 долларов, если платить по частям, включая фотоуслуги и производство фотографий. Но по предоплате он будет стоить 19 000 долларов. Владелец фотостудии обычно продаёт только один, иногда два таких плана в месяц, но за прошедшие четыре года, он использовал эти крупные куски денег для оплаты некоторых, очень интересных предложений по кредиткам, а затем для приобретения нового оборудования и, наконец, инвестировал в прибыльную недвижимость.

Слишком много предпринимателей остановлено в движении недостатком капитала, в то время как изобретательность могла бы служить совершенной, достаточно хорошей ему заменой.

*Для меня представляют наибольший интерес те предприниматели, которые создали собственный капитал с помощью продаж. Я познакомился с Бобом Стьюпэком, построившим с нуля Мировые Отели и Казино (сейчас Стратосфера) Лас-Вегаса, оплачивая строительство каждого этажа по мере поступления денег от продаж предоплаченных пакетов на проведение отпусков. Он превратил неосязаемый продукт в осязаемый, который был продан и собрал выручку прежде, чем этим продуктом воспользовались. Затем использовал эту сумму для строительства гостиниц - без цента долгов в строительных займах. (Копию его оригинальной рекламы вы найдёте в моей книге **Лучший Маркетинговый План**)*

Благодаря некоторым или всем этим методам, вы можете умножить и максимизировать денежный поток в вашем бизнесе, и как результат, предоставить себе любую возможность для крупной победы.

Глава 12

Как достичь максимальной производительности

Чем больше я спешу, тем больше отстаю.
- Пенсильвания, Голландская поговорка

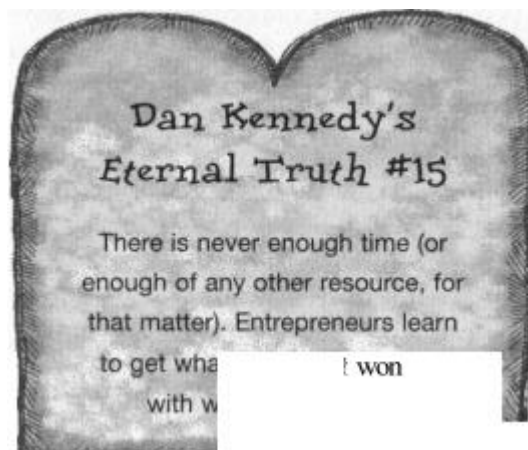
Когда я был подростком, то летом подрабатывал конюхом на ипподроме, ухаживая за лошадьми и убирая навоз. Много навоза. Каждый рабочий день начинался в пять утра, с перерывом около часа дня, затем продолжался снова в 17:00, чтобы подготовить лошадей к вечерним соревнованиям, и заканчивался после состязаний, в 22-23 вечера.

В течение дня, я работал в конюшнях с алюминиевыми крышами, которые поглощали солнечную жару настолько, что мы там изрядно варились. Я наполнял плетёные корзины навозом, около двух корзин на стойло, обрабатывая от трёх до двенадцати стойл; тянул корзины по всей конюшне, поднимал их и выбрасывал навоз в фургон. Я кормил, увлажнял и чистил лошадей. Я ухаживал за их ранеными ногами и копытами. Выгуливал их. Складывал кипы из сена и соломы.

Это была тяжёлая работа. Вспоминая об этом всём, у меня возникают чувства любви и ностальгии. Насколько сильные, что я в настоящее время владею более двадцатью скаковыми лошадьми. Некоторые из них даже участвуют в забегах на крупных ипподромах. Но я уже не убираю навоз. За этим у меня нет ностальгии.

В независимости от того, насколько тяжело вы работали на предыдущих работах, вы обнаружите, что ведение собственного бизнеса является даже ещё более тяжёлой и более интенсивной работой. Темп и давление, которые испытывает взявший на себя такую ответственность – несравнимы, и требуют наличие мастерской организованности, контроля и правильного использования времени. Вы должны быть способны делать много вещей одновременно. Многочисленные требования ко времени предпринимателя являются экстраординарными, и вам необходимы экстраординарные критерии, чтобы соответствовать этим требованиям.

Время – самый ценный актив, из имеющихся у любого предпринимателя. Время остановиться и подумать. Время создавать сеть. Время решать проблемы.



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 15: «Времени никогда не бывает достаточно (как и других ресурсов). Предприниматели учатся добиваться того, чего они хотят, используя то, что у них под рукой»

Время придумать прорывы в продажах и маркетинге. То, как вы используете либо не используете своё время – уровень достижения вашей пиковой продуктивности – будет определять ваш успех как предпринимателя.

Время может быть самой большой проблемой в бизнесе, а также самым большим социальным беспокойством нашего времени. Согласно данным журнала *Fortune*, 500 компаний тратят ежегодно миллионы долларов на тренинги по управлению временем и анализы производительности. Рынок пестрит семинарами и системами по тайм менеджменту. Несмотря на это, большинство бизнесменов, которых я знаю, всё ещё удручённо неорганизованны, отстают в работе, бегут быстрее и быстрее, чтобы успеть выполнить намеченное. Несколько лет назад я видел результаты одного исследования, показывающие, что управляющие корпорациями, в среднем, чисто продуктивно используют менее 90 минут в день. Ли Якокка говорил мне, что у него вызывает сомнения слишком большая величина этого показателя. И я скажу, что предприниматели имеют ещё большие проблемы со временем, чем руководители корпораций.

Только представьте – из восьми - десяти ежедневных рабочих часов, - всего 90 минут можно считать продуктивными! Несомненно, вы можете обеспечить себе огромное конкурентное преимущество, если будете использовать своё время более продуктивно.

Что же это за такая проблема – проблема времени?

Для того чтобы достичь максимальной производительности, вы должны знать, что это такое: когда вы достигаете этого пика, а когда нет.

Большинство людей не владеют этой нитью. Большинство работает тяжелее и быстрее, без способности определить, приведёт ли это к чему-либо.

Я посвятил немного времени определению, что такое в действительности продуктивность, и что ей не является. Я разработал следующее определение:

Максимальная производительность – это использование вашего времени, энергии, ума, ресурсов и возможностей таким способом, чтобы рассчитывать на измеряемое приближение к достижению значимых целей.

Как только вы поймёте и примите это определение, вы будете лучше выбирать то, что надо делать, что делегировать, а что оставить незаделанным.

Почему «Делай прямо сейчас» может оказаться не лучшим советом

Любимое выражение одного из недавно сделавших самих себя мультимиллионеров, успешного эксперта В. Клемента Стоуна, гласит: «Делай прямо сейчас!» Если что-то обязательно должно быть сделано и сделано именно вами, тогда этот девиз является хорошим советом. Промедление коварно.

Но многие люди по ошибке принимают эту идею как тюремный приговор, требующий, чтобы они пытались и делали ВСЁ подряд, прямо сейчас. Некоторые вещи не должны быть сделаны прямо сейчас. Выполнение некоторых вещей должно быть умышленно назначено на следующую неделю или следующий месяц. Некоторые вещи вообще необязательно делать. Чем более занятым я становлюсь, и чем старше, тем больше я убеждаюсь в том, что **самая величайшая из всех мудростей, – пронцательно выбирать, что НЕ делать.**

Очень интересно наблюдать, насколько обязанными чувствует себя большинство людей, ответить на телефонный звонок. Они прервут любую деятельность, чтобы поднять трубку, даже принятие душа! Когда кто-нибудь звонит в офис и оставляет сообщение, люди чувствуют себя обязанными перезвонить, даже если они не знают звонившего. Сейчас, с распространением сотовой связи, люди находятся добровольно на связи 24 часа в сутки, семь дней в неделю, даже не оставляя себе ни секунды покоя. Это факт. В последнее время я вижу мужчин в туалетах аэропортов, стоящих над писсуарами, писающими и разговаривающими при этом по мобильному телефону. Печально и жалко. Если вы не можете даже спокойно пописать, то вы не Мистер Важность – вы Мистер Идиот.

То же самое касается факсов, электронной почты и корреспонденции. Когда люди получают всё это в офисе, то чувствуют себя обязанными ответить, и сразу. Как только кто-нибудь появляется во входной двери офиса, они чувствуют себя обязанными обратить на него внимание, пригласить войти, поговорить с ним. И так далее.

Многих людей ставит в тупик то, что я, например, могу днями не проверять телефонные сообщения или электронную почту. И находясь дома, я часто отключаю телефон, чтобы чем-нибудь заняться: написать книгу, вздремнуть, посмотреть спортивную игру и так далее. «Отключение телефона свело бы меня с ума», - сказал один из моих друзей. «Я бы всё время переживал о том, что кто-то, возможно, пытается до меня дозвониться».

Уже несколько лет, как я отказался отвечать на любые незапланированные деловые звонки, и заранее группирую в расписании все телефонные встречи плотно друг за другом. У меня нет своего мобильного телефона, и я не буду пользоваться электронной почтой. Какое-то время, за это надо мной смеялись, но позже, ряд знаменитых управляющих корпорациями пришли к тому, чтобы отключить свою электронную почту. Даже один из лучших консультантов Америки в области Интернет маркетинга, лично отказался от пользования электронной почтой!

Вы должны освободить себя от оков общепринятых обязательств и почувствовать себя свободным делать всё, что помогает вам в достижении максимальной производительности.

Я раскрываю эту тему более детально в книге *Ноу Би Эс Тайм Менеджмент*, и доказываю с помощью примеров, что вы всё ещё можете контролировать доступ к себе, своему времени и своей жизни в ЛЮБОМ бизнесе. Одной из очень важных причин, почему вы должны приобрести и прочитать эту книгу, является изучение тех техник, которые вы можете использовать для того, чтобы работать без прерываний, чтобы уметь лучше организовываться, расставлять приоритеты и держаться самой высокой планки в обязательствах и возможностях.

Тест «Да или Нет»

В настоящее время, если кто-то меня попросит что-то сделать, прийти на встречу, поговорить с кем-нибудь, что-либо прочитать, и так далее, **то я молча задаю себе вопрос: Приблизит ли это меня измеряемо к достижению цели?** Если нет, то я сделаю всё, чтобы отказаться.

Я мыслю понятием инвестирования времени. В конце концов, время это деньги, и вы или тратите его или инвестируете. Вы бы вложили преднамеренно свои деньги в акции, не обещающие ни роста, ни дивидендов? Нет. Вы можете сознательно сделать выбор и потратить

некоторую сумму на вещи, не приносящие денежную пользу, как, например, билеты в театр, цветы или отпуск. Но инвестировать время в деятельность, вряд ли приносящую какой-нибудь вид дивидендов, - глупо. Вы должны быть очень проницательны в принятии решений по инвестированию времени.

Итак, **всегда спрашивайте себя, является ли эта потребность в моем времени мудрой инвестицией? Да или нет?**

Что теперь?

Одной из классических проблем, которая встречается у начинающих предпринимателей, является отсутствие установленного плана работ. Когда вы работаете по найму, план работ устанавливает вам ваш работодатель. Строгое соблюдение вами этого плана может контролироваться менеджерами и администраторами. Вы несёте ответственность за эффективность в соблюдении и выполнении этого плана. Отклонение от следования ему – ограничено, иногда наказуемо. Этот установленный план заставляет вас вести себя дисциплинировано. Например, вы каждое утро встаёте в определённое время, чтобы приехать на работу в установленное, приемлемое время. Может быть, вы получаете все отчёты о расходах каждый четверг после полудня, потому что ожидаете утвердить их в пятницу. Вы рассылаете свои ежемесячные информационные письма вашим клиентам, потому что это часть установленного плана.

А теперь вы – предприниматель. Вы сам себе хозяин. Вы можете разбить тот злополучный будильник молотком и установить собственное расписание. Вы решаете, что будет сделано, когда и как.

Но многие начинающие предприниматели, когда они освобождаются от работы по найму, не знают, что же делать дальше. Слишком много свободы. Они оказываются парализованы, ищут вокруг кого-нибудь, кто бы им сказал, что делать.

Вы должны установить для себя собственный план работ. Я наиболее продуктивен, когда действую по установленному самому себе плану работ, который меня также дисциплинирует, как и любой план, установленный работодателем для сотрудника – и желательно ещё больше. Вы должны быть жёстким по отношению к себе и устанавливать конечные сроки сдачи результатов. Так же, как вы не принимаете оправданий от своих работников, вы не можете принимать оправдания от себя самого. Если вы стараетесь быть примером лидерства для других, то вы должны делать больше: быть более организованным и более пунктуальным, чем это требуется от них.

За последний год я написал две книги для дистрибуции книжных магазинов, четыре книги для дистрибуции доставки товаров почтой и несколько аудио программ. Я редактировал две месячные рассылки и писал

для клиентов продающие тексты с непосредственным эффектом. Если бы я писал только тогда, когда чувствовал себя хорошо, когда было вдохновение, когда было подходящее время, я бы закончил прошлогодний объём работ в следующей жизни. Но нет, я писал тогда, когда был уставшим, когда не было вдохновения, когда был слишком занят, писал не только в офисе, но и в самолёте и в гостиницах. Я заставил себя следовать самоустановленным рабочим планам и конечным срокам сдачи результатов, чтобы создать дисциплину.

Мой друг Джон Кэрлтон, высокооплачиваемый копирайтер, сказал, что величайшее из всех изобретений во всей известной нам истории развития человечества, - это установление конечных сроков сдачи. Без этого, никогда бы и ничего бы не было сделано с помощью любых других изобретений.

Никто не собирается делать это за вас. Вы предприниматель и предоставлены сами себе. Вы должны устанавливать себе конечные сроки.

Прекратите позволять им воровать ваше время

Ещё одна распространённая проблема в борьбе предпринимателей за достижение максимальной производительности – это неуважение других людей к вашему времени. Большинство людей не ценит своё время, и как результат, также не придаёт большого значения вашему. По правде говоря, большинство людей будет губить ваше время.

Я воинственно охраняю своё время. Я усвоил, например, один урок - никогда не назначать деловые встречи в ресторанах. Если мне предстоял деловой обед с кем-либо, то я сначала приглашал его к себе в офис. Когда вы договариваетесь о встрече с людьми в ресторане, вы теряете много времени в ожидании, когда они соберутся, потому что очень мало людей пунктуальны. Если же они будут опаздывать к вам в офис, то производительность не будет страдать в то время, пока их нет.

Когда я проводил много дней в офисе, я очень тщательно защитил себя от входных звонков. Это иногда раздражало людей, но и служило мне сигналом о том, что злившийся человек не являлся очень успешным бизнесменом. Он мог позволить себе впустую тратить время. Я – нет. Таким образом, в моём офисе, ни один из звонков не соединялся, ни одно из сообщений не принималось до тех пор, пока соискатель контакта не идентифицирует себя и причину контакта. По моим предположениям, около двенадцати человек, звонящих ежедневно, и не дозвонившихся до меня (и никогда больше не дозвонившихся), отказались себя идентифицировать. Даже если бы разговор с ними длился по три минуты, то это сэкономило мне 36 минут в день и подарило 900 свободных минут в год.

В настоящее время мой отгородительный метод стал ещё более строгим.

Мой ассистент поощряет людей отправлять мне письма или факсы, перед тем, как пытаться дозвониться до меня по телефону. Во многих случаях, он может сам обработать этот материал, и мне он не нужен.

Вбивайте кол в сердце любого « временного вампира», встающего у вас на пути

«Вампиры времени» - это люди, предназначенные для высасывания вашего времени. В процессе, они также высасывают из вас много энергии, оставляя вас бледными, слабыми и отстающими от расписания. Это могут быть периодически сваливающиеся на голову посетители. Или сотрудник со своей любимой фразой: «У вас есть минутка?» Или кто-то, поражённый вирусом организации «постоянных собраний». Они хронически неорганизованны. Каждый раз один из этих вампиров заглядывает к вам и висит у вас на шее. Представьте себе его или её, погружающегося зубами в вашу шею и отсасывающего порцию – две.

Предположим, например, вы хотите заработать 100 000 долларов в этом году, что означает, что стоимость вашего рабочего часа равна 36 долларам, или 60 центов в минуту. Таким образом, если временной вампир высасывает 20 минут на протяжении вашей с ним встречи на то, что можно решить в 4-минутном телефонном разговоре, то этот человек просто сосёт больше 9 долларов прямо из вашего кошелька. Если это происходит пять раз в неделю, то вы теряете 45 долларов. Через 50 недель – 2250 долларов. Если вас окружают десять таких вампиров, то вы уже без 22 500 долларов, и даже ещё не вышли из ворот по направлению к 100 000 долларовой цели. Сумма в 22500 долларов составляет почти 25 процентов от вашей цели и слишком велика, чтобы её игнорировать.

Секреты секретов обогащения

Возможно, вы думаете, что я преувеличиваю – слишком громко стучу по барабану. Но позвольте вам рассказать, почему невозможно переоценить осознанное достижение максимальной производительности. Это является *секретом из секретов* достижения богатства.

Исключительный успех в любом бизнесе – это результат стратегического направления постоянно увеличивающегося количества собственного времени в те области, в которых вы являетесь наиболее способными, и которые вас очень вдохновляют, а также в область самой

высокой ответственности и к использованию только лучших возможностей. Когда вы только начинаете заниматься бизнесом, вы делаете все вещи одновременно. Хитрость заключается в том, чтобы находиться на этой ступени как можно меньше времени, и затем вырасти из этого, направляя возрастающее количество своего времени к тем аспектам бизнеса, которые вызывают у вас страсть, и которые вы делаете наилучшим образом.

Вы никогда не сможете сделать это, если ваше время небрежно используется, тратится впустую, теряется, пожирается вампирами и контролируется кем-нибудь, кроме вас самих.

Глава 13

Как предприниматели привлекают удачу

Чем больше мы знаем о том, чего мы действительно хотим, тем лучше мы готовы осознать благоприятные шансы и извлечь из них удачу.

- А. Н. З. Carr, Как Привлечь Удачу

Для авторов книг по бизнесу и успеху является очень характерным утверждение о том, что не существует такой штуки, как удача. Это не правда. Совсем очевидно то, что удача существует. Люди делают «открытия». Совпадения оборачиваются выигрышем. Например, тот, с кем я оказываюсь рядом в самолёте, - игра случая. Несколько раз, беседы с моими случайными попутчиками, переросли в бизнес возможности и принесли мне доходы. Конечно, я взял на себя инициативу по управлению беседой в продуктивное русло. Я был психически готов, и находился в самолёте. Но, тем не менее, случай поместил правильных людей рядом со мной.

Итак, я верю в удачу, и я верю в то, что нам может повезти. Не думаю, что есть что-то плохое в поисках везения и признания его существования, когда оно нам улыбнулось. С другой стороны, давайте помнить и о том, что только ношение талисмана на счастье, много удачи вам не принесёт.

Большинство предпринимателей, с которыми я имею дело, убеждены в существовании удачи и всегда ждут её, пытаюсь внести свою лепту в её привлечение. И они, и я верим в то, что люди могут учиться предпринимать определённые действия, которые, в конечном счёте, принесут им удачу.

В книге доктора Ричарда Вайзмэна «Фактор удачи», собрано много научных исследований, касающихся «везунчиков» и доказано, что вы, действительно, можете целенаправленно увеличить шансы на появление удачи в своей жизни.

Используйте ваше подсознание

Самый большой секрет того, как умышленно повысить уровень собственной удачливости, не описывается набором конкретных инструкций – это, в большей степени, касается работы с подсознанием. В этой книге просто недостаточно места для того, чтобы убедить вас в наличие грозной силы вашего подсознания, или показать, как оно работает. Я только могу побудить вас изучить это самостоятельно. Возможно, вы захотите начать с

книги *Новая Психокибернетика*, написанной доктором Максвеллом Мэлтзем совместно со мной. (Подробная информация на www.psychocybernetics.com).

Я до конца убедился в том, что подсознание может быть запрограммировано или ориентировано на осуществление поиска по своим обширным хранилищам. Это делается с целью выбора, сбора и предоставления подходящей информации, чтобы затем дать хозяину «вспышку озарения», необходимую для решения ноющей проблемы, или возможность оказаться в нужное время в нужном месте, произнести вовремя нужные слова или делать правильные вещи. Это как одна из функций компьютера, и большинство людей способно это принять как логичное и верное, даже не пользуясь этим. Это, безусловно, не является чем-то новым. Томас Эдисон закрывался в тихой комнате, отдавал команды своему подсознанию и, как он говорил, «сидел и ждал идей».

Но правильно запрограммированное и активизированное подсознание может гораздо больше. Многие очень успешные предприниматели, некоторые учёные и психологи верят в то, что оно, на самом деле, способно доставить информацию из общего интеллекта Вселенной, а также устанавливать магнитное поле, привлекающее людей, ресурсы и идеи для достижения конкретных целей.

Определите вашу цель

Средства программирования, используемые для освобождения огромных сил вашего подсознания, определяются целью. Чем яснее картина того, чего вы хотите, тем большую активность вы вдыхаете внутрь вашей подсознательной системы. Существуют три основных способа сделать это, и все они связаны с записыванием на бумаге.

1. *Постоянно совершенствуйте ваши цели в письменном виде.* Пол Маер, учредитель Института Успешной Мотивации, сказал: «Если вы не прогрессируете настолько хорошо, как вы бы хотели, то возможно потому, что ваши цели недостаточно чётко определены». Сила – в постоянном увеличении чёткости определения ваших целей на бумаге. Ясность – это сила.
2. *Запишите свой бизнес план.* Написанный на бумаге, детальный бизнес план, включает в себя постановку целей, планирование действий и решение проблем. Он придаёт идеям правдоподобность.
3. *Создайте и пользуйтесь ежедневным списком.* Вы бы никогда не хотели оказаться на борту самолёта, команда которого проводила бы предполётную подготовку по памяти, а не обращалась бы к контрольному списку. А ваш день и ваше время – не так важны?

Эти три шага имеют очень важное практическое значение. С их помощью также происходит коммуникация с подсознанием,

осуществляемая организованным способом и серьёзностью стремлений. И тогда произойдёт чудо!

Как быть в нужном месте в нужный момент

Несколько лет назад, я выводил одну проблемную компанию из кризиса, используя, как только мог, все эти три действенных шага. Я поместил в свою подсознательную систему веру (в основном, потому что ничего кроме веры больше не осталось) и, время от времени, получал ценные «озарения».

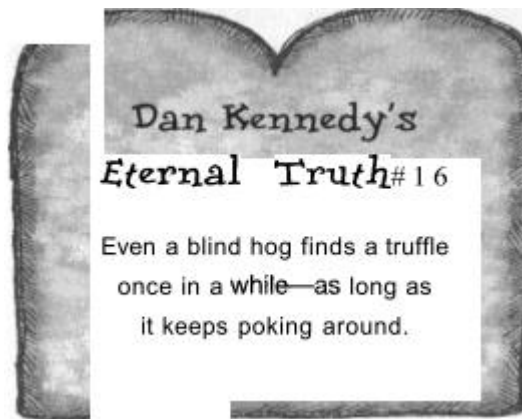
Какое-то время назад, я размышлял о возможности продать часть своего бизнеса, чтобы получить новый капитал для усиления других его аспектов. И однажды, во второй половине дня, меня «осенило»: нужный план пришёл ко мне в голову ниоткуда и предполагал продажу производственной части конкурирующей фирме, и затем использование полученного капитала для усиления той части моего бизнеса, которая отвечала за маркетинг в розничной торговле. Мне это было настолько ясно, что я тут же снял телефонную трубку и договорился с президентом конкурирующей компании о встрече для обсуждения бизнес предложения. На следующий же день я полетел самолётом на встречу, где описал своё предложение без подготовки, просто в том виде, в каком оно пришло мне в голову. Мы немедленно пришли к соглашению по принципиальным вопросам. Через неделю детали были проработаны, контракт подписан, и неприбыльная часть моей компании преобразовалась в шестизначную сумму.

Позже я узнал о том, что выбрал идеальное время для обращения к этому конкуренту. Он как раз находился в процессе принятия решения, то ли активнее расширять бизнес в конкретной части рынка, где мы с ним конкурировали, то ли отказаться от этого рынка и заняться дополнительным бизнесом где-нибудь ещё. Если бы я опоздал на неделю со звонком, то решение уже было бы принято, и, возможно, сделало бы нашу сделку непригодной. Если бы я позвонил на месяц-два раньше, президент компании-конкурента был бы ещё не готов. Время было выбрано идеально. Мне повезло?

Нет. «Удача», подобно этой – результат чёткого определения целей, упорной работы, общения с успешными людьми, вовлечения себя в ситуации с потенциальным возникновением возможностей и непрекращающегося личного обучения и развития. Ах да, и ещё **ДЕЛАНИЯ** чего-то.

Чтобы встретить удачу, вы должны достаточно сделать для того, чтобы помочь маятнику раскачаться в вашу сторону. Разыгрывающие в американском футболе, завершающие многие передачи и раздающие много голевых передач, прежде совершают ряд неудачных потерь мяча. Бейб Рут

(в прошлом профессиональный бейсболист) гораздо чаще набирал три страйка и выбывал из игры, чем бил «хоум-ран» (удар через всё поле, при котором в бейсболе все набирают очки). Эдисон хранил склад, набитый неудачными и заброшенными экспериментами.



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 16: «Даже слепая свинья когда-нибудь найдёт жёлудь, пока будет тыкать носом по земле вокруг себя».

Я часто создаю рекламные кампании и кампании прямых почтовых рассылок, которые приносят миллионы долларов моим клиентам, а также впечатляюще превосходят по масштабам аналогичные кампании, проведённые клиентами самостоятельно. Я слышал комментарии людей, говорящих о том, как я «ловко» делаю это. Никто не упоминает другие кампании, которые я провожу ежегодно и которые дают результаты в пределах «средний-несущественный». (Если честно, то я тоже о них не упоминаю!) Но всё это – никакая не сноровка и не удача. Это – работа.

Это можно сравнить с бурением нескольких нефтяных скважин для получения одного фонтана нефти.

Каждый знакомый мне успешный предприниматель, пытается ежегодно внедрить множество идей, но получает значительную прибыль, только если одна-две из них оказываются успешны. Один из моих лучших клиентов за последний год тестировал шесть различных «блестящих идей» для ведения бизнеса со своими клиентами. Пять из них с треском провалились. Шестая обернулась денежной машиной, ежегодно приносящей миллион долларов. Мой очень успешный продукт *Ноу Би Эс Маркетинговое Письмо* – это то, что сегодня у всех на виду. Но мало кто знает, что ему предшествовало создание и выпуск четырёх различных, гораздо менее успешных рассылок и одного журнала, - проектов, которые я забросил.

Удача – продукт универсального закона

Существуют определённые универсальные законы. Например, гравитация работает одинаково в любой момент, в каждой ситуации, для каждого из нас, знаем ли мы о ней или игнорируем, думаем ли о ней или нет, верим ли в неё или нет. Бросьте десять карандашей, и все десять упадут на пол.

Некоторые другие законы не так легко доказываются. Мой друг Фостер Хиббард учил, что чем больше вы отдаёте, тем больше получаете. Я обнаружил, что чем больше вы отдаёте, тем больше вам «везёт». В настоящее время, я сам пользуюсь методом Фостера, а также обучаю этому методу других. Вы приобретаете «привычку отдавать» путём открытия особого, отдельного банковского счёта, вашего «счёта щедрости». На него вы зачисляете от 1 до 10 процентов денег, приходящих к вам с любого и каждого источника доходов, и затем вы отдаёте эту сумму, как только видите подходящий случай. Без никаких «Но».

Итак, я здесь, чтобы вам сообщить следующее: отдавание денег таким способом – быстрый путь к богатству. Это, как ничто другое, заряжает подсознание богатством и сознанием успеха.

Признаюсь, что мне было очень трудно поверить в эту идею. Это ведь нелогично. Если у вас есть 2 доллара, и вы один отдаёте, то у вас остаётся только один. Вы не увеличили своё состояние, вы его уменьшили, правильно? Нет. Когда я впервые начал это применять, то не мог себе этого позволить в финансовом плане. У меня не было никаких дополнительных денег. Но я всё же решил попробовать, и теперь я знаю точно – это работает.

Но позвольте мне сделать одно уточнение: это работает только при условии, если вы строго соблюдаете все правила. Вы открываете счёт. Вы высчитываете процент. Вы зачисляете полученную сумму на счёт каждый раз, когда получаете деньги – никаких исключений, никаких оправданий. Вы отдаёте эту сумму без ожиданий возврата. Попробуйте это делать в течение двух месяцев и будьте открыты реальному везению и новому финансовому росту, который придёт к вам от самых неожиданных источников.

Некоторые практические советы по привлечению удачи

Будьте открыты и многим интересуйтесь. Этим вы, в любом случае, привлечёте удачу. Близорукий взгляд на вещи – большая ошибка. Многие бизнесмены имеют туннельное зрение, и как результат, они отсекают себя от

полного спектра возможностей. Прорывные идеи обычно приходят из необычных источников, и если владелец магазина одежды проводит все дни в своём магазине, выходя только на встречи и собрания ассоциации дилеров и производителей в своей области, то для прихода удачи в его жизнь он оставляет всего лишь одно узкое отверстие. Такие бизнесмены говорят: «Мы так никогда ещё не делали... Может это работает там, но не в нашем бизнесе». Они закрывают свой мозг и изолируют себя от мира.

Добирайтесь до вашего магазина или офиса разными маршрутами. Каждый месяц выбирайте в газетном киоске журнал, который вы до этого никогда не читали, и прочитайте его. Возьмите себе за правило поговорить с водителями такси, обслуживающим персоналом ресторанов и другими людьми, с которыми вы, возможно, обычно не разговариваете. Раскройте себя идеям, опыту и общению с другими людьми, находящимися за рамками обычного, узкого круга вашего бизнеса, и вы увидите, что произойдёт. Что-то непременно произойдёт.

Глава 14

Остаться в своём уме в безумном мире

Под покровом ночи атеист наполовину верит в Бога
- Эдвард Янг –

Эта глава является довольно «личной».

В своей жизни я добился огромного успеха, а также построил хорошее состояние. И я очень благодарен судьбе за это. Сегодня, когда я пишу эти строки, я наслаждаюсь своей жизнью больше, чем когда-либо раньше. И я более оптимистично, чем раньше (по объяснимым причинам) смотрю на то, что меня ждёт за следующим поворотом.

Достичь успеха в жизни мне довольно сильно помогли стресс, неудача, разочарование, боль и трагедия. Как я учу других и продолжаю настаивать на том, что все новости в нашей жизни являются хорошими. Все они ведут к чему-нибудь полезному. Но это не значит, что я желаю кому-либо пережить подобные испытания.

В 2002 году я был в разводе со своей женой, и выглядел так, как любой другой человек, проходящий через подобный жизненный отрезок. Я ставил под сомнение своё поведение, даже свою жизнь. Я хотел бы проводить больше времени со своей падчерицей, которую очень сильно люблю. Когда моя жена также являлась моим деловым партнёром, у меня появилась, гораздо раньше запланированного, острая необходимость в глобальных изменениях. В 2003 году я потерял отца, и чувствовал себя так, как большинство сыновей, спрашивая себя, достаточно ли я сделал? Должен ли я был проводить с ним больше времени? Чёрт побери, в году всего лишь 12 месяцев. Но не буду надоедать вам, рассказывая всю историю

Как я уже сказал, эта глава является личной, даже более личной, чем все другие главы этой книги. Она написана в надежде, рассказать здесь о чём-то таком, что, возможно, поможет кому-нибудь, даже если это будет болезненно. Вы можете пропустить эту главу, тем более я обещал, что никакой «ерунды» в этой книге не будет.

Опасность впереди

Опасность для предпринимателя – это стать полностью поглощённым успехом бизнеса в ущерб другим сферам жизни. Несомненно, существует

время и обстоятельства, когда вы должны сделать ваш бизнес приоритетом номер один, но это также связано с определённым риском. Если вы позволите вашему бизнесу стать главным приоритетом и заполнить всю вашу жизнь, то будьте осторожны! Инвестирование всей своей личности и самооценки в бизнес, отнимет возможность действовать объективно и изменять направления в своей жизни, как, например возможность учиться, расти и меняться.

Как быть успешным в бизнесе и не только

1992 год стал для меня лучшим бизнес-годом всей моей деловой жизни до сегодняшнего дня. Но однажды, в тот год, я приехал домой из деловой поездки, чтобы услышать от своей жены, что она от меня уходит. Позже мы помирились, но позвольте мне сказать вам одну вещь: когда тем вечером произошло столкновение, то тот факт, что я был на пике успеха в своей карьере, стал в высшей степени неважен и не приносил никакого удовлетворения.

Dan Kennedy's Eternal Truth #17

No one on his deathbed says,
"I wish I'd spent more time
at the office."
Not even a true entrepreneur.

Вечная истина Дэна Кеннеди номер 17: «Никто на смертном ложе не говорит, что жалеет о том, что проводил мало времени в офисе. Даже истинный предприниматель».

В 2002 году, как я уже упоминал, я и моя жена развелись после 22 лет совместной жизни. Такие вещи никогда не являются односторонними, и здесь всегда существует возможность перебора ситуации с помощью вечных «он сказал/она сказала, он сделал/она сделала, он не сделал/она не сделала». Был бы я богаче, если бы мы тогда не помирились? Искушение сказать «да»: но в действительности, может быть и нет. В любом случае, события 2002 года были шумными, разрушительными и угнетающими, и конечно внесли жизненные изменения. Они заставили меня ещё раз пересмотреть приоритеты, несмотря на то, что я уже находился на пути острого сокращения своей деловой активности, согласовав это с запланированным и отражённым на бумаге расписанием. Я уже упразднил

деловые поездки на 70%, продал один из бизнесов и проделал другие изменения.

Я признаю то, что быть в браке с амбициозным предпринимателем, может быть очень непростым делом. Но опять же, быть в браке с человеком с фиксированным окладом и работающим с 9 до 17, может тоже оказаться далеко не прогулкой по парку, чтобы подышать свежим воздухом. Это разные стороны одной медали.

*Я никогда не раздавал брачных советов. Хотя, по правде говоря, один из самых публикуемых, рекламируемых, самых известных авторов, пишущих книги об отношениях, любви и браке, пять раз был в разводе, один из которых - с другим экспертом в области отношений и наиболее продающимся автором в той же теме. Очевидно, она действительно была с Венеры, а он с Марса. Актриса сериала **Секс в Большом Городе** Ким Кэтрэл, написавшая целую книгу-пособие о сексуальном удовлетворении, теперь разведена с мужем, являющимся также соавтором этой книги. Её претензия: его интересовал только секс. Если эти люди являются экспертами, то я думаю, что мог бы тоже заняться этим.*

По правде говоря, я не могу сказать, что вынес много уроков из своего 22-летнего брака и последующего за ним развода. Но я решил, что впредь буду стараться поступать более осторожно и соответственно ситуации, если мне представится ещё одна возможность связать свою жизнь с другим человеком.

Все эти события в моей жизни привели к мысли о том, что человек может иметь разные, но одинаково важные, жизненные приоритеты. И что он не должен расставлять их на разные ступеньки вертикальной лестницы. И существуют другие способы по управлению всеми аспектами жизни. Лично мне деловая жизнь приносит радость, и финансовый успех для меня очень важен. Поэтому бизнес имеет более высокий приоритет, и я не могу это отрицать. Но родственные отношения, здоровье, хобби – тоже очень важны для меня. Разве нельзя иметь одновременно четыре различных одинаково важных приоритета?

Итак, в качестве резюме, я дам вам один совет: если вы чувствуете, что ваш брак или другие важные для вас отношения, находятся в безопасности, то я, всё же надеясь на вашу правоту, не поставлю на это ни цента. Характерная черта занятого предпринимателя – не искать проблем на свою голову – он их и так имеет предостаточно, каждый божий день, без того, чтобы специально их выискивать. Как следствие, не скрипящее колесо – не смазывается. Или, пока гром не грянет – мужик не перекрестится. Я бы вам посоветовал следующее, ищите проблемы в ваших отношениях и убедитесь в том, что таковых не существует. Делайте это своевременно и достаточно часто.

Изолированный успех – это неполный успех. У вас, скорее всего, не будет шанса распределить жизненные приоритеты в упорядоченной последовательности: сначала освоить бизнес, потом разбогатеть, после построить отношения, далее уделить внимание здоровью и так далее. Таким образом, величайший вызов в жизни предпринимателя – делать много вещей одновременно, и только некоторые последовательно.

Несколько лет назад, на очередном медицинском осмотре у меня был обнаружен сахарный диабет. Так как наследственной предрасположенности к этой болезни у меня нет, то я приписываю это комбинации следующих факторов: повреждение поджелудочной железы чрезмерным употреблением алкоголя в ранней, взрослой жизни (хотя я уже давно не пью), годы плохого питания – особенно в периоды следования изнурительному дорожному расписанию, и позволению весу моего тела достичь и зависнуть на отметке в 111 кг.

В настоящее время мне удалось достичь удовлетворительного контроля над диабетом, без использования инсулина, с помощью очень строгого режима низкоуглеводной диеты, употребления комплексного массива пищевых добавок (более 40 таблеток в день) и умеренных физических упражнений. Я сбросил вес до 92 килограммов и удерживаю его на этом уровне. И это не просто. Это отнимает много времени, и на какой-то период, вероятно, лишь задержит неизбежные осложнения, связанные с этим заболеванием, но не предотвратит их.

Я проделал такую большую работу в исследовании различных диет и способов питания, и настолько был расстроен и удивлён распространению на рынке поистине страшных рекомендаций в области здоровья, что я решил попробовать сделать что-нибудь в этом направлении. Вы можете найти результат этой деятельности на www.damnthedoctors.com. Ещё раз подчеркну, что ужасно трудно обуздать предпринимательские желания.

Давным-давно, на протяжении нескольких лет, я употреблял алкоголь утром, днём и ночью, до потери сознания. У меня большие провалы в памяти, касающиеся того времени. У меня, как и у всех алкоголиков, естественно были на это свои причины. Мне было очень хорошо в укрытии, вдалеке от проблем. Это всё не так важно до тех пор, пока вы не становитесь зависимы и начинаете отрицать этот факт, или как будто бы это «контролируете», или медлите что-либо предпринять по этому поводу. С каждым днём, совокупный ущерб вашему здоровью, возможно, вашей семье, может быть вашему бизнесу, становится неисчислимым и, в основном, необратимым. Мне удалось с этим завязать. Я не могу похвастаться, по этому поводу, какими-либо громкими историями восхождения со дна наверх – по крайней мере, я такого не помню. Я просто бросил пить и всё.

Сегодня, спустя годы, я могу выпить пиво или алкогольный напиток, без потребности повторить его ещё раз, без негативных последствий. На протяжении многих лет, я выпиваю одну рюмку на свой День Рождения, одну на Новый Год и полкружки пива в течение лета. Существует множество различных мнений об алкоголизме. Некоторые

эксперты сказали бы, что я не мог быть алкоголиком, иначе, в последствии, не смог бы даже попробовать алкоголь без возникновения усиливающегося желания. Я не знаю, правда это или нет. Я не проводил медицинскую экспертизу, а просто делюсь своим опытом.

И вот, что я вам скажу: если можете бросить пить – бросайте. Если нет, то обратитесь за помощью к специалистам. Прямо сейчас. Мы все думаем, что можем контролировать наши пагубные привычки. Врачи становятся зависимы от наркотических медикаментов, которые они себе выписывают, утверждая, что они достаточно знают о том, как избежать пагубной привычки. Они всегда ошибаются, часто с катастрофическими последствиями. Один из моих работников думал, что может просто развлекаться с помощью кокаина по выходным. Он ошибался. Поскольку вы - предприниматель, то для вас является естественным верить в то, что вы способны сделать всё, со всем разобраться. И для вас очень неестественно признаться СЕБЕ (мы сейчас не говорим о других) в том, что вы что-то не можете.

В моей жизни существует очень мало вещей, о которых я жалею. Я мог бы предоставить список, объёмом почти с эту книгу, того, что я, возможно, сделал бы иначе. Но лишь несколько из этих пунктов выросли до уровня сожаления. Одна из них – это то, что я не бросил пить не несколько лет раньше, чем я это сделал.

Первое письмо о теме алкогольной зависимости, которые я когда-либо получал, было от канадского бизнесмена, который услышал от меня на одном семинаре об аналогичных проблемах. Он бросил пить, вытацил проблемный бизнес, сохранил распадающийся брак и эффективно улучшил свою жизнь во многих аспектах. Только его одно письмо уже говорит о том, насколько ценным явилось раскрытие этой темы. В последующие годы, я получил более 50 аналогичных писем от людей, которые, благодаря моим личным откровениям, были мотивированы противостоять своим разрушительным пагубным привычкам. Если уж так случилось, что я прямо сейчас рассказываю вам об этом, пожалуйста, сделайте что-то. Отрицание – вшивая стратегия.

Во всяком случае, мой совет по этому поводу - классический: займитесь этим прямо сегодня, потому что потом будет поздно. Финансовый успех, достигнутый за счёт плохого здоровья (чего можно избежать), является большой ошибкой.

Как бы то ни было, у меня больше одного «главного приоритета». Сегодня, вместо того, чтобы поместить всего один из четырёх приоритетов на самую высокую ступеньку лестницы, я делаю всё от меня зависящее для того, чтобы ежедневно уделять внимание каждому из них. И я покажу вам, как это сделать.

Целостность - это стратегия

Часто легче добиться временного успеха, игнорируя вопрос целостности. Очень заманчиво подделать демонстрации продукта,

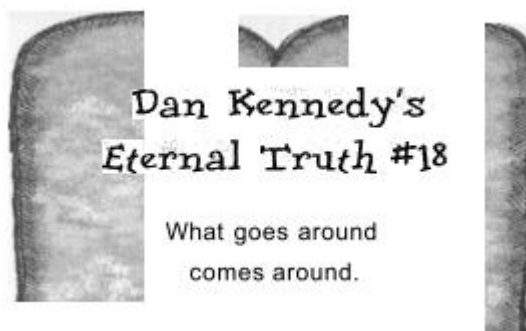
организовать ложные рекламные призывы, или обмануть ещё каким-нибудь способом. Но рано или поздно, вы будете пойманы – если не с помощью закона, то неудовлетворёнными клиентами.

Можете это назвать, как вам угодно – карма, универсальный закон, взаимность и тому подобное – но что посеешь, то и пожнёшь. Итак, один из хороших вопросов заключается в том, можно ли быть «милым парнем» и иметь успех в бизнесе, одновременно? Я не знаю, хотел бы я усадить Мать Терезу и Дональда Трампа за стол переговоров. Но это не значит, что вы должны действовать без целостности, выполняя свою миссию как предприниматель.

Целостность стала горячей маркетинговой стратегией. Существует три основных категории этических стандартов в отношениях между бизнесом и клиентами. Рисунок 14.1 иллюстрирует эти стандарты.

Рисунок 14.1: Этический континуум

Этика		
Минимальная	Обычная	Максимальная



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 18: «Что посеешь, то и пожнёшь».

Минимум этики

В этой категории мы будем стараться не нарушать закон, не сесть в тюрьму, воздерживаться от судебных процессов, а также компенсаций за возврат приобретённых у нас продуктов.

Несколько лет назад, на одном семинаре, я составил список из хорошо известных компаний в разных областях бизнеса, которые выглядели на тот

момент финансово благополучными. Я осмелился предсказать, что все они в течение двух следующих лет обанкротятся. Мой список включал бизнесы, которые применяли вот этот минимальный этический стандарт. Спустя два года, семь из десяти стали банкротами, и восьмая компания была продана прежде, чем официально была объявлена банкротом. И совсем недавно, одна из оставшихся двух компаний, которые не оправдали мой прогноз, объявила о потерях за первый квартал в 130 миллионов долларов, а также о массовых сокращениях рабочих мест.

Обычная этика

Мы будем предлагать клиентам справедливый обмен: обоснованную ценность в обмен на их доллары – не меньше, но и не больше. Большинство бизнесов оперирует на этом уровне. Как результат, через какое-то время, они добиваются нормальных результатов, получают прибыль и остаются на плаву.

Максимум этики

Мы не будем задаваться вопросом о том, как мы могли бы увеличить количество продаж в нашем бизнесе, - мы спросим о том, как мы можем расширить и улучшить наш сервис. Мы будем стараться изумлять и поражать наших клиентов гораздо «больше» и «лучше», чем они того ожидают.

Почему нужно стремиться к максимальной этике

Предприниматель, который постоянно стремится к улучшению и расширению услуг для своей клиентуры, имеет преимущество, как в хорошие, так и в плохие времена. Предприниматель, постоянно стремящийся к поощрению клиентов за их дальнейшую рекомендацию его сервиса и товаров, находится на этически высокой основе, и будет непременно обильно вознагражден за это – конечно, при условии, что он также работает, занимается продвижением и продажами, а также мудро руководит компанией.

Существует много веских причин для того, чтобы поддерживать максимальные этические стандарты и привычки в бизнесе. Одна из них – это душевное спокойствие. В зависимости от религиозных убеждений, вам может быть отведено такое место в потустороннем мире, которое может отличаться от желаемого вами, если вы не будете придерживаться высоких этических стандартов в деловой жизни. И если никакая другая причина вас не мотивирует, то, возможно, вы рассмотрите ценность религиозного аргумента в качестве ведения ровного, простого и хорошего бизнеса.

Я не думаю, что вам нужна мораль для того, чтобы действовать с позиции этики. Практические соображения сами по себе являются достаточной мотивацией.

С другой стороны, будьте осторожны, чтобы не спутать целостность с робостью или чувством вины. Я имею дело со многими предпринимателями, саботированными их собственными негативными установками и чувством вины, касающиеся того, правильно ли они всё делают. Они недооценивают свои товары и услуги, а также мало обещают в своей рекламной компании.

Как развить силу веры и получать от этого пользу

Несколько раз я выступал с речью на мероприятиях вместе с Преподобным Робертом Шуллером. Шуллер часто бросал вызов людям, задавая провокационный вопрос: «Какой план вы бы разработали, если бы точно знали, что не можете потерпеть неудачу?» Разве не было бы замечательно, приступить к выполнению ежедневных дел с такой степенью уверенности? Да, вы способны это сделать. Это просто вопрос веры.

Вопрос личной веры обычно не является той темой, которую предприниматели обсуждают открыто. Но каждая успешная личность, которую я когда-либо знал, обладает очень чётким набором духовных убеждений и, как результат, действует с верой.

Для меня, вера базируется на четырёх простых идеях:

1. Существует план и цель за пределом нашей жизни.
2. Мы здесь для того, чтобы чему-то учиться и что-то сделать.
3. Мы предназначены и призваны жить процветающей жизнью.
4. Действуя в пределах определённых критериев, у нас есть все основания ожидать положительных результатов.

Это прочное ожидание положительных результатов, даёт вам возможность прорезаться сквозь хаос и неразбериху личных сомнений, страха, критики, цинизма, негатива и других барьеров.

Лично для меня, под «критериями» подразумевается: следование целям, которые могут быть достигнуты с помощью обогащения других, а не за счёт других; принятие ответственности за свои действия и следование главной цели, связывающей все остальные. Несомненно, существуют не только критерии, касающиеся веры. Ваши критерии могут очень сильно отличаться от моих. Я не ставлю здесь целью, навязывание вам или кому-нибудь ещё, своих духовных убеждений. Но я чувствую, что без обсуждения этих вопросов, я бы показал не полную картину всего того, что, как я понял, необходимо для достижения предпринимательского успеха.

Ли Якокка писал о том, что он должен собирать и оценивать точные исследовательские данные и другую информацию, для принятия решений в бизнесе. И затем он добавил, что в независимости от того, сколько информации вы добыли, её никогда не будет достаточно для того, чтобы

застраховать принятие решения, и в какой-то момент вы должны «просто верить».

Предпринимателям необходима особенная вера в этом сумасшедшем мире

Происходят ли сегодняшние изменения быстрее и более непредсказуемо, чем когда-либо? Похоже, что да. Глобально, старые враги исчезают или становятся новыми друзьями; старые друзья становятся новыми врагами. Кто есть кто, и что есть что – неопределённо и запутано. Правительства всё больше вынуждены оплачивать покрытие огромных дефицитов, и никто не может с уверенностью сказать, каким образом эта цена будет извлекаться из наших запасов. В деловой жизни, старые производства умирают, возникают новые. Старые надёжные рекламные методы терпят неудачу, появляются новые. Кажется, что правила меняются ежедневно. Конкуренция становится быстрее, умнее, жёстче.

Рэй Крок, в одном из интервью, данном несколько лет назад для телевидения, сделал интересное заявление, связанное с вопросами веры. Когда его спросили о том, раздражает ли его, как быстро его конкуренты копируют всё, что делает МакДональдс, он ответил: «Отнюдь. Мы придумываем быстрее, чем они успевают копировать».

В этой фразе – суть всего предпринимательства: уверенное придумывание новых продуктов, услуг, процессов, решений. И секрет того, как не сойти с ума под сильным натиском, под столкновением лицом к лицу с разрушающим кризисом, заключается в том, чтобы *действовать с верой*. Это так просто. Действуйте.

Однажды, сразу же после того, как я принял под своё крыло одну очень проблемную компанию, в течение одного, особенно тяжёлого рабочего дня, мой корпоративный администратор дополнительно сообщил в офис ещё одну плохую новость: наш самый важный, существенный поставщик позвонил и отказался с нами работать. Наша компания задолжала ему крупную сумму денег за прошлые выставленные счета, и он отказался отгружать текущий заказ, который был нам нужен позарез. У нас даже не было и десяти центов на текущем счету, которые мы могли бы ему заплатить.

Что бы вы сделали в этой ситуации?

Я вылетел первым попавшимся рейсом в Миннианаполис и припарковался у входа в офис компании-поставщика, в ожидании прибытия её президента, который должен был появиться на следующее утро. Мы сели за стол переговоров, лицом к лицу, и разработали контрактное соглашение.

Эта «действенная модель» много раз сослужила мне хорошую службу в деловой карьере.

Глава 15

Как построить свой собственный мини конгломерат и зачем это нужно

Это – невозможная ситуация, но она содержит возможности.

- Сэм Голдвин –

На протяжении многих лет, меня часто спрашивают, как мне удаётся успевать руководить всеми своими различными бизнесами. Это озадачивает многих людей. Но одной из вещей, которую не замечают другие, является то, как мои бизнесы и мои действия сочетаются друг с другом. Таким образом, я скорее рассматриваю это как управление синергетическим конгломератом, одним целым, чем внутренней борьбой с набором различных предприятий.

Некоторые из моих компаний делят один офис и складские помещения, компьютерные сервисы, телефонную систему и часть персонала. Используя такой способ, каждый бизнес-объект функционирует лучше, чем, если бы он был самостоятелен, и расходует ресурсов не больше, чем это необходимо. Это и есть синергия (взаимное усиление). Например, одна компания производит видеопродукцию и обслуживает ряд моих консалтинговых клиентов, предоставляя услуги по изготовлению телекоммерческих передач и рекламной видеопродукции. Она также производит видеопродукцию, которую продаёт моя издательская компания. Каталоги этой издательской компании в свою очередь рекламируют мои консультационные услуги, услуги по копирайтингу и ораторству. Моя ораторская деятельность обеспечивает новых клиентов для списка адресов рассылки моей издательской компании. Те книги, которые я пишу для других издательств, и которые продаются в книжных магазинах, приносят новых клиентов для клиентской базы моей компании, а также клиентов для консультирования. Таким образом, я рассматриваю свою писательскую деятельность в качестве одной из форм рекламы.

Я настолько осторожно и стратегически начинал, приобретал и развивал бизнесы и долевые участия в бизнесах, что они не просто были прибыльные и ценные сами по себе, но также и взаимно помогали друг другу. Таким образом, целое было лучше, чем каждое в отдельности. Многие опытные предприниматели поступают также.

В более крупном масштабе, давайте рассмотрим империю Диснея. Их канал кабельного телевидения является не только бизнесом как таковым, но также и огромным рекламным средством для их развлекательных парков, фильмов и продуктов. Их

защищённый авторским правом бизнес, чрезвычайно прибыльный, и везде, где бы ни появились их знаменитые персонажи, они тихо, тонко рекламируют другие продукты Диснея. Диснеевский бизнес по доставке товаров почтой рекламирует их фильмы и парки развлечений, а также собственные магазины игрушек. И так далее и так далее.

Dan Kennedy's Eternal Truth #19

A normal small-business can
only yield a normal small-business
income. To earn an extraordinary
income, you must develop an
extraordinary business!

Вечная истина Дэна Кеннеди номер 19: «Обычный малый бизнес может приносить только обычные доходы. Чтобы получать исключительные доходы, вы должны развить исключительный бизнес!»

Такой тип «перекрёстного опыления», реализованный тщательно и разумно, в больших и малых масштабах, может сделать ваш бизнес более прибыльным и приносящим больше радости. Это способ получения больших доходов из малого бизнеса.

Укрепляйте свой конгломерат с помощью стратегического сотрудничества

Один мой давний друг и коллега по бизнесу открыл турагентство. Только одна моя деловая активность с постоянными поездками делала для него эту затею привлекательным бизнес предприятием. За преданность его агентству, я получил удобства мгновенного, прямого, неограниченного доступа к компьютеру агентства, особое отношение его персонала, скидки и некоторые льготы. Но наше сотрудничество этим не ограничилось.

Его турагентство и мой ораторский бизнес делили затраты по совместному привлечению сотрудников, владеющих навыками в области компьютерных технологий. Мы также делили компьютерную систему. В результате моя клиентская база данных аккуратно поддерживалась в полном порядке и на выгодных условиях. Для моих конференций по директ-маркетингу, стоимостью 3495 долларов с человека, его турагентство взяло на себя обработку всех звонков, резервирование авиабилетов и отелей, а

также организацию путешествия для участников и других выступающих. Агентство предоставило моим клиентам расширенный сервис и освободило мой собственный персонал от дополнительных обязанностей, отнимающих много времени. В свою очередь, это обеспечило турагентству клиентуру и комиссионные, которые оно никогда бы не получило иным образом, без расходов на маркетинг.

Много лет назад я создал ещё один альянс. Моя дочерняя компания испытывала трудности с кредитоспособностью и получению доверительного кредита от крупных поставщиков. Я и мой друг по бизнесу, заключили выгодную сделку: я обеспечивал бесплатным консультированием некоторые его проекты прямых рассылок, а также бесплатное использование моей домашней студии звукозаписи для его случайных аудиопроектов. Взамен, его более авторитетная компания гарантировала открытую кредитную линию с нужными мне поставщиками.

Такие виды стратегического сотрудничества приносят пользу всем. Одни из них заключаются с целью продвижения продаж, другие для уменьшения затрат. Так или иначе, они могут очень сильно помочь в достижении целей.

Как обогатиться случайным образом

Путь к достижению богатства для предпринимателя – это постоянное, творческое переопределение и переизобретение бизнеса. Предприниматели должны быть открыты и бдительны возникновению на их пути неожиданных возможностей для заключения союзов и способов расширения бизнесов до высочайшего уровня. Если вы способны это сделать, то значит, вы сможете обогатиться с помощью внезапного случая.

Хорошим примером является крупнейший распространитель товаров для офиса, Quill Corporation. Они вошли в бизнес доставки товаров почтой совершенно случайно. Первоначально у них был небольшой, с трудом выживающий бизнес по розничной торговле. Пытаясь его раскрутить, владельцы экспериментировали с почтовой рассылкой анонсов о выпуске новых продуктов и специальных предложений. Реакция на их простые директ-мэйл кампании была настолько хорошей, что они начали распространять товары напрямую по почте, а не через магазины розничной торговли.

Братья Миллеры основали компанию Quill в 1957 году в Чикаго в переоборудованном угольном складе, имея 2000 долларов. Они еле-еле сводили концы с концами. Сегодня, они рассылают более 45 миллионов писем в год, обслуживая свыше 850 000 клиентов, и выручая сотни миллионов долларов на продажах за год. «Находиться в бизнесе по доставке

товаров почтой - никогда не было нашим стремлением», - сказал Джэк Миллер. «Это вышло случайно».

У меня был один клиент, занимающийся бизнесом в области производства химических чистящих средств. Однажды он обнаружил, что его рабочие выносят бутылки с одним из видов продукта через запасной выход и затем продают их друзьям и соседям. Надо отдать ему должное, вместо того, чтобы установить вооружённую охрану на заднем выходе, фирма воспользовалась этой возможностью. Они рассуждали следующим образом: если этот продукт настолько хорош, что его крадут и продают потребителям, то мы сами должны его им продавать. Сегодня продажи этого вещества, разливаемого по бутылкам для потребительского пользования и распространяемого по телевидению, каталогам и сетям розничной торговли – таким как Home Depot и Wal-Mart, – намного превышают объёмы продаж первоначального бизнеса.

Я также могу привести пример из собственного опыта.

- *Первая часть головоломки.* В 1982 году, я уже третий год подряд читал лекции для одной крупной фирмы, предоставляющей услуги по обучению врачей управлением частными клиниками в области хиропрактики. Фирма брала с каждого клиента по 30 000 долларов за многолетний пакет семинаров и сервисов. Но каждый конкурент в этой области продавал аналогичные дорогие услуги, требующие больших обязательств.
- *Вторая часть головоломки.* За время выступлений для этой фирмы, я познакомился с ещё одним оратором, который произвёл на меня большое впечатление. Я тогда полагал (как убеждён и сейчас), что он был одним из лучших когда-либо существовавших ораторов в сфере мотивации. Но я был потрясён, обнаружив, что он был мало востребован.
- *Третья часть головоломки.* В то время у меня была издательская компания по изготовлению, упаковке и выпуску аудиокассет на заказ. Компания специализировалась на производстве материалов для профессиональных ораторов. Я застрял на малых, узких, производственных выручках и безотлагательно нуждался в увеличении доходов.

И тогда я соединил все три части головоломки вместе. Я нашёл «брешь возможности». Я рассуждал так, если мы придём к врачам с предложением по продаже руководства построения частной клиники стоимостью, намного меньше существующих в то время на рынке предложений, то мы бы имели уникальную возможность захватить подавляющее большинство врачей, которые нуждаются в помощи, но не решаются либо не могут позволить себе инвестировать большие суммы денег в такое обучение. Таким образом, мы создали вокруг этой идеи,

записанный на аудиокассетах продукт, используя голос того фантастического оратора. Продукт изготавливался и контролировался моей производственной компанией. Затем мы создали новую компанию, проводящую 4-5 раз в неделю бесплатные семинары для врачей, используя прямую рассылку для приглашения от 30 до 40 врачей на каждый бесплатный семинар, который проводился в четырёх-пяти различных городах. На бесплатных семинарах мы продавали записанные на аудиокассетах системы для построения частных клиник от 499 до 899 долларов.

С 1983 по 1985 год, данное бизнес мероприятие продало товаров на миллионы долларов. Это обеспечило работой моего знакомого оратора, а также принесло ему отличные доходы. Моя производственная фабрика тоже была завалена заказами, и теперь собирала прибыль, намного превышающую средний показатель в данной области. Было построено новое присутствие в определённой рыночной нише, а также создана база данных, которая продолжает генерировать прибыль и по сей день, посредством почтовых заказов. Этот мультимиллионный бизнес был счастливой случайностью.

Осторожное расширение и диверсификация, соединение бизнесов в один, формирование стратегических союзов и сохранение дверей всегда широко открытыми случайной, дополнительной возможности, - всё это может обеспечить владельца малого бизнеса большими доходами и огромным состоянием.

Секрет давать им больше того, что они хотят (и меньше того, чего они не хотят)

А сейчас самое время раскрыть один большой секрет, показать потенциальную возможность и объяснить причину того, почему большинство предпринимателей не могут реализовать даже малую часть своего потенциального дохода.

Странно, но большинство владельцев бизнеса продают то, что они хотят продавать.

Они досконально НЕ выясняют того, чего хотят их клиенты, чтобы затем им это предложить.

Позвольте мне рассказать вам об эволюции бизнеса Джэрри Джонса. Джэрри – мой платиновый участник, который издаёт небольшой, стильный журнал «Здоровье, Богатство и Мудрость», распространяемый среди стоматологов, и подписку на который те, в свою очередь, предлагают своим пациентам. Каждый стоматолог даёт в номер, рассылаемый его пациентам, собственное рекламное объявление. Сотни тысяч копий журнала

ежемесячно рассылаются по почте. Результатом является значительное увеличение количества пациентов стоматологических кабинетов, пришедших по объявлению в журнале.

Долгое время Джэрри думал, что он занимается бизнесом по выпуску рассылок для пациентов стоматологических кабинетов, оказывая услугу зубным врачам. Позже он провёл опрос среди своих клиентов, чтобы выяснить, будут ли им интересны другие услуги по автоматизации маркетинга. Он обнаружил наличие огромного интереса со стороны зубных врачей в выпуске рассылок для свежих и старых пациентов. Разумное использование этой информации принесло удвоение – да, удвоение бизнеса, - фактически за сутки. И переопределило бизнес, как директ-маркетинг компанию, обслуживающую зубоврачебную профессию.

С тех пор Джэрри добавил другие услуги по маркетингу для стоматологов. Среди совсем свежих – эффективный по времени телекоучинг для зубных врачей, стремящихся сделать свой маркетинг более энергичным, разнообразным и умным. Это опять переопределило его бизнес, теперь уже как компанию, предоставляющую полный набор услуг по маркетингу.

Суть в том, что Джэрри начал прощупывать пульс своих клиентов, исследовать их неудовлетворённые желания и потребности, чтобы затем создать новые продукты и услуги, удовлетворяющие эти специфические потребности и желания.

Противоядие рекламе

Да, я - «человек рекламы», но я признаю, что для большинства бизнесменов реклама остаётся дорогой и расстраивающей тайной. Я – человек маркетинга, но я понимаю, что большинство бизнесменов предпочитает заниматься другими аспектами бизнеса и чувствует себя некомфортно, занимаясь вопросами маркетинга. Если к вам это тоже относится, и все обязанности по рекламе и маркетингу для привлечения новых клиентов, являются для вас болезненными и проблематичными, то есть простое решение: более интенсивно занимайтесь бизнесом с теми клиентами, которые у вас уже есть – таким образом, вам нужно будет привлекать меньше новых клиентов. И в этом вам поможет «миниконгломератный» метод.

Рори Фэтт, создатель Маркетинговых Систем для Ресторанов, учит этому методу их владельцев, показывая им, как вести одновременно бизнес по организации празднования дней рождения, выездной ресторанный бизнес и бизнес по продаже полуфабрикатов. Другой из моих участников, Майкл Эттиэс, тоже работает с владельцами ресторанов, показывая им, как войти в определённую нишу поставки обедов в медицинские клиники, используя для

этого доступ фармацевтических торговых представителей к кабинетам врачей. Лестер Нэйтэн консультирует владельцев аптек по вопросам увеличения прибыли, показывая им, как путём добавления запатентованных, выпущенных под собственной торговой маркой, обезболивающих лекарств, добиться улучшения реализации их услуг по приготовлению рецептурных лекарственных смесей. Во всех примерах выше, фокус был направлен на уменьшение потребности в привлечении новых клиентов, путём предложения более разнообразных продуктов и сервисов меньшему числу клиентов.

Глава 16

Использование собственного бизнеса в качестве пути к финансовой независимости

Бóльшая трагедия, чем не получить то, что вы хотите, - это получить то, что вы хотите.

- Оскар Уайльд –

Почему вы занимаетесь бизнесом или хотите им заняться?

Вас, вероятно, удивят некоторые из ответов на этот вопрос, который я задаю своим клиентам, а также на семинарах. Видите ли, начать бизнес, на самом деле, очень легко, для некоторых людей даже слишком легко. Войти в бизнес часто намного легче, чем из него выйти. И начать бизнес – безусловно, гораздо легче, чем получить то, чего вы действительно желаете, занимаясь бизнесом. Это сложная задача.

Если начинающий предприниматель рассматривает бизнес как «оконечный пункт», то это ошибка. Это – не цель для достижения. Это – средство для достижения многих других целей. Желание владеть собственным бизнесом, для очень многих людей настолько мощно и настолько их возбуждает, что остаётся очень мало места в голове для мысли «А что же дальше?»

НЕ ВСТУПАЙТЕ В БРАК С БИЗНЕСОМ. ВСТУПАЙТЕ В БРАК СО СВОИМИ ЦЕЛЯМИ.

Годы тому назад, в связи с писательской деятельностью, я брал интервью у одной женщины в Атланте, которая занималась кондитерским бизнесом. Я забыл её настоящее имя, поэтому буду называть её Мэгги.

Её опыт служит очень хорошим примером. Мэгги решила открыть собственный кондитерский магазин. Она исследовала это направление, нашла местоположение, которое с её точки зрения было жизнеспособным, и разработала несколько собственных рецептов. Она была в восторге от своего бизнес-плана. Ночами она не спала, уставившись в потолок и представляя над дверями своего будущего магазина вывеску с надписью «Знаменитые Вкусности от Мэгги».

После некоторых трудностей со сбором денег, Мэгги открыла собственный магазин, сделав всё точно так, как она себе представляла. Спустя месяц она была по уши в финансовых проблемах. Местоположение оказалось не таким «горячим», как она полагала, и так далее. Но по счастливой случайности, менеджер одной близлежащей сети супермаркетов,

был настолько в восторге от булочек Мэгги, что предложил ей поставлять её продукты в свои магазины для продажи. Огромный успех этой затеи потребовал введение ночной смены для удовлетворения заказов.

Кондитерский магазин терял деньги, но оптовая торговля приносила успех. В конечном итоге, Мэгги сделала очевидное: закрыла неуспешную, требующую высокой арендной платы, розничную точку, и открыла оптовую пекарню в месте с невысокой арендной платой. Целую неделю она оплакивала гибель своей мечты. Спустя год, она обеспечивала продукцией ещё больше супермаркетов, а также ряд ресторанов, получая огромную чистую прибыль. Благодаря отсутствию потребности ежедневно находиться в своём кондитерском магазине, у Мэгги появилась возможность расширения бизнеса путём продаж новым клиентам. Она создала успешнейший бизнес. Но это был не тот бизнес, за который она сначала ментально вышла замуж, и который стал причиной её эмоциональных терзаний. Слишком сильная концентрация на «способе действия», а не на жизненных целях, стала причиной этих эмоциональных сложностей.

Не позволяйте вашему бизнесу владеть вами

Ирония заключается в том, что для того, чтобы получить то, чего вы действительно желаете, занимаясь бизнесом – например богатства, безопасности, свободы – вам необходимо делать наиболее неестественные, трудные для предпринимателя вещи: вы должны систематически уменьшать зависимость бизнеса от вас. Не упускайте это из виду. Это – секрет достижения финансовой независимости с помощью предпринимательской деятельности.

Большинство предпринимателей не понимают этого и мало думают об этом, пока не становится слишком поздно. Они заканчивают тем, что находятся в рабстве у своих бизнесов. Неожиданно они понимают, что сменили одного прежнего босса на изобилие других новых: акционеров, инвесторов и кредиторов, работников и партнёров, клиентов и потребителей, поставщиков и правительственные органы.

Существует старый анекдот об одном чиновнике-бюрократе, нагрянувшем с проверкой к одному предпринимателю. Чиновник говорит следующее: «К нам поступила жалоба о том, что у вас есть бедный парень, работающий здесь по 18 часов в день, семь дней в неделю, и ничего за это не получающий, кроме одной комнаты, еды, сигарет и спиртного. Это правда?» «Боюсь, что да. И я, к сожалению, должен вам сказать, что этот парень находится прямо перед вами», - ответил предприниматель.

Вас, возможно, удивит надёжность функционирования вашего бизнеса без вашего вмешательства. Если типичный предприниматель оставляет

бизнес на неделю, то с ним происходит превращение, подобное демоническому превращению доктора Джекилла в зловещего и жестокого мистера Хайда из фантастической повести английского писателя Роберта Стивенсона. Вы должны обязательно присутствовать в бизнесе! Я знаю многих бизнесменов, которые годами не ездят в отпуск. А также тех, кто ездит, но абсолютно не может им насладиться. Они сомневаются, всё ли в порядке на их ранчо, звоня туда по телефону каждые несколько часов. И даже разочаровываются, если там всё в порядке. И вообще, как всё может работать без их обязательного присутствия?!

Очень многие идут в бизнес только, чтобы обнаружить, что они приобрели новую, более тяжёлую, более требовательную и более стрессовую работу, и они не видят способа это изменить.

Хитрость заключается в том, чтобы сдать в аренду зрелый бизнес – и чем скорее, тем лучше. Незрелый бизнес управляется предпринимателем. На ранней стадии это нормально и, как правило, необходимо. Вы – есть бизнес. Но всё же, с того дня, как только ваш бизнес станет обеспечивать безопасность, свободу и богатство, вам необходимо работать над отлучением его зависимости от вас и созданием его зависимости от систем. Мой друг Кен Фарга, построивший огромную компанию, сказал, что любой бизнес, который по прошествии трёх лет всё ещё продолжает зависеть от вашего ежедневного присутствия, - не бизнес вообще. Это – работа.

Я выступал перед аудиторией в различных программах совместно с Майклом Гербером, автором бестселлера «Предпринимательский Миф». Он рекомендует систематизировать свой бизнес таким образом, как если бы вы продавали на него привилегии (франшизу), и копировать его в сотни отдалённых мест, даже если у вас нет стремления это делать. Хорошая, освободительная стратегия. Мой клиент Чет Роулэнд владеет крупнейшей компанией в центральной Флориде по борьбе с вредителями. Его компания ежегодно увеличивает свою прибыль на двухзначное процентное число, однако он проводит менее пяти часов в неделю в своём офисе. Это стало возможным благодаря введению тщательных, микроскопически детализованных систем и контрольных списков с заданиями для каждой должности.

Не стойте у себя на пути

Некоторые люди придают своему собственному «я» ежеминутную, обязательную важность в их бизнесе. Я сам допускал подобную ошибку: удержание в голове данных; только личное принятие всех решений, независимо от их важности; приход утром в офис раньше всех и уход из него самым последним. Я был тем парнем, который никогда не расставался с

пейджером и мобильным телефоном, будучи готовым взяться за каждую задачу, а также вмешиваясь в работу других.

Я думал, что был необходимым и незаменимым. Я испытывал сильный стресс и находился на грани нервного срыва, не находя себе места. И я начал приобретать привычку «пропускать пару глотков» вечером после работы, приходя каждый день домой полупьяным. Такой способ не принесёт вам чувство настоящего удовлетворения.

Самый важный и значительный вклад в свой бизнес вы можете сделать, не жертвуя своим здоровьем, семьёй и психикой – просто с помощью освобождения самих себя от всестороннего участия в ежедневной деловой деятельности, освобождая своё время для занятий теми аспектами построения бизнеса, которые вы умеете делать наилучшим образом. В случае моей издательской компании, такими вещами для меня являются создание новых продуктов или работа над улучшением уже имеющихся, создание рекламных и маркетинговых материалов, контакты и работа с ключевыми клиентами. Если я уделяю то же время на закупку сырья и запасных материалов, бухгалтерию, ведение документации и базы данных, контролю за качеством продукции и так далее, то я обманываю собственный бизнес самым наилучшим образом. И я обманываю себя за счёт бизнеса.

Убедитесь в том, что вы не обманываете себя и свой бизнес.

Как помочь своему бизнесу стать зрелым

Зрелый бизнес существует за счёт какого-либо из пунктов:

- Он движим **РЫНКОМ**
- Движим **ПРОДУКТОМ**
- Движим **СЕРВИСОМ**
- Движим **СИСТЕМАМИ**

Например, розничный магазин, расположенный на людном бульваре, движим за счёт своего рынка. Для его функционирования необходимо (если вообще нужно) очень немного наружной рекламы или внешнего маркетинга. Этот бизнес разработан, чтобы кормить бульварный трафик. Один производитель мелких деталей, входящих в состав более крупного продукта, обеспечивающего работу стеклоочистителей ветрового стекла автомобиля, движим за счёт своего продукта. Производитель более крупного продукта нуждается в этих мелких деталях, которые выпускаются всего парой компаний. Магазин, предоставляющий услуги по ксерокопированию, движим своими услугами: его клиенты обычно заинтересованы в предоставлении более быстрых, удобных и надёжных услуг.

В начале своего становления, эти бизнесы также *получают топливо от своих владельцев*. Владелец розничного магазина разрабатывает продукты, цены, оформление витрин, а также принимает другие решения. Производитель следит за изготовлением продукта, принятием на работу и увольнением людей, закупкой сырья, удовлетворением клиентов и так далее. Владелец копировального магазина привлекает новых посетителей, обслуживает клиентов и удерживает свой магазин на плаву.

Через определённое время, эти бизнесы могут развиваться до высокого уровня. Их владельцы могут выделить для себя одну или две функции, которые они лучше всего делают и любят делать, делегируя остальное. Но путь достижения такого уровня проходит через разработку систем, а развитие эффективных систем маркетинга является самой жизненно важной задачей, которая упускается из виду большинством предпринимателей.

Например, рассмотрим случай Джона Г., занимающегося кровельным бизнесом. Джон рассказал мне о том, что хотел бы уменьшить своё ежедневное присутствие в бизнесе, но поскольку он был единственный, кто приводил клиентов, то не знал, как это сделать. Он знал, как нанять хорошие бригады, хороших менеджеров и делегировать весь труд, но он спрашивал меня, как делегировать поиск потенциальных клиентов и продажи, которые обеспечивают заказы.

Ответ на этот вопрос – в разработке системы маркетинга, обеспечивающей предсказуемые результаты повторным её использованием. В случае Джона, мы вместе работали над созданием рекламной кампании прямых почтовых рассылок, нацеленной на потенциальных, заинтересованных клиентов (адреса которых были предоставлены агентом, торгующим рассылочными списками). После осуществления этой кампании последовала процедура обзванивания, с целью конвертации предсказуемого числа этих запросов во встречи с потенциальными клиентами. Затем мы сделали важный шаг: стандартизировали презентацию, используя лекционные плакаты, видео и компьютерную программу. Это дало возможность нанять торговых представителей, быстро и просто их подготовить, и выпустить в реальные условия для обеспечения точно такого же показателя соотношения числа заказов на количество встреч с клиентами, которое было у Джона при его личной, самостоятельной работе. Бинго! Этот парень смог заменить себя маркетинговой системой.

Dan Kennedy's
Eternal Truth #20

Passion wanes with longevity
and familiarity.

Вечная истина Дэна Кеннеди номер 20: «Время и привычка ослабляют страсть».

По прошествии двух лет, Джон не только достиг своих целей, освободив половину личного времени, посвящённого ранее бизнесу, но и сам его бизнес вырос почти на 30%!

Подходящее время для того, чтобы начать задумываться обо всём этом, - не за 6-12 месяцев до того, как вы хотели бы изменить свою роль в бизнесе. Факт в том, что вы должны начать планирование гибкости и изменений с первого дня старта бизнеса. Вы должны понять, что необузданные страсти, которые вы испытываете к своему бизнесу в начале, и которые поддерживают вашу счастливую работоспособность с рассвета до полуночи, со временем будут ослабевать. Та деятельность, которой вы с нетерпением хотите сегодня заниматься, может вызывать у вас скуку через три года. Разумно строить свой бизнес таким способом, чтобы он удовлетворял ваши меняющиеся интересы.

Вы также можете посмотреть на это сквозь призму страхования. Вы можете травмироваться или заболеть. Статистика говорит о том, что один из каждых трёх предпринимателей переживает на протяжении своей карьеры периоды нетрудоспособности. Для многих, даже наличие в письменном столе страхового полиса, не спасёт бизнес от гибели при временной нетрудоспособности его хозяина. А теперь представьте себе, насколько вероятнее ваш бизнес сможет обойтись без вашего участия, если вы с самого начала его существования структурировали его с помощью систем.

Самое первое, что вы должны сделать, - убедиться в том, что рутинные процессы в вашем бизнесе являются действительно рутинными. Это значит, что они происходят методично, и любой человек может просто взять и следовать этой методике. Вы не должны везде присутствовать.

Во-вторых, вы должны развить свой бизнес до такого уровня, когда новые потребители или клиенты будут привлекаться в вашу компанию с помощью маркетинговых систем, а не благодаря вашим прямым, личным усилиям.

Третье, у вас должен быть план, как направлять всё больше и больше своего времени и своей энергии на те немногие аспекты бизнеса, которые приносят вам удовольствие, и которые вы делаете лучше всего. А также план того, как уменьшить затраты своего времени и энергии на многие другие аспекты бизнеса, которые не приносят вам удовлетворения или которые вам не удаётся делать наилучшим образом.

Как работает Система?

Во-первых, и, прежде всего, система работает без того, чтобы жить с ней в браке 24 часа в сутки. Предположим, по соседству с вами произошла серия квартирных краж со взломом, и вы обеспокоены тем, как сделать так, чтобы ваше жильё выглядело, как будто бы в нём всегда кто-то есть. Один из способов это сделать – всегда быть дома. Другой способ – нанять домашнего сидельщика, который будет находиться в вашем доме или квартире, пока вас нет. Другими словами – делегировать ответственность. Или вы можете приобрести простые и недорогие электронные устройства, в разное время включающие и выключающие в вашем доме свет и домашние приборы. Это была бы система. Однажды установленная, она работает, не требуя (либо почти не требуя) вашего внимания.

Системы обеспечивают предсказуемые и последовательные результаты.

Маркетинговая система, возможно, является наиболее важной из всех систем, которые предприниматель когда-либо внедряет в свой бизнес. Один знакомый владелец ресторана, Билл Х., служит примером достижения успеха, инициированного такой системой. Он рассылает по два письма и по одной почтовой открытке людям, проживающим на соседских с его рестораном улицах, а также имеющих рядом свои бизнесы. Он отладил эту систему до такого уровня, что вывел формулу для определения процента откликов, получаемых с каждой почтовой рассылки, а также, сколько из этих откликов конвертируется в заказы и доходы для его ресторана. Это значит, что он может еженедельно гарантировать своему ресторану определённую, предсказуемую базу. Если, скажем, наступит сезонный спад, Билл может увеличить количество рассылаемых писем, чтобы поднять доходы. Он ложится спать, зная, что определённое количество новых клиентов будет звонить на следующий день. Это является полностью автоматическим процессом, поэтому он может уехать на три недели в отпуск, гарантировано имея определённые объёмы выручки для своего ресторана. Его система даёт ему огромную силу, выигрыш времени, меньше стресса и расстройств, а также лучшее позиционирование в работе с новыми клиентами.

Всегда стремитесь к внедрению систем. Правильные системы могут полностью трансформировать бизнес.

Глава 17

Как вытащить бизнес из проблем

Никогда не поворачивайтесь спиной к грозящей вам опасности и не пытайтесь от нее убежать. Если вы это сделаете, то её сила удвоится. Но если вы встречаете опасность не дрогнув, лицом к лицу, то наполовину её ослабляете. Никогда ни от чего не бегите.

Никогда!

- Уинстон Черчилль –

Надеюсь, что вам никогда не понадобятся рекомендации из этой небольшой главы. Надеюсь.

Я, в своё время, пару раз участвовал в спасении бизнесов от краха, а также помогал своим клиентам в этих вопросах. Поставив однажды себе задачу изучить деятельность наиболее известных кризисных экспертов с большим именем, я теперь могу вам сказать, что существует очень небольшое отличие между тем, спасаете ли вы тот или иной бизнес от банкротства. Набор ваших действий довольно ограничен.

Первый критический шаг – это честность. Вам необходимо забыть всё, что касается защиты своего эго и обвинения других во всех бедах. Всё это не будет иметь никакого значения, когда «чайник уже засвистел». Вы должны диагностировать и опознать проблему. Точка. Вам нужны все кровавые детали. Никому не позволяется, что-либо скрывать, и ни у кого не должно возникнуть ощущения, что он должен что-либо скрыть.

Этого очень трудно достичь. Как правило, каждый замечает следы, как только может. Если люди не могут быть или не будут честными перед самими собой, а также перед лицом проблем, то либо они должны уйти, причём как можно скорее, либо бизнес пойдёт ко дну. Другого не дано.

Пока есть пульс, есть надежда

Единственным, совершенно определённым дыханием смерти для проблемного бизнеса является отсутствие свободных денег. Это небольшая, но нерушимая истина.

Испорченное лекарство для обезболивания Таленол унесло людские жизни, но бизнес по его распространению выжил. Производители автомобилей периодически отзывают обратно тысячи автомобилей, в которых обнаружены дефекты с возможностью летального исхода, но

большинство из них продолжает выпускать свои продукты и дальше. Ключевые люди покидают бизнес, крупные конкуренты появляются на рынке, случаются пожары и наводнения, но бизнесы выживают. Я не думаю, что существует какая-либо другая проблема в бизнесе, которую нельзя решить, до тех пор, пока есть наличие денежного потока. В течение переломного периода в бизнесе, прибыль и убытки даже не так важны. Но денежный поток – это всё.

Забудьте о «любезности» и «мягкости»

Рубите все расходы с помощью топора, а не подрезайте скальпелем. Если и существуют какие-либо ошибки в спасении бизнеса, которые я совершил не раз, то это то, что я был слишком мягок и медлителен в ограничении расходов. Вы всегда сможете снова нанять человека или вернуть должность, если это будет необходимо. Но чтобы начать избавляться от проблем, рубите всё. Не жалеите никого и ничего. Рубите, рубите, рубите.

Однажды в кризисной ситуации, я позволил 38 работникам покинуть предприятие в течение одного дня. На моих руках было больше крови, чем у чудовища из дешёвого фильма ужасов. Это было по настоящему ужасно. Один из топ-менеджеров спросил меня о том, как теперь я буду обходиться без этих людей? Я ответил, что не знаю. Я действительно не знал. У меня не было времени на сортировку, кто был действительно важен, а кто нет. Я должен был сначала остановить денежное кровоизлияние, немедленно ни минуты. Таким образом, я отрешённо махнул топором. И я снова поступлю точно так же, без секунды промедления, если произойдёт аналогичная ситуация.

Только в двух случаях, я управлял компаниями, у которых отсутствовали денежные средства. В обоих случаях, компании чудом выжили. Одной из них потребовалось пять недель для восстановления после 47 тысячи долларового превышения остатка банковского счёта. В течение тех пяти недель, я сновал вокруг с несколькими смятыми долларовыми купюрами в кармане, вёл свой автомобиль накатом с горы, чтобы экономить бензин, меня передёргивало от любого телефонного звонка, в ожидании финального смертельного толчка, пришедшего откуда-либо. С тех пор я встречаю лицом к лицу проблемы, связанные с денежным потоком. Но я запомнил тот урок на всю жизнь. Независимо от величины давления, я больше никогда не доведу свой бизнес до отсутствия денежных средств.

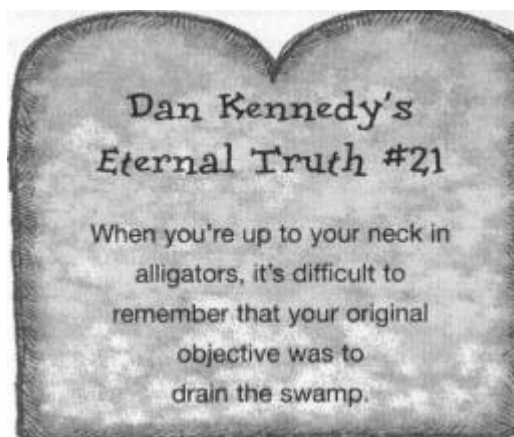
Если вы считаете, что ваш бизнес имеет проблемы с денежным потоком, то вы немедленно должны стать очень прижимистым в вопросах расставания с каждой копеечкой. Оплачивайте счета небольшими частями. Будьте извилистым в этих вопросах. Как можно быстрее договоритесь с поставщиками о предоставлении новых условий. Если необходимо – пожертвуйте некоторыми из них. Аккуратно, небольшими порциями, смазывайте скрипящие колёса. Но никогда, никогда не растрачивайтесь до

нуля или, ещё хуже, ниже нуля, умиротворяя волков. Пусть они вылезут из логова, рыча и царапаясь в вашу дверь, но всегда имейте несколько запасных патронов.

Составьте план

Как только вы остановите потерю денежного потока, льющегося из ран вашего бизнеса, сделайте всё возможное для того, чтобы на несколько дней прекратить деятельность. Соберите вместе лучшие мозги, запирайтесь в тихой комнате, чтобы вас не беспокоили, и составьте план.

Отсутствие плана является большой ошибкой, которую я тоже совершил, выпутываясь из своего первого кризиса. Я начал с немедленного реагирования на любую и каждую проблему, которая высывала свою безобразную голову, на каждого рычащего волка, появляющегося в моих дверях. Я бросал заниматься одним, чтобы столкнуться с другим, затем поворачивался к очередному шуму из темноты. Очень скоро я завертелся как волчок.



Вечная истина Дэна Кеннеди номер 21: «Когда вы окружены со всех сторон крокодилами, очень сложно помнить о том, что вашей первоначальной целью было осушение болота»

Однажды ночью, намного позже того времени, когда последний человек покинул мой офис, я сидел за своим рабочим столом, вспотевший, чертовски уставший, обессиленный. Я понимал, что полностью потерял контроль.

Тогда я закрыл дверь и составил возможный, пошаговый план, учитывающий многие детали на первые шесть месяцев и наиболее общие идеи на последующие шесть. Держа в руке этот боевой план, я приобрёл уверенность, способность выстроить сотрудничество с другими. Затем я установил лимит ежедневного времени, посвящённого решению проблем. И когда мы достигали дневной квоты, то останавливались. Оставшиеся проблемы должны были ждать своей очереди на следующий день. Ежедневно я выделял определённое количество времени на осуществление моего бизнес плана. Имея на руках этот план, я восстановил порядок и удержал себя от падения на самое дно.

Не прячьтесь

Если ваш бизнес задолжал много денег большому числу кредиторов, то вы будете испытывать искушение спрятаться. Это большая ошибка. Вы или тот, кому вы передали соответствующие полномочия, должны сохранять чёткую линию открытого коммуницирования с кредиторами и быть с ними настолько правдивым, насколько это возможно. Если вы не можете им гарантировать определённую сумму оплаты или сроки, - не обещайте. Обещайте только то, что вы можете, даже если это всего лишь дата и время следующей встречи с ними.

Выберите для комплексных переговоров тех из кредиторов, которые больше всего наносят урон вашему денежному потоку. Возьмите свой новый бизнес план и, если это, возможно, договоритесь с кредиторами о личной встрече. В крайнем случае, позвоните им или отправьте факс, дав им понять вашу готовность найти самое лучшее решение, какое вы можете себе позволить.

Предположим, к примеру, что вы просрочили оплату всех счетов компании икс и теперь задолжали ей 20 000 долларов. Вы можете договориться о погашении этой суммы в течение долгосрочных, пятилетних выплат, с начислением процентов только в первый год, а также дополнительно заключить соглашение на новые поставки со следующей формой оплаты: треть суммы оплачивается в момент заказа, треть по получению товара и треть в течение следующих 30 дней. И сумма в 20000 долларов уже не осложняет вашу текущую битву за спасение бизнеса. Иначе, вы бы рассчитывались частями по 500 или по 1000 долларов в течение времени, которое никогда бы не удовлетворяло кредитора, и очередная поставка необходимых товаров, вероятно, стала бы невозможной.

Склонность к смелому взгляду проблемам в лицо, заслуживает уважение и способствует сотрудничеству.

Не принимайте это как личное

Итак, ваш бизнес в опасности, и вы были капитаном этого корабля, который теперь налетает на скалы. Это плохо. Но каждый совершает ошибки. Вы не первый, и вы не будете последним. Никакого стыда в провале нет. Единственная причина для стыда – это сдаться без боя. Если вы искренне пытаетесь сделать всё возможное, то нет никакого повода для того, чтобы стыдиться.

Не должно быть места для самобичевания или позволения кому-либо бичевать вас как личность. Очевидно также и то, что это непродуктивно. Вы должны отбросить эмоции и стать хладнокровным кризисным консультантом для своего собственного бизнеса.

Направляйте вашу энергию на обновление бизнеса

Хватайте определённое количество времени каждый день и используйте его для работы над переизобретением вашего бизнеса, даже если на это вы сможете выделить всего лишь один час в сутки. Добирайтесь до самой сути проблемы. В течение кризисного периода, вы будете выполнять массу работы по латанию дыр, и это нормально. Но в то время как вы обрабатываете порезы и ушибы, вы одновременно должны быть дизайнером своей новой и улучшенной деловой деятельности.

Дон Г. был владельцем сети из шести ресторанов, которые увязли в глубоких проблемах. Пока он делал все те вещи по латанию проблем, о которых мы говорили выше, со всей своей сетью ресторанов, параллельно он взял один из шести ресторанов и использовал его для отработки «новой» модели, осуществляя здесь основные изменения, буквально изобретая новое и отличное от других ресторанное обслуживание, от А до Я. Через год вся компания достигла прежних, положительных показателей денежного потока, в основном, используя реструктурирование долгов и снижение расходов. И хотя весь бизнес всё ещё приносил отрицательную величину чистой прибыли, новая модель одного ресторана последовательно достигала 30 процентной прибыльности. Теперь у Дона была рабочая модель для дублирования в остальных пяти ресторанах. Интегрирование этой модели позволяло снова реструктурировать долги, получить новый инвестиционный капитал и быстро преобразовать остальные пять ресторанов. К концу второго года выхода из кризиса, Дон насчитывал несколько сотен тысяч долларов прибыли.

В этот момент, один местный дистрибьютор, поставщик пива для ресторанов Дона, приобрёл часть его компании и выделил достаточное количество капитала для погашения высокопроцентных долгов, а также открыл дополнительно ещё четыре ресторана. Через три года они продали этот бизнес одной национальной продовольственной компании, и вышли из бизнеса миллионерами.

Если бы Дон ждал до тех пор, пока он не закончит весь процесс по спасению компании, чтобы после приступить к глубинному реформированию бизнеса, то все эти хорошие вещи могли бы не произойти, и он, возможно, не имел бы ни денег, ни времени, прежде чем хотя бы попытаться применить свой новый план.

Глава 18

Об Интернет и других технологиях – без прикрас

Вы потеряли управление над вашим компьютером в тот момент, когда компьютерная мышь делала заказы в Интернете на сайте Центрального Дома Сыра.

- Доктор Херб Тру –

С тех пор, как вышло первое издание этой книги в 1993 году, мир пережил огромное взрывное развитие качества и различных видов доступных технологий.

Бум коммерческого сайтостроения пришёл и ушёл, но большинство предпринимателей по-прежнему движимы соблазном присутствия в Интернет-сети. С моей точки зрения, зарабатывание денег с помощью Интернет чрезмерно раздуто. Давайте рассмотрим некоторые аргументы, которые приводятся в пользу сети Интернет:

- Миллионы людей наводняют Интернет, бегая по вэб-сайтам и покупая всё, что попадает под руку.
- Если у вас нет собственной Интернет страницы и электронного почтового адреса, то вы настолько отстали от жизни, как тот, кто пишет письма с помощью печатной машинки или стирает одежду в речке, сидя на камне.
- Золотая лихорадка уже началась. Чем дольше вы ждёте, тем дороже и труднее будет присоединиться к игре.
- Использование Интернета сродни просмотру бесплатной рекламы – вы не можете этому противостоять?

Теперь я хотел бы пройтись по всем этим аргументам, а также дать некоторые пояснения. Во-первых, я далеко не «технар». Я использую свой компьютер в качестве печатной машинки, и не нахожусь от него в большом восторге. Таким образом, нет никаких сомнений в том, что мой взгляд на технологии не будет объективен. Меня знают, как противника техники. Тем не менее, я должен заметить, что являюсь консультантом по вопросам маркетинга у разных высокоуважаемых экспертов в области Интернета. Карэй Радл и Яник Силвэр – два участника моего Платинового Внутреннего Круга, признанные гуру в области Интернет-маркетинга, разработчики программ и лидеры индустрии. Ещё один мой клиент, Мэтт Фарэй,

зарабатывает более 150 000 долларов в месяц только на продажах через свой вэб-сайт. Мои собственные бизнесы также используют Интернет-маркетинг.

С большим скептицизмом, но с чистой надеждой, я непрерывно наблюдаю за всем тем, что мои клиенты, подписчики и исследователи находят, создают или предлагают в отношении заработка денег, посредством использования Интернет.

Учитывая сказанное, я представляю некоторые жёсткие, холодные реалии об этом увлекательном, обещающем, но всё ещё разочаровывающем средстве передачи информации. Пришло время, когда эту технологию можно и нужно прибыльно использовать, но здесь играют жизненно важную роль реалистичные и разумные ожидания.

Тук, тук, кто там?

Начнём с миллионов тех людей, которые сидят в сети Интернет. Истина заключается в том, что никто, я повторяю – никто, не знает реальное число пользователей Интернета. Когда такие компании, как Америка Онлайн и Компьюсёрв говорят о ежемесячном приобретении большого количества новых подписчиков на их услуги, вы должны знать информацию о количестве отписавшихся тоже. Насколько я знаю, в различные периоды времени, эти компании потеряли столько же, сколько приобрели. Если вы вычтете из числа первичных пользователей, тех, кому меньше 16 лет, студентов, правительственные органы и других, пользующихся сервисами только для поиска, а также обширное количество деловых людей, использующих сервис только для пользования электронной почтой, то кто же тогда остаётся? И не забывайте о том, что вы будете конкурировать за внимание аудитории с десятками тысяч других вэб-сайтов в неорганизованной, хаотичной среде.

Что в действительности покупают пользователи Интернета?

Одним из многих препятствий на пути зарабатывания денег в Интернете является то, что посетители киберпространства на самом деле интересуются вещами, которые могут не совпадать с тем, что вы продаёте. Хотя сложно получить какие-либо достоверные данные, но совокупность научных мнений экспертов указывает на то, что от 30 до 60 процентов всей коммерции в сети Интернет, связано с сексом, - и только с ним.

Даже степенное издание Уолл-Стрит поместило на первой странице статью о том, как с помощью продаж товаров и услуг, связанных с сексом, посредством Интернет, были заработаны миллионы долларов. В этой статье шла речь о бывшей танцовщице стриптиз клуба Дэнни Эйш, подробно описывался её успех в Интернете по продаже видео для взрослых, журналов, фотографий, использованного нижнего белья, доступа для частного общения и интерактивных мероприятий. И она представляет собой не единственный случай. Много других изданий, даже более исчерпывающе, освещало подобную тему. Фактически каждый, кто предлагал и предлагает сексуальные развлечения посредством журналов и 900-телефонных номеров, - ринулись в Интернет. Их поразительное процветание говорит очень многое о том, кем является средний пользователь киберпространства, и чем он интересуется.

Легко узнать, какой тематикой в Интернете люди больше всего интересуются, посмотрев показатели трафика крупных поисковых машин, таких как Яхуу и Гугл. Вы обнаружите, что тема «секс» собирает самый высокий рейтинг, причём с гигантским отрывом.

Справедливости ради, нужно сказать, что другой очень популярной категорией является «здоровье». И если быть до конца честным, то существует ещё много тем, на которых базируется успешный Интернет-бизнес.

Освещая все возможности, нужно сказать, что электронная коммерция, бесспорно, является реальной и всеобъемлющей: от продажи редких сортов вин – до ипотеки, детских плакатов, книг. **Раскрывая «секрет» успеха моих Интернет гуру, скажу, что подавляющее большинство из них извлекает прибыль с Интернет, используя неинтернет (оффлайн) рекламу для создания Интернет (онлайн) трафика. А ТАКЖЕ используя оффлайн маркетинг для продаж потенциальным клиентам, пришедшим через Интернет.** Это особенно важно в случае локальных бизнесов, работающих только в своей области.

Кто не успел – тот опоздал

Теперь давайте рассмотрим второй аргумент, утверждающий то, что если у вас на визитке не будет адреса собственной вэб-страницы и электронной почты, и вы не торгуете активно в Интернете, то каждый будет воспринимать вас как принадлежность к какому-то виду динозавров, безнадежно отставших от жизни. Но это не так, если только вы не занимаетесь технологически ориентированным бизнесом.

Но не воспринимайте это как догму. Вы должны использовать вэб-сайты, имэйл маркетинг и возможно покупать трафик поисковых машин, но

вы не должны, ни в коем случае, ставить на этом печать. Интернет наполнен плохо разработанными, непроизводительными и теперь заброшенными веб-сайтами, сделанными предпринимателями в спешке и под давлением. Люди тратят огромные суммы денег, чувствуя вынужденность и необходимость представлять свой бизнес в сети Интернет, просто потому, что или их конкуренты уже там, или они уже много слышали об этом. Мой любимый западный философ, техасец Бикс Бэндэр, автор книги «Не сядь на собственные шпоры» (прим. ковбойский слэнг) пишет, что «просто потому, что вы следуете чётко обозначенной тропе, не означает, что проложивший её знал, куда он идёт».

Очень маловероятно, что более позднее вхождение в Интернет обойдётся вам дороже. Практика показывает обратное. Такое случается со всеми технологиями. Сегодня факсимильные аппараты стоят одну пятую цены первых моделей. Я помню, как заплатил 299 долларов за свой первый карманный калькулятор. Сегодня вы можете купить лучшую модель за 9,95 долларов. Обычная цена за разработку веб-сайта первоначально составляла от нескольких до десятков тысяч долларов. Теперь это обойдётся, в большинстве случаев, менее чем за 5000 долларов. Существуют даже специальные программы, позволяющие вам сделать веб-сайт самостоятельно.

Что я хочу вам этим сказать: действуйте осторожно, опирайтесь на стратегию, не паникуйте и не поддавайтесь влиянию.

Но золотая лихорадка запущена, и вы ведь не хотите остаться последним, или?

Как насчёт аргумента о золотой лихорадке? Промоутеры веб-сайтов и интернет-площадок любят использовать эту аналогию. Дескать, случай с интернет-технологиями подобен случаю с золотой лихорадкой, и тому, кто будет в числе первых – достанется всё золото. Другая аналогия, которую они любят использовать, - это сравнение с недвижимостью: купите первоклассное место на этой улице сейчас, пока цены не взлетели. Эти аналогии – нелепы, так как в отличие от золотых приисков и местоположений на улицах, пространство сети Интернет – неограниченно. Люди могут создать столько веб-сайтов, сколько пожелают, и у Интернет-улицы нет козырных мест. Уилл Роджэрс советовал: «Покупайте недвижимость, потому что больше земли никто не производит». По аналогии: в Интернете постоянно создаётся больше пространства – всё больше и больше.

Люди, продававшие лопаты золотоискателям, сделали больше денег, чем большинство самих золотоискателей. То же самое касается и Интернета. Люди, продающие веб-сайты, площадки, домены, сервисы,

зарабатывают намного больше денег, чем Интернет торговцы, которые их покупают. Будьте особенно осторожны с теми, кто продвигает Интернет услуги и возможности, зарабатывая деньги с помощью этой сети подобно продавцам лопат.

Есть ли бесплатный сыр в Интернете?

Если и существует универсальная, нетленная, простая истина в нашей жизни, то это – «бесплатный сыр только в мышеловке». Всегда. Но это само собой не останавливает нас в поисках бесплатного, не так ли?

Итак, мы подошли к аргументу о бесплатной рекламе в Интернете. Ваш вэб-сайт могут посмотреть десятки тысяч, или даже миллионы людей, и вам это не будет стоить почти ничего. Или вы можете использовать электронную почту для рассылки тысяч продающих сообщений, без расходов на печать и почтовую пересылку. Бесплатный маркетинг!

Несомненно, это привлекательно. Но вероятность того, что люди, пришедшие на ваш вэб-сайт станут в последствии вашими клиентами, такая же, как вероятность выигрыша в лотерею или попадания молнией в одну точку дважды. Вы должны проделать определённые действия, чтобы привести потенциальных клиентов на свой вэб-сайт, и эти действия либо стоят денег, либо являются очень трудозатратными, что означает то, что они требуют времени, а значит - и денег.

Если вы думаете осуществлять бесплатную прямую рассылку с помощью электронной почты, то будьте осторожны. Рождённая в качестве средства для научно-исследовательских целей, сеть Интернет всегда была категорически анти-коммерческой средой. Распространение электронной почты привело к введению юридических антиспамовских законов и рассмотрению этого вопроса на государственном уровне. Интернет-серверы программно блокируют людей, подозреваемых в рассылке большого количества непредусмотренных электронных писем. Большинство пользователей сети имеют более одного устройства по блокировке спама. Использование электронной почты в целях маркетинга всё ещё возможно, но требует ловкости, а также наличия некоторых экспертных знаний, которыми новичок или случайный Интернет пользователь не обладают. И это НЕ БЕСПЛАТНО. Необходимо будет потратить либо время, либо деньги на услуги сторонних экспертов.

После всего сказанного, должны ли вы уделять серьёзное внимание продвижению вашего бизнеса в Интернете?

Справедливости ради, позвольте мне как можно быстрее сообщить вам хорошие новости: тенденция такова, что пользователи и покупатели сети Интернет, демографически, имеют более высокие доходы, образование выше среднего, являются относительно умными людьми с разнообразными интересами. Для многих бизнесов они – очень желаемые клиенты.

Если вы заинтересованы в глобальной торговле, Интернет привлекает многих людей со всех стран мира. Благодаря моему вэб-сайту, мы приобрели клиентов в Греции, России, Германии, Франции, Англии, Австралии, Новой Зеландии, Японии, Корее и Тайване.

Интернет-посетители имеют тенденцию тратить много времени на те вэб-сайты, которые им интересны. Например, Sharper Image catalog people сообщает о том, что среднее время, проведённое посетителем на их вэб-сайте, составляет более 10 минут. Warner Brothers Studio Stores публикует среднюю цифру в 32 минуты. Посетители моих вэб-страниц тратят от 10 до 30 минут. Подобные факты стимулируют и поощряют любого человека, обладающего рыночно-ориентированным мышлением.

Компании всего мира тратят много денег в попытках найти способ преобразования Интернет в истинно жизнеспособный рынок и маркетинговое средство. Мы постоянно прогрессируем.

В будущем, возможно, нужно будет получать разрешение на проведение маркетинга в сети Интернет

В 2003 году антиспамовская деятельность набрала высочайшие обороты. И полем битвы стал не только Интернет. Введение чёрного списка телефонных номеров охладил телемаркетинг, и – невероятно – даже побудил сенатора Нью-Йорка Шамера к размышлениям о введении подобного чёрного списка для почтовых адресов. Был принят более строгий закон, ограничивающий использование передач сообщений по факсу, вступление в силу которого было отменено буквально в последнюю минуту и перенесено на 2004 год. Куда бы вы ни бросили свой взгляд, везде инициативный, неожиданный маркетинг подвергается нападению. Уже 20 лет как я рассказываю во время своих выступлений одну историю, которая является слишком долгой для полного пересказа здесь. История демонстрирует важность предпочтения позиционировать себя в качестве Желанного Гостя, чем Назойливой Язвы. Кажется, мир наконец-то прислушался к моему совету.

В то время, когда я пишу эту книгу, возможно, нет единственно более важной задачи, чем «защитить» своё абсолютное право на любой контакт со своими прежними и настоящими клиентами, так как даже этот процесс оспаривается новыми и разрабатываемыми законами, иногда с применением очень жёстких штрафных санкций. Я помог всем своим клиентам с редактированием заказных форм, контрактов, клиентских профилей и так далее, добавляя в их содержание примерно следующее:

Предоставление вышеуказанной контактной информации, включая ваш почтовый адрес, номер телефона, номер факса и адрес электронной почты, является для нас разрешением для общения с вами с использованием этих данных.

Мои клиенты – не одиноки в этой проблеме. Сегодня я получил факс от Airborne Express с просьбой откорректировать мою клиентскую информацию, и форму, содержащую похожий стиль.

Мы осознали мудрость обладания папкой подписанных документов с разрешением на контакт с собственными клиентами. И вы должны поступить так же.

Возможно в такой же степени вы должны увеличить усилия по поддержанию хороших отношений со своими клиентами, так, чтобы они всегда радовались вам, независимо от того, видят ли они вас или слышат.

Аналогичный текст быстро добавляется в онлайн и оффлайн формы, купоны и так далее, полученные от потенциальных клиентов, запрашивающих информацию о компании.

Так как мы живём в те времена, когда личность ограждает себя и сопротивляется повышающемуся потоку информации, идущему от постоянно увеличивающегося числа различных источников, то проницательный предприниматель всё больше и больше мыслит категориями «разрешение» и «отношения». *Между прочим, я говорю своим ученикам, что бизнесам необходимо отойти от модели функционирования, основанной на заключении сделок, к модели, основанной на отношениях.*

Факс в качестве маркетинговой машины

Насколько неохотно я вынужден был выразить энтузиазм по поводу Интернет, настолько сильно я люблю факсимильный аппарат. С моей точки зрения, факсимильный аппарат является величайшим маркетинговым изобретением, которое я когда-либо видел в своей жизни. Позвольте объяснить, почему я так думаю.

Истина маркетинга заключается в том, что легче и прибыльнее продавать уже существующим клиентам, чем приобретать новых. Факсимильная связь является отличным способом для общения с

клиентами. Причём таким способом можно связываться с клиентами часто и недорого. Как правило, клиенты добровольно предоставляют свои факсовые номера и стремятся получить своевременную информацию от вас именно посредством факса. Это производит эффект срочности подобно почтовой доставке ФедЭкс, и даже лучше электронной почты. А также предоставляет ещё большую гибкость в формате и оформлении, чем имэйл.

Приём входящих заказов по факсу – очень волнующий процесс. Он обеспечивает возможность импульсивной покупки без (или в дополнение) необходимости сажать людей для приёма заказов по бесплатным 800-номерам. В таких бизнесах, как мой, приём заказов по факсу гораздо предпочтительнее, чем по телефону. На это есть разные причины, среди которых - точность информации и затраты на персонал.

Даже в секторе очень малого бизнеса можно наблюдать пользу от этого способа. Например, возрастающей тенденцией в ресторанном бизнесе становится приём заказов по факсу, который освобождает персонал ресторана для обслуживания других клиентов.

В случае поиска новых клиентов с помощью прямой почтовой рассылки, включающей отправку простой формы, которую потенциальный клиент может отфаксовать назад для запроса дополнительной информации, факсимильный способ коммуникации почти всегда повышает количество ответов на рассылку. Простота и безотлагательность отправки формы с помощью факса, побеждают задержку в реакции, связанную с отправкой писем, а также, в отличие от телефонных звонков, меньше пугают неуверенных потенциальных клиентов.

Передача факсимильных сообщений «холодным» потенциальным клиентам или купленным на стороне спискам факсовых номеров – эквивалент факсимильного спама – всё ещё существует, и существует довольно успешно, несмотря на сообщения в прессе. Но эти мероприятия могут оказаться очень проблематичными с юридической точки зрения. Тем не менее, в Канаде этот способ широко распространён и является законным. Многие из моих клиентов, прекратившие использовать такой способ рассылки в США, продолжают это делать в Канаде.

Кстати, если вы желаете со мной связаться, вы можете отправить мне факс на номер: (602) 269-3113. Мне нравится, когда клиенты связываются со мной по факсу, и я поощряю заказы, сделанные таким образом. Это позволяет нам вести бизнесы более эффективно, минимизируя количество персонала.

Я люблю факсимильный аппарат.

Голосовая почта как средство маркетинга: волшебство голоса автоответчика

Сами по себе, звонки клиентов на номера с информационным сообщением автоответчика не являются панацеей и должны быть использованы совместно с другой умной техникой. Но бесспорно то, что предложение дополнительной информации или бесплатной литературы потенциальным клиентам таким способом, - который можно сравнить с побуждением потенциальных клиентов позвонить в вашу компанию и поговорить с продавцом, - почти всегда увеличивает количество откликов со стороны клиентов. В то же время, использование автоответчика позволяет вам, как маркетологу, давать рекламу, рассылать почту и обрабатывать все отклики клиентов, без необходимости иметь значительное количество персонала, а также, не делая никаких телефонных звонков.

Сегодня опции голосовой почты для маркетинговых целей колеблются в диапазоне от простейших до невероятно умных и сложных. Голосовая почта может быть соединена с обычными или бесплатными номерами, иметь любую длительность, записана вашим голосом или другим, по вашему желанию, с музыкальным фоном или без. Она может захватывать и удерживать потенциальных клиентов, спрашивая у звонящего имя, адрес и так далее, позволяя ему выбрать опции меню и разные сообщения для прослушивания, давая ему возможность быть переадресованным к разговору с живым человеком или связаться с режимом «факс по требованию» для получения по факсу дополнительной информации.

Существует даже так называемая «Найди Меня» опция. Предположим, вы занимаетесь бизнесом по очистке ковровых покрытий. Человек звонит вам и слушает информационное сообщение на автоответчике о «десяти заповедях, которые нужно знать прежде, чем заказывать чистильщика ковровых покрытий». В конце, ваш клиент может оставить своё имя и адрес, чтобы получить по почте брошюру и купоны. Но что, если клиент был настолько поражён услышанным, что готов сделать заказ уже сейчас, и поговорить с кем-либо немедленно? Нет проблем. Вы предоставляете клиенту такую возможность: он должен нажать на клавишу со звёздочкой у себя на аппарате, и – бац – он переадресовывается на ваш офисный телефон. Но что, если вы единственный оператор? Нет проблем. Когда клиент нажмёт ту кнопку, он будет перенаправлен на ваш мобильный телефон. Если же вы не отвечаете, то после четырёх гудков он будет переадресован на ваш домашний номер, и затем на номер в офисе. В то же время, эта система может уведомлять вас о сообщениях, пришедших вам на пейджер.

Другими словами, вы можете определить количество необходимых опций, соответствующих вашему бизнесу, и интегрировать их в вашу голосовую телефонную систему.

Существует также широковещательная передача голосовых сообщений, когда готовое голосовое сообщение одновременно доставляется 10, 100, 1000 или даже 100 000 телефонным номерам. И всё это – за символические расходы. Билл Глэйзер, мой платиновый участник, консультант по вопросам маркетинга в сфере розничной торговли и издатель моей книги *Нюу БиЭс Маркетинговое Письмо*, широко и очень успешно использовал широковещательную рассылку голосовых сообщений для собственных магазинов мужской одежды. Некоторые из них были надиктованы его собственным голосом, а некоторые голосом знаменитостей – прежнего президента Клинтона, музыканта Элвиса Пресли и персонажа мультфильмов Багз Банни. Другой мой клиент приветствует ежегодно около 30 000 человек на своих финансовых семинарах, заменив пять живых операторов использованием широковещательной передачи голосовых сообщений для подтверждения резервирования мест, экономя более 50 000 долларов на расходы и увеличивая показатель количества участников семинаров.

Сложная матрица коммуникации и маркетинговых технологий

Различные комбинации этих средств передачи информации хорошо работают в определённом, конкретном бизнесе. Рон Романо (автоматизированные маркетинговые решения) является экспертом в этой области. Вы можете с ним связаться с целью получения дополнительной информации по телефону 800-858-8889 или www.findmeleads.com

Восхитительная сила аудио и видео обращений

По общему признанию, эта технология - не новая. Но затраты на неё продолжают снижаться, а её ценность продолжает увеличиваться.

Я разработал аудиообращения и продающие аудиописьма для многих, различных видов бизнеса и продуктов, включая мультимедийные маркетинговые (млм) сети, финансовые сервисы и страховки, хиропрактики, бизнес по продаже возможностей и промышленного оборудования.

Мне нравится использование аудиообращений, потому что это препятствует поверхностному ознакомлению клиентом содержания и

позволяет вам доставить продающее сообщение целиком. Вы можете использовать различные голоса, звуковые эффекты и музыку, делая сообщение более интересным. Можете также включить в сообщение отзывы ваших клиентов, записанные их собственными голосами, а также удерживать внимание слушателя дольше, чем в случае с печатным материалом. В моей практике встречались случаи использования аудиообращений как дополнительного материала на аудиокассете, прилагаемой к пакету прямой почтовой рассылки, с эффектом удваивания числа откликов клиентов на рассылку.

Видеообращения, зачастую сделанные в формате телекоммерческих передач, могут быть чрезвычайно эффективными, особенно если есть возможность для демонстрации продукта. Недавно мы создали мощное видеообращение телекоммерческого формата для моего клиента Пола Джонстона, владельца Shed Shop Inc, занимающегося строительством высококлассных подсобных помещений в штате Калифорния

Последние мысли о технологиях

Разумеется, мысли о технологиях не могут быть «последними». Пока рукопись станет книгой, стоящей у вас на полке, или лежащей на вашем письменном столе, информация этой главы может уже устареть. Но у меня есть несколько универсальных мыслей, граничащих с вечными принципами, - мыслей, которые могут послужить вам хорошим советом, независимо от развития технологий. Эти мысли были актуальны во времена, когда Бэл кричал Ватсону через одну комнату, и они будут также актуальны во времена, когда вы сможете телепортировать себя через континенты как в сериале *Звёздный Путь*.

Во-первых, я такой же противник развития технологий ради технологий, как и творчества ради творчества. Эти вещи должны придерживаться строгих стандартов практичности и приносить выгоду.

Очень легко соблазниться горячей, новой технологией, о которой все говорят, но гораздо важнее смотреть на вещи в перспективе. Включайте новую технологию в свою предпринимательскую жизнь и свой бизнес осторожно, всегда помня о том, что это должно измеримо оправдывать себя. Придерживайтесь жёсткого стандарта рентабельности.

Второе. Просто потому, что технология «классная» не означает, что она классная для вас, или приоритетна в использовании. С другой стороны, вы должны быть настороже, чтобы не игнорировать технологию, не пренебрегать и не сопротивляться ей, - только по причине предпочтений вашего собственного персонала или его сопротивления снова учить очередную новую «штуку». Главное требование - принимать решение об

использовании новой технологии рационально, без эмоций, осознанно, а не спонтанно.

Третье. Избегайте чрезмерной зависимости только от одного средства передачи информации или от использования только одной технологии. Самое худшее число в бизнесе – это ОДИН. Точка. Разнообразие – это ключ к стабильности и долголетию.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

2. Диссертации и научные работы

3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

Послесловие

Я благодарен вам за предоставленную мне возможность, поделиться с вами собственным взглядом на предпринимательскую деятельность.

Чего больше всего желает настоящий предприниматель?

Богатства? Власти? Известности? Нет. По правде говоря, предприниматель тоскует по тем же главным потребностям, что и любой другой человек: пониманию и признанию. Я понимаю вас и ценю вас. Я надеюсь, что этим пронизана вся книга, и вы, прочитав её, захотите пойти дальше, продолжая в какой-либо форме наши с вами отношения.