

ЭТИ ВАЖНЫЕ МЕЛОЧИ

163 способа добиться СОВЕРШЕНСТВА

ТОМ
ПИТЕРС



альпина
ПАБЛИШЕР

Томас Дж. Питерс

Эти важные мелочи: 163

способа добиться совершенства

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=15411458

Эти важные мелочи: 163 способа добиться совершенства / Том Питерс; Пер. с англ. – 5-е изд.: Альпина Паблишерз; Москва; 2017

ISBN 978-5-9614-3487-3

Аннотация

Книга о вещах, которые мы часто не замечаем, но которые в итоге оказываются решающими. Автор утверждает: если вы хотите достичь **СОВЕРШЕНСТВА**, важно абсолютно всё – ведь именно мелочи, детали, нюансы формируют отношения между людьми, направляют потребительский выбор и в итоге отделяют победителей от побежденных.

Содержание

Введение	9
«Мелочи»	28
1. И это все о туалетах!	28
2. «Пустяки имеют значение». Причем большое!	31
3. Сила цветов!	32
4. Освойте тонкое искусство... подталкивания!	33
Совершенство	39
5. Если не Совершенство, то что? Если Совершенство не сейчас, то когда?	39
6. Идти по пути Совершенства? Или: заснуть за рулем	44
7. «Качество»: вы почувствуете его сразу	46
8. Совершенство – это...	48
Промахи гуру	49
Кризис	59
9. Если что-то и поднимается все вверх, и вверх, и вверх, то это не может продолжаться бесконечно	59
10. Бог любит (а в трудные времена особенно?) троицу	65
11. Помните про Китай! Помните про Индию!	69

Возможность	71
12. Сложные времена? Потрясающая возможность!	71
13. Скучное красиво! (Или по крайней мере может им стать)	73
Конец ознакомительного фрагмента.	77

Томас Питерс

Эти важные мелочи:

163 способа добиться совершенства

Переводчик *О. Дахнова*

Редактор *П. Суворова*

Руководитель проекта *Е. Гулитова*

Корректор *С. Чупахина*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *DesignDepot*

Редакция выражает благодарность *С. Ямалетдинову* за помощь в подготовке книги.

© Thomas J. Peters, 2010

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

Издано по лицензии HarperCollins Publishers

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни

было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *



Editor's choice – выбор главного редактора

Любое дело, в том числе наша жизнь, состоит из множества мелочей. Иногда может казаться, что та или иная вещь не так важна – подумаешь, какая мелочь! Никто не заметит, если мы здесь чуть-чуть не доделаем, тут чуть-чуть опоздаем, там снизим планку качества, сэкономим...

Так делать нельзя. Потребители все замечают. Интернет все помнит. И вообще, врать грешно. В результате – так

быстро, что мы не успеем опомниться, – рынок захватят те, кто не приемлет компромиссов. Ведь даже маленькое семечко, попавшее в раствор, способно разрушить кирпичную стену. Хотя вроде бы такая мелочь...



*Сергей Турко,
главный редактор издательства
«Альпина Паблицер»*

Уоррену Беннису

*Именно мелкие, тривиальные знаки внимания
оставляют самый глубокий след в благодарном и
отзывчивом сердце.*

*Генри Клей,
американский государственный деятель
(1777–1852)*

*Мы ведем людей не к лифту, мы ведем их на
улицу.*

*Дэвид Огилви,
отец современной рекламы*

Введение

28 июля 2004 г. появилась моя первая публикация в блоге на tompeters.com. Она была посвящена речи тогдашнего сенатора штата Иллинойс Барака Обамы на съезде Демократической партии 2004 г. в Бостоне. В том аполитичном посте я сказал, что это была чертовски замечательная речь – уж поверьте тому, кто разбирается в этом деле. (Мне.) С тех пор я написал более 1700 постов, с помощью друзей блог расцвел – и даже победил в номинации «Топ-500» в 2007 г.!

18 сентября, через шесть недель после начала авантюры с ведением блога, мне довелось зайти в один особенно зачуханный сетевой магазинчик в торговом центре Natick Mall в окрестностях Бостона. Тут же последовал импровизированный пост, который я назвал «100 способов добиться успеха / сделать деньги № 1»: «**ЧИСТАЯ И ОПРЯТНАЯ КОМАНДА (АККУРАТНАЯ КОМАНДА?)**»; я высказал мысль, что вопиющая грязь этого заведения была равносильна крику.

«Нам на все наплевать!»

Я сказал, что о магазинах и даже о бухгалтерских контролах судят едва ли не больше по внешнему виду, чем по «содержанию». По сути, внешний вид является отнюдь не тривиальной составляющей общей оценки «содержания».

Я пообещал дать 100 таких «секретов успеха» – один Господь знает, зачем я это сделал!

Процесс мне понравился, и к июлю 2009 г. я наваял ровно 176 из 100 обещанных! В процессе работы Боб Миллер, первый босс издательства Hyperion, в настоящее время организуемый HarperStudio, прошелся (а точнее, пробежался) по советам, связался с нами и сказал буквально следующее: «Вы нечаянно написали книгу». Он прислал нам контракт, и мы его подписали, невзирая на некогда данную мной (и скрепленную кровью) клятву больше никогда не писать книг. А почему бы и нет, ведь стоит продать несколько книг, искупаться в лучах славы – и можно не работать!

Ха!

У меня очень низкий «порог неудовлетворенности», и мне кажется, что книга станет книгой только после изрядной переделки, – и эта не составила исключения. В 2009 г. я фактически пожертвовал целым летом, бесконечно редактируя книгу на своей восхитительной вилле в Вермонте, – и здесь вы увидите окончательный продукт. (Будь он плох или хорош.)

Замечу лишь, что в каком-то смысле это не совсем «обычная» книга – хотя, наверное, для 2010 г. вполне стандартная. Ведь она родилась из блога – даже если теперь оригинал можно узнать с большим трудом. Среди всего прочего это означает, что в книге нет строгой сюжетной линии. Мы разложили «продукты» по «горшкам», а вы получаете то, что видите перед собой. Это книга секретов, понятий, предложений, идей для реализации, изложенных почти в том же по-

рядке, в каком они поступали на tompeters.com. Они основаны на личных наблюдениях, накопленных во время путешествий (по большей части заграничных, как теперь повелось), позаимствованы из новостей дня или услышаны при обмене мнениями с некоторыми из многочисленных (их было в общей сложности несколько десятков тысяч) слушателей моих семинаров, география которых была весьма обширна – от Бухареста до Шанхая и Таллина. Кроме того, сюда входят крупные и, в особенности, «мелкие» вещи, которые частенько бесили меня. (Вообще я постоянно – и здесь тоже – утверждаю, что *единственным* действенным источником инноваций являются именно обозленные люди! Поэтому прикусите язычок и отнеситесь к ним с нежностью! Вот меня, например, терпят – или нет – постоянно. Ср. с книгами «Мы с McKinsey, 1974–1981 гг.» (McKinsey and Me, 1974–1981) и «Мы с McKinsey расстаемся» (McKinsey and Me Part Company), около 1981 г.

Не многие из этих так называемых советов грандиозны по масштабу. В основном, как подсказывает название книги, это «мелочи», хоть и «ВАЖНЫЕ». «ВАЖНЫЕ мелочи» – это, скажем, моя реакция на грязное заведение или, наоборот, на безупречно чистую туалетную комнату с несколькими десятками семейных фотографий, которую мне довелось увидеть в Wagon Wheel Restaurant в Гилле, штат Массачусетс. Речь идет *действительно* о «мелочи» – «всего лишь» о туалете в небольшом ресторанчике крошечного городиш-

ки, о котором вы вряд ли когда-либо слышали. (Это верно и для Таллина?) Но в действительности они также и ВАЖНЫЕ – в том числе и в Таллине. Иначе говоря, отношение к делу ресторана Wagon Wheel «Мы так любим свое дело» и сетевого заведения в Natick Mall «Нам наплевать», «Нечего нас беспокоить» лежит в основе ВАЖНОЙ идеи так называемого компетентного сбыта – стержня «добавленной стоимости» на переполненном рынке, где, черт возьми, почти каждый говорит об улучшенном качестве, дабы выжить в условиях конкуренции.

В общем, я склонен верить маленькой, понятной, убедительной крупнице жизненного опыта, характерной для ВАЖНОЙ и Мощной Идеи; я предпочитаю такую иллюстрацию какому-нибудь изощренному примеру – с диаграммами и графиками (!) – из солидного фолианта, изданного Harvard Business School Press. (Полагаю, такое пристрастие означает, что я далеко ушел от своего технического образования, звания магистра делового администрирования, а также рамок, которыми меня ограничивал McKinsey, – всего того, где правит комплексный анализ; то, что вы *можете* понять, считается едва ли не чудесной «стратегической проницательностью». Ой, кажется, я невольно объяснил проблему определяющих-понимание-суперпроизводных, которая всех без разбора – вас и меня, мировую экономику – ставит на колени.) Но при всем пристрастии к маленьким историям, в которых главными игроками являются реальные люди, я по

крайней мере *проявляю* последовательность в своем подходе и яром, путеводном убеждении в отношении эффективности предприятий. Эти взгляды были впервые обнародованы в 1982 г. в книге под названием «В поисках совершенства»¹ написанной в соавторстве с Бобом Уотерманом.

В моем понимании, главный вывод этой книги и сейчас, почти через 30 лет после ее выхода заключается в «простом» утверждении («ВАЖНАЯ мелочь») из шести слов, которое фактически было нашим девизом:

«Твердое бывает мягким. Мягкое бывает твердым».

Книга в значительной степени была ответом японцам, которые бросили вызов американской экономической гегемонии и сильно потеснили нас на автомобильном рынке в 1970-х гг., причем им это удалось без всякого «сложного анализа рынка США», состряпанного бригадой магистров делового администрирования; они просто... предложили автомобили, которые работали. (Более высокого качества.) Итак, мы с Бобом дали пощечину тогдашним знатокам, повернутым на тезисе «стратегия в первую очередь», и сказали, что «“твердые” числа» бывают *действительно* «мягкой ерундой» – охватывающей смехотворно ограниченную часть реальности. А такие, казалось бы, «мягкие вещи», как «качество», «люди и отношения», «ключевые ценности», «близость к

¹ Питерс Т., Уотерман-мл. Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Альпина Паблишерз, 2010.

клиенту» и, благодаря компании Hewlett-Packard, прием, получивший название «управление методом личных встреч», которое иногда также называют «управлением методом хождения» (Management by Wandering Around, MBWA), бывают действительно «твердыми» – причем эти аспекты бизнеса вовсе не «пушисто-мягкие», как их презрительно величают служащие консалтинговой компании McKinsey, выпускники школ бизнеса, включая могущественный Стэнфордский университет (где мы с Бобом получили звание магистра делового администрирования) и иже с ними. (Мы оба, кстати сказать, инженеры и партнеры по McKinsey.)

Мы приложили массу усилий, но – вынужден с грустью констатировать – они оказались тщетными.

Фиаско фирмы Enron, которой руководил Джефф Скиллинг, выпускник Гарвардской школы бизнеса и консультант McKinsey, являет собой классический пример (дело рассматривалось примерно в 2001 г.) длительного преобладания «реальности» «цифр» над «здравым смыслом». И, Бог свидетель, мегакрах 2007 г. был вызван фальшиво-«мягкими» цифрами и бредовыми математическими выкладками по последнему слову науки, равно как и полным отсутствием здравого смысла.

Так вот, эта книга – еще одна попытка «выровнять корабль»!

Надо сказать, что в последние пару-тройку лет я решительно увлекся заложенной самой природой идеей «воз-

вращения к истокам». Отчасти это реакция на вполне предотвратимое финансовое сумасшествие, которое охватило нас, но, по-видимому, это также выражение некоторого сопротивления чересчур-раскрученной-сверх-всякой-меры-напряженной атмосферы в духе «абсолютно все, что мы знаем обо всем, изменилось» вокруг атрибутов современности типа поисковика Google, телефона iPhone с возможностью доступа в Интернет, социальной сети Facebook и сервиса микроблогинга Twitter.

Да, я тоже веду блог, причем весьма прилежно, отсюда и эта книга. И я тоже с удовольствием использую Twitter и считаю его мощным, полезным и приятным, поэтому на меня вряд ли можно навесить ярлык луддита.

И все же...

Как ни странно, но последний штрих, движущую силу, последнюю вспышку переосмысления этих «первозданных основ» я позаимствовал из одной тонкой книжки, прочитанной в 2008 г. во время отдыха в Новой Зеландии, когда бесконечная вермонтская зима была в самом разгаре. Книга написана Дэвидом Стюартом и называется «Лето 1787 года» (The Summer of 1787). Она повествует о том, как день за днем создавалась Конституция США – великое событие, послужившее поворотным пунктом в истории человечества, и происходило это безжалостно жарким и влажным летом в безнадежно душном помещении с закрытыми окнами в Филадельфии. (Я знаю, о чем говорю, подчеркивая тяжесть погод-

ных условий, ибо вырос в окрестностях Балтимора.) Я делаю упор на жару и влажности, поскольку это обстоятельство само по себе является одной из «ВАЖНЫХ мелочей», которые оказали громадное влияние на конечный результат.

Из-за удручающей духоты члены конвента частенько прекращали работу раньше времени и поручали разработку некоторых ключевых положений подкомитету малого состава, который, в свою очередь, удалялся в одну из филаделфийский пивных и там делал свою монументальную (как мы теперь понимаем) работу. Среди членов подкомитета редко встречались выдающиеся личности вроде старика Бена Франклина или молодого Джеймса Мэдисона; чаще всего группа состояла из четырех делегатов бог знает откуда и с бог весть какой профессиональной компетенцией (во многих случаях весьма невеликой). Они просто поднимали руки и получали самое неподходящее задание – как оказалось, «маленькое ВАЖНОЕ» задание – сформулировать некоторые важные разделы конституции для нации, которая в конечном счете стала самой влиятельной в мировой истории.

Однако на исход дела повлиял не только погодный фактор. Приходится с горечью признать, что некоторые штаты попросту не озаботились выделением делегатов, полагая, что все предприятие имело мало смысла. А у делегации от Нью-Йорка, например, никогда не было кворума в зале, поэтому они ни разу не проголосовали. Более того, штаты, которые побеспокоились прислать делегатов, могли сами устанавли-

вать размер своего контингента, и крошечный (тогда и теперь) Делавэр понял, что настал его звездный час *и* прислал пять представителей, *причем* все пятеро, черт возьми, были на месте каждый день от звонка до звонка. *И*, черт возьми, они голосовали по каждому вопросу, *и*, из-за своей численности – пять из 30 (в среднем) присутствовавших в то лето – они в конечном итоге вызвались быть добровольцами на участие в очень многих критически важных работах подкомитета. Влияние крошечного штата Делавэр на формирование окончательного документа было поистине космическим.

Есть такая «ВАЖНАЯ мелочь», которая называется «появление»; в данном случае это «появление по-делавэрски» и есть, гм... вот такое «появление»: еще один «приземленный», но сверх-всякой-меры-мощный решающий фактор в лице делегатов и делегаций, которые появились в Филадельфии, имея на руках грубые наброски разделов предлагаемого документа. За отсутствием надлежащего руководства (напыщенный язык Мэдисона был явным перебором для изрядного числа членов этой заурядной группы) многочисленные грубые наброски, представленные конвенции, были слегка причесаны и стали основой конечного продукта.

Кроме того, сыграла роль и такая присущая нам простая, гнусная и старая, как мир, вещь – политическая сделка, в которой преобладали самые упрямые и коварные участники. Во многих отношениях успех *той* «вечной основы» и послужил причиной, по которой рабство надолго осталось в окон-

чательном варианте конституции. Северяне выиграли битву по риторике, а южане действовали более жестко, настойчиво и упрямо, а подчас и просто непорядочно.

Несмотря на серьезность обсуждаемых вопросов, я несколько раз громко смеялся над нелепостями, описанными в книге г-на Стюарта, и это навело меня на мысль о решающей роли в любом деле, включая написание проекта Конституции США, «ВАЖНЫХ мелочей»: к примеру, появление – причем с наброском документа в руках, а потом просто отсиживание от звонка до звонка. И наличие соответствующего характера для работы в команде – так, один из самых влиятельных делегатов сыграл весьма незаметную роль, ибо коллеги считали его «болтуном», склонным к «помпезности», и по этой причине он не был введен ни в один подкомитет. Им хотелось поскорее сделать дело и разъехаться по домам, а этот напыщенный говорун мог бы надолго задержать их в душной комнатке в болотистой Филли в августе.

Экономисты и авторитетные стратеги, как правило... просто не понимают этого. («Это» же «банально» «мелкая» «ерунда с филадельфийским привкусом».) Вот почему здесь я намерен обозначить подтекст «ерунды, которая действительно имеет значение» при выполнении дела, а именно: «ВАЖНЫХ мелочей».

Мы с коллегами предполагаем, что вы будете читать эту книжку, в основном сидя на унитазе. (Буквально или фигурально.) Иначе говоря, мы не думаем, что вы прочитаете ее

от начала до конца на одном дыхании – я все-таки не Джон ле Карре и не Алан Ферст. Полагаю, вы оцените ту или иную идею – и я, разумеется, надеюсь, что некоторые из них покажутся вам настолько неотразимыми, что принудят вас к действию и вы захотите опробовать одну из этих «ВАЖНЫХ мелочей», а со временем, быть может, и взять ее на вооружение.

Что вряд ли произойдет – ведь эти идеи так очевидно «просты», что никому и в голову не придет внедрять такие пустяки в повседневную жизнь. Например, в тот день, когда я добил это «Введение», я проводил семинар в Манчестере (Англия). Там у меня произошел долгий разговор с одним технарем, который возглавлял фирму, предоставляющую инжиниринговые услуги. Обсуждали «силу выражения признательности», точнее некоторую регулярность, или частую регулярность, употребления слова «спасибо» как наглядное признание ценности реципиента, будь то горничная или менеджер. Как и многие другие люди, особенно мужчины, мой инженер-руководитель не только пренебрегает частым употреблением этого слова, но и вообще не понимает, как его надо употреблять. Его вопрос о том, «как это делать», явно был искренним, от всего сердца – и, надо заметить, храброго сердца, ибо он не побоялся прилюдно поднять такую личную эмоциональную тему. И ведь он «понял это», по крайней мере на интеллектуальном уровне, и «понял» смысл *силы* таких слов, произносимых с надлежащей регу-

лярностью. Дискуссия была замечательной – мы подчеркнули значимость ВАЖНОЙ мелочи, а также подлинной дисциплины, достойной пристального внимания методичного инженера, которая связана с этой «изюминкой» явно «прозаического» действия. Я желаю ему добра и хочу, чтобы он перестал быть технарем, которого волнуют «только факты», и если он действительно примет на вооружение «признательность», то уже одно это с лихвой оправдает мою 6000-мильную поездку через Атлантику и обратно.

Перед тем как наставить вас «на путь истинный», хотелось бы упомянуть о двух других важных темах, которые некоторым образом перекликаются с забавной историей о моем коллеге-инженере. Во-первых, я хочу предельно ясно обозначить один важный аспект понятия... «Твердое бывает мягким», «Мягкое бывает твердым», которое красной нитью проходит через всю книгу. Такие поступки, как сознательное выражение признательности, являются ярким выражением человечности – и если вы ввели их в свой обиход, то, по моему глубокому убеждению, вы усовершенствовали себя, став личностью, поведение которой остается пристойным в этом суматошном, беспокойном мире. Но, согласно главной мысли этой книги, такие поступки также существенно улучшают эффективность организации и ускоряют достижение поставленных целей – будь то повышение прибыльности или социальные программы, осуществляемые некоммерческими предприятиями, неправительственными организаци-

ями и государственными учреждениями. Кроме того, выражение признательности – это искусный, я бы даже сказал, не знающий себе равных способ вызвать энтузиазм, который оказывает одинаковое воздействие на работников, партнеров и клиентов и способствует выполнению практически любого дела гладко, «как по маслу». Иными словами, тезис «Мягкое бывает твердым» является чисто прагматическим – и чаще всего его эффективное применение приводит к успешному результату!

Во-вторых, вы, разумеется, учитесь ловить рыбу на муху, играть на фортепиано или делать шкафы, вкалывая до посинения и героически пытаясь добиться мастерства. Так же обстоит дело и с финансовым анализом или планированием рекламных кампаний. В этой книге я привожу доводы, подтверждающие большое значение умения активно слушать и одобрять работу и мудрость других людей, причем всех без исключения. И я доказываю и страстно верю, что вы можете *изучить* эти полноценные приемы, *практиковать* эти полноценные приемы и стать, скажем, сформировавшимся «*профессиональным слушателем*». Например, я высказываю мысль о том, что «эффективное стратегическое слушание» имеет важное, а быть может, и *самое* важное значение для поддержания прочных «стратегических» отношений с клиентами. Кроме того, по силе воздействия первоклассное «профессиональное» «владение» искусством слушания само по себе каждый раз окажется намного мощ-

нее средств количественного маркетингового анализа, будь то масштабы ресторанчика в Гилле, что в штате Массачусетс, или масштабы продажи аэробусов Эмиратам, или искоренение малярии в какой-либо части Африки.

Об этом мой рассказ, и я твердо стою на этих позициях. Надеюсь, он вам понравится. И я также надеюсь, что он вызовет у вас размышления и желание прилежно поработать над некоторыми из «ВАЖНЫХ мелочей», от которых чрезвычайно зависит и успешное осуществление проекта, и удачная карьера, и удовлетворенность заказчика, и работа сотрудников, и прибыльность коммерческой деятельности, и формирование таких документов, как Конституция США!

Ослепляющая вспышка очевидности

Увы, я должен признаться в том, что начал это вступление со лжи. (Не слишком удачное начало.) Я сказал, что стал выдавать «секреты успеха», как мы их первоначально назвали, 18 сентября 2004 г. Это верно лишь в отношении секретов, потому что реально я начал писать книгу примерно 9 августа 1966 г. Иначе говоря, это случилось 44 года, 1 месяц и 26 дней тому назад.

9 августа в округе Сан-Бернардино, Калифорния, я сел на самолет ВВС США, следующий рейсом С-141. Так началось мое путешествие в Дананг (Республика Вьетнам) с промежуточной остановкой

на острове Гуам. Я входил в состав подразделения инженерного обеспечения ВМФ США, или, согласно нашей терминологии, военно-морского строительного батальона.

Это была моя первая настоящая работа.

(Помимо летней подработки, в том числе официантом в течение девяти лет учебы в средней школе и колледже, и т. п.)

Эта книга носит личный характер – и на ее написание ушло целых чертовых 44 года. Как в песне Пола Саймона (ему отдельное спасибо), «были происшествия и крушения», которые послужили поводом для написания многих «секретов» в блоге. Но в основном это отражение впечатлений о службе в военно-морском строительном батальоне, Пентагоне, Белом доме, Административно-бюджетном управлении при президенте, учебе в Стэнфордском университете, о работе в McKinsey и моей собственной компании, о 36 годах, посвященных исследованиям, пусть и далеко не регулярным, а также об общении приблизительно с тремя миллионами вдумчивых, любознательных людей, посетивших мои семинары в 67 странах начиная примерно с 1980 г.

Я научился многому. Ну, может, это и не совсем так. Я многое *повидал* – и, видимо, попутно кое-чему научился. Например, мне довелось встретить на своем пути великих лидеров – они могли руководить фирмой, состоящей из двух человек, или фирмой с 200 000 работников, или правительственным учреждением,

или начальной школой; и мне довелось познакомиться с несколькими, я бы сказал, необыкновенными личностями! (Люди обоего типа стимулируют процесс обучения. Так выпьем же за здоровье как грешных, так и святых.)

По правде говоря, несмотря на техническое образование и немецкое происхождение, у меня не ахти какое прямолинейное мышление – поэтому «мой секрет» заключается в том, что я вгрызаюсь в то, что меня чертовски зацепило, и делаю из этого то, что моя жена называет «Томовы страсти», за год или два, а то и за 10 и даже 20 лет. Это не обязательно должно вписываться в тесные рамки, подобно работе Майкла Портера, – на мой взгляд, это просто «нечто чертовски важное, на что люди имеют глупость обращать мало (а то и вовсе не обращать) внимания».

Это нечто включает в себя: немецкие средние компании, так называемые *Mittelstand*, которые занимают первое место в мире по экспорту; дизайн (!!); исполнение (я называю это «выполнение своего дела – “недостающие последние 98 %”») («говорят», что я написал самую первую диссертацию в Стэнфорде по реализации, в то время как большинство студентов занимались созданием интеллектуального фундамента для производных, – ой, это же введение – не надо цинизма, Том); женщин-лидеров (более того, *гораздо* более того) и возможность разработки продуктов и услуг специально для удовлетворения несметных женских потребностей (самый большой в мире и

самый неосвоенный рынок); блестящее обслуживание клиентов (я сам оказался в таком «пространстве» в одиночестве в середине 1980-х гг., хотите верьте, хотите нет: тогда «все» занимались качеством, а я – обслуживанием); безопасность пациентов (борьба с «чудовищем в шкафу»); и всегда-всегда-всегда краеугольный камень в каждой капле моей работы «сотрудники во-первых, сотрудники во-вторых, сотрудники в-третьих, сотрудники *ad infinitum*»² (кстати – вы действительно думаете, что Кену Льюису из Bank of America не по барабану, что будет с его сотрудниками? Ну, может, по барабану, а может, и до фени).

Я снова солгал – в начале этого отступления. «Это» началось не в Дананге, а в Северна Парке, штат Мэриленд, где-то в 1946 г. – получается, что процесс создания книги длился «все эти» 63 года. Моя мама, уроженка штата Вирджиния, была яркой перфекционисткой в отношении манер. (Ну, вы знаете все эти южные штучки!) Я, естественно, кипел от злости, но за последние 40 с лишним лет научился искусно пользоваться арсеналом таких простых средств, как «спасибо», и «да, сэр», и «да, мэм», – и в свои 66 лет я продолжаю говорить «да, сэр/мэм» 19-летним продавцам магазинов 7-Eleven («С семи до одиннадцати») в бедных центральных районах города. (В этой книге вы увидите уйму примеров любезности, внимательности и хороших манер – такое

² *Ad infinitum* (лат.) – до бесконечности. – *Прим. ред.*

поведение было сильной стороной и «конкурентным преимуществом» Джорджа Вашингтона, а также помогало мне, хотя и в гораздо, гораздо, гораздо более скромной обстановке.) Мы называем «спасибо» и прочие подобные вещи «ВАЖНЫМИ мелочами» – и предлагаем их вашему вниманию в огромном количестве.

В середине 1980-х гг. Мэнни Гарсиа, тогдашний главный франчайзи сети Burger King, побывал на моем семинаре, проводимом в рамках Организации молодых президентов. В конце семинара он сказал, что все было здорово, что фактически это был лучший семинар в его жизни, но при этом добавил, что не узнал ничего нового. Он назвал услышанное исключительно важной «ослепляющей вспышкой очевидности».

Мне это *понравилось*.

Мне это *нравится*.

Ну что ж, начнем, пожалуй! Вам предстоит ознакомиться с моим опытом, который я накапливал на протяжении 63 лет. Отсчет ведется от выговоров мамы Питерса (что-что, а это она умела!) начиная с четырехлетнего возраста в далеком прошлом в небольшом городке Чесапик. Затем были уроки, полученные от моих боссов и матросов, а также заказчиков Корпуса морской пехоты США во время двух поездок во Вьетнам, и глубокие мысли тех 3 млн человек, с которыми я общался на своих семинарах, – а их было тысячи три – в Сибири и Эстонии, Индии и Китае, Омахе и Омани или в Йорке, штат Пенсильвания.

Да, пора приступить к рассказу, который мне уже очень-очень-очень давно не терпится выложить.

Да, и почти все в этом рассказе так же очевидно, как дважды два и для вас, и для Мэнни Гарсиа.

В добрый путь!

«Мелочи»

1. И это все о туалетах!

Обычно я вылетаю на очередной семинар в Огромный Город, находящийся где бы то ни было, из аэропорта Логан. Автомобильная дорога из Тинмута, Вермонт, в Бостон протекает через Гилл, Массачусетс. Этот городок находится как раз на полпути – на отметке 87 миль на моем одометре – и как нельзя лучше подходит для передышки во время путешествия. При всем богатстве выбора я неизменно остаюсь верен привычке останавливаться в ресторане для автомобилистов Wagon Wheel. По сути, он представляет собой малюсенькую дешевую закусочную. Еда, включая свежие кексы, которые лежат сантиметрах в 30 от меня, когда я подъезжаю (обычно с первыми лучами солнца), просто первоклассная. Отношение к посетителям тоже первоклассное. Но, откровенно говоря, мое справедливо заслуженное постоянство – три-четыре раза в месяц – вызвано...
туалетом!

Он вылизан до блеска. (Подумать только! Несмотря на постоянный наплыв народа, я никогда не видел даже крошечного клочка бумаги на полу.) Свежие цветы – непременный атрибут убранства. А самое потрясающее – это боль-

шая, охватывающая несколько поколений коллекция семейных фотографий, которыми увешаны все стены; несмотря на мою вечную спешку, я непременно задержусь на минутку, чтобы рассмотреть то или иное фото, улыбнуться, например, местной компании за ужином, имевшим место годах этак в 30-х прошлого века.

Для меня чистый, благообразный и даже оригинальный туалет имеет самую притягательную силу...

«Нам небезразлично»

написано в розничном магазине или конторе – и (ВНИМАНИЕ! ВНИМАНИЕ! ВНИМАНИЕ!) надпись повторяется в туалетах для *сотрудников!*

Итак...

Шаг № 1: помните о туалетах!

Совсем не «тривиальная цель»

Сегодня (я пишу эти строчки осенью 2009 г.) щупальца экономического кризиса продолжают цепко держать нас в своих объятиях. Стойкая привязанность к «основам» как никогда легко побеждает «великолепие», и я не могу придумать лучшего места для начала работы, чем туалет.

(Или более подходящего человека в сетке прицела, чем *командира* или *начальника!* Вспоминается время службы в ВМФ: «Командир! Командир! Хватайся за швабру!») В общих чертах я предлагаю следующее:

посвятите большую часть вашей «утренней встречи» или «еженедельного телефонного звонка» (и т. д. и т. п.) «мелочам» – от чистых туалетов и выполненных или упущенных поставок и звонков для выражения благодарности клиенту за работу после отправки заказа до цветов в знак признания отличной работы персонала «более низкого уровня». Прикалывайтесь друг над другом! Как вам понравится:

борец с кризисом 1-го класса?

Или: главный **маньяк по «мелким основам»?**

И будьте очень-очень-**очень** щедры на прилюдную похвалу тем, кто потрудился пройти лишний миллиметр, чтобы особенно успешно выполнить «тривиальную» работу.

2. «Пустяки имеют значение». Причем большое!

А теперь запишите голосовое сообщение!

«Если вы заявляете, что отличаетесь от конкурентов, для начала было бы ЗДОРОВО сделать звуковую запись». *Джеффри Гитомер. «Маленькая красная книга о продажах» (Jeffrey Gitomer, The Little Red Book of Selling).*

Какие еще мелочи вы могли бы сделать сегодня, чтобы добиться **существенного отличия** в вашем бизнесе?

Пункт из плана действий: *На... каждое... еженедельное собрание команды приглашайте... каждого... заслуженного человека (т. е. работника, от которого целиком зависит достижение Совершенства) и послушайте его рассказ о «мелочи», которая может стать Большим Делом.*

Выберите хотя бы одну. Осуществите. Сразу же*.

(* Этот пункт очень-очень краткий – и, как хотелось бы думать, очень-очень милый. И я знаю, что его очень-очень легко осуществить. Поэтому... **ноль**... отговорок (оправданий) за неосуществление. Сразу же.)

3. Сила цветов!

1. Расставьте цветы по всему (!) офису – особенно зимой и особенно в таких местах, как Бостон, или Миннеаполис, или Фарго, или Нью-Йорк, или Лондон, или Бухарест. Или Вермонт (!).

2. Пусть всем будет известно, что «цветочный бюджет» не ограничен.

3. В течение следующих **24 часов** пришлите цветы... **четырем сотрудникам** из вашей или иной организации... которые оказали вам поддержку, включая – и это обязательное условие – хотя бы одного человека из другого подразделения*.

* Я просто **помешан** на идее укрепления взаимодействия между бизнес-подразделениями – это едва ли не вопрос № 1 – с помощью «мягких хитростей», например, можно прислать цветы, и не просто, а в основном с помощью классных компьютерных программ!! (Будьте готовы к тому, что в этой теме я буду повторяться, так как мысли приходят под самыми разными углами.)

4. Освойте тонкое искусство... подталкивания!

Мой, пусть и по большей части дремлющий, но стойкий давнишний интерес к «мелочам» подогрела самым невероятным образом недавняя публикация таких книг, как «Подталкивание» (Nudge) Ричарда Талера и Касса Санстейна (Richard Thaler, Cass Sunstein), «Шпаргалка для счастливица» (Sway) Ори Брафмана и Рома Брафмана (Ori Brafman, Rom Brafman), и пары других подобных книг. Раньше, в середине 1970-х, я изучил их главного предшественника – работу лауреата Нобелевской премии Дэниела Канемана и его коллеги Амоса Тверски. Шаг за шагом они раскрывали измеряемые грани человеческой «иррациональности» в мире, где на авансцену выходит миф о рациональности и тому подобные аспекты гиперрационального «экономического человека». Канеман и Тверски последовательно изучают чрезмерно бурную реакцию людей на некоторые мелкие пустячки – и неадекватно слабую реакцию на некоторые крупные вещи. Для технарей, как я, это было особенно ошеломляющее открытие.

Главная мысль перечисленных книг – равно как и этой – монументально проста (а также просто монументальна): «мелочи» могут иметь невероятно – **потрясающе** – **ВАЖНОЕ** значение в важнейших ситуациях; например, при ока-

зании медицинской помощи, когда речь идет о спасении жизни тысяч и тысяч людей. Рассмотрим небольшую подборку примеров, собранных мной во время блужданий по свету.

- Соберите в одном помещении геологов (поисковиков) и геофизиков (компьютерщиков), вечно воюющих друг с другом из-за чудовищной разницы в мировоззрении, и... вы **найдете больше нефти**... чем ваши конкуренты, у которых специалисты работают в «отдельных помещениях».

- Стэнфордский университет пытается добиться значительного увеличения существующих грантов на междисциплинарные исследования. Ректор университета утверждает, что такие гранты служат основой для решения важнейших проблем в мире. Более того, он называет их не иначе как стержнем, обеспечивающим будущее Великого университета. Одна (**бóльшая**) часть ответа на этот важный вопрос заключается в том, что требуется «просто» здание, т. е. исследовательский корпус, целиком и полностью посвященный междисциплинарным исследованиям, – останется только объединить в одном месте разрозненную команду и наблюдать, как чудеса сотрудничества льются словно из рога изобилия!

- Если расстояние между офисами партнеров больше 30,5 м, то они будут непосредственно общаться друг с другом не чаще, чем те, у которых расстояние между офисами составляет 160 км.

- Компания Wal-Mart увеличивает размер тележек для своих магазинов самообслуживания – и продажи крупных товаров (например, микроволновых печей) повышаются на... **50 процентов!**

- Замените квадратный стол на круглый – и среди участников беседы резко вырастет процент высказывающихся!

- Если в столовой блюдо с закусками стоит в **двух метрах** от стола, то число «добавок» сокращается на **63 процента**.

- Хотите сделать программу «стратегической»? Пусть она будет первым пунктом *каждой* повестки дня. Возьмите за правило в *любом* разговоре *первым делом* спросить о «ней». Выделите ответственному лицу офис рядом с Большим Боссом. И т. д. (Не говоря уж об ответственных заданиях!)

- Хотите спасти людям жизнь? Передайте всем, кто поступает в больницу, **компрессионные чулки**, снижающие риск тромбоза глубоких вен. Этим вы могли бы сохранить жизнь **10 000 человек** в одном только Соединенном Королевстве.

- Хотите спасти людям жизнь? Один из выживших после теракта 11 сентября имел обыкновение спускаться с верхнего этажа пешком – примерно раз в месяц. Такие «тривиальные» «упражнения» могли бы спасти неизмеримое число жизней.

- Компания Frito-Lay вводит новые размеры упаковок – что не сказывается на объеме продаж товаров в существующих упаковках – и создает совершенно новые (причем гро-

мадные) рынки, которые в конечном итоге увеличивают прибыль на миллиарды долларов.

- Избавьтесь от корзин для бумажного мусора под рабочими столами – и переработка бумаги тут же резко подскочит.

- Просто расставьте дозаторы антибактериального геля для рук по всему студенческому общежитию без табличек с призывом использовать его – и число пропущенных по болезни дней и занятий на одного студента уменьшится на **20 процентов**. (Колорадский университет в Боулдере.)

- Если пациенты видят из окон зелень, то длительность пребывания в больнице после операции сокращается на 20 процентов.

- Белый цвет (покрашенные белой краской крыши, дороги и пр.) может снизить выбросы CO₂ на 44 млрд т.

- **«Разбитые окна»:** уберите мусор, замените в окнах разбитые стекла, удержите негодяев от мелких проступков типа праздношатания и открытия банок или бутылок со спиртными напитками – тем самым вы существенно повысите безопасность в микрорайоне. (Этот подход обеспечил комиссару полиции Брэттону и мэру Джулиани грандиозный успех на довольно большой сцене – Нью-Йорк Сити.)

- Если участие в пенсионном плане 401(k), предусматривающем внесение работником части зарплаты до уплаты налога в инвестиционный фонд, предлагается как *выбор по умолчанию* в компьютерной системе, то... **86** процентов людей «участвуют». Если же выбор нужно сделать *самим*, то...

лишь **45** процентов выбирают участие в этом плане. (Разница ошеломляющая – цифры отличаются почти в два раза; здесь «тривиальная» разница в схеме выбора оказывает влияние на решение, имеющее огромное значение для человека.)

Вышеназванные примеры дают лишь ориентировочное представление о вещах (на самом деле, их несметное количество), на которые нужно обращать внимание. **Самое главное здесь – понять, что для успешной реализации этой идеи нужен соответствующий «настрой».** Настрой на то, что такие вещи *могут* работать, а также желание выискивать, и выискивать, и снова выискивать, пока не поймете, что «это» (о чем бы ни шла речь) – более или менее «то, что надо», а потом делать тонкую подстройку, причем постоянно.

Разрешите натолкнуть вас на мысль... стать подталкивателем

Сделайте Подталкивание главным элементом своей стратегии перемен и применяйте его почти всегда или вообще всегда. (Все в ваших руках – будь вы хоть младшим продавцом.)

А вот хорошие новости об Искусстве Подталкивания:

1. Поддается быстрому экспериментированию/провалу.
2. Быстро воплощается/быстро свертывается.

3. Недорого воплощается/недорого свертывается.
4. Тиражируется в больших масштабах.
5. Требуется «настройка» – это не состряпанная на скорую руку «программа».
6. В общем и целом **не** требует «властной должности» для запуска экспериментов – это, как правило, нечто «невидимое», остающееся в тени, не выпячиваемое большинством людей.

Примите во внимание:

Изучите* Искусство Подталкивания!

Практикуйте* Подталкивание!

Станьте **Профессиональным*** Подталкивателем!

* Как всегда, «даже если» речь идет о так называемых мелочах, слова «*изучить*», «*практиковать*» и «*профессиональный*» являются ключевыми, обязательными, без которых не будет... ничего. Следовательно, не такая и маленькая идея – подталкивание – становится ни много ни мало «призванием».

Совершенство

5. Если не Совершенство, то что? Если Совершенство не сейчас, то когда?

Меня привело на вашу натуральную или виртуальную книжную полку...

Совершенство.

Ибо еще в 1982 г. мы с коллегой написали книгу под названием «В поисках совершенства» (In Search of Excellence).

Многие люди любезно приобрели ее.

И вот я «веду речь о Совершенстве» на протяжении 25 с лишним лет.

(NB³: всегда пишите слово «Совершенство» с **заглавной** буквы. Это приказ – правда, у меня нет на это права.)

Я обожаю «Совершенство» – и даже не только потому, что на эти деньги купил ферму в Вермонте в 1984 г.

Я обожаю СОВЕРШЕНСТВО – я даже думаю, что вам сле-

³ Nota bene, NB (лат.) – заметь хорошо, возьми на заметку, обрати внимание. –
Прим. пер.

дует писать *все* слово заглавными буквами, потому что Совершенство – это таааааак Круто. (С заглавной «К».)

Это так *круто*.

Это так *воодушевляет*.

Это так *возвышает и вдохновляет*.

Ради этого стоит *выбраться из теплой койки*.

(Даже зимой в Вермонте.)

Это так *благотворно*.

Это так *помогает* другим.

(Стремление важнее достижения.)

Это так поднимает *боевой дух* – даже в самые дерьмовые дни.

(Особенно в самые дерьмовые дни.)

А в средне- и долгосрочной перспективе (да и в краткосрочной тоже) это *сказывается на клиентах* и... **приносит бешеные доходы.**

Профессиональный водитель Билл Янг говорит:

«Стремитесь к совершенству. Игнорируйте успех».

Аминь. (Любите его!)

(Совершенство – «образ жизни», «способ существования», а не устойчивое состояние, которого нужно «добиваться»)

Анон* говорит:

«Совершенство достигается, если вы:

«...проявляете заботу за пределами разумного – по мнению других;

«...рискуете за пределами безопасности – по мнению других;

«...мечтаете за пределами практичности – по мнению других;

«...надеетесь превзойти пределы возможности – по мнению других».

(* Размещено К. Шпирамом на tompeters.com.)

Аминь. (Любите это!)

«Информация к размышлению»: говорят, когда легендарного босса IBM Тома Уотсона спросили, сколько времени ушло на достижение Совершенства, он ответил примерно следующее: **«Минута. Вы “достигаете” Совершенства*** обещанием самому себе прямо сейчас, что впредь не будете сознательно делать что-либо не Совершенное – даже если босс или обстоятельства будут заставлять вас делать обратное».

(* Уж не знаю, действительно ли Уотсон настаивал на главной букве «С» – но я бы не удивился. Я точно знаю, что он любил это слово.)

Том Питерс: аминь. (Любите его!)

Когда становится туго... начинайте совершенствоваться

Совершенство в (Сегодняшние) Трудные Времена.
Сейчас.

Как никогда.

В трудные времена напряжение так нарастает, что мы часто испытываем искушение срезать угол.

Направьте мысли на «Совершенство». Не срезайте углы.

В трудные времена боевой дух часто падает и бывает трудно встать с кровати.

Направьте мысли на «Совершенство». Установите будильник на полчаса раньше обычного.

В трудные времена бывает реально трудно быть боссом.

Направьте мысли на «Совершенство».

Это действительно трудно – быть боссом в трудные времена, но для вас и вашей команды трудные времена означают Решающую Проверку – и тогда стремление к СОВЕРШЕНСТВУ становится как никогда оправданным.

Независимо от места проведения моих выступлений (Китай, Литва, Майами) или отрасли (здравоохранение, фаст-фуд) я неизменно даю им одно и то же название:

Совершенство. Всегда.

Если не Совершенство, то что?

Если Совершенство не сейчас, то когда?

Я ненавижу слово «мотивация» – уверен, что уже говорил об этом.

Я ненавижу его потому, что считаю саму идею *моего* «мотивирования» вас оскорбительной – и высокомерной.

Банальная вещь, но...

...только *вы сами* можете мотивировать себя.

Что я *могу* сделать (как босс или даже «гуру») – это Написать Портреты Совершенства.

А потом мы вообразим на этих портретах себя – в Поиске Совершенства.

«Поиск»: Совершенство, повторяюсь, не «цель» – оно свидетельствует об образе нашей жизни, о том, кто мы.

СОВЕРШЕНСТВО. Всегда.

Если не СОВЕРШЕНСТВО, то что?

Если СОВЕРШЕНСТВО не сейчас, то когда?

6. Идти по пути Совершенства? Или: заснуть за рулем

Джеймс Стюарт, один из наших самых компетентных бизнес-аналитиков, предложил это «простое» объяснение внезапного краха компании General Motors (*Wall Street Journal* от 3 июня 2009 г.):

«Она долго приближалась, эта медленная смерть крупнейшей корпорации, некогда бывшей одной из самых великих в мире. Среди бесчисленного числа причин ее падения, описанных самым подробным образом, я бы особо выделил одну: руководители GM попросту перестали стараться создавать самые лучшие автомобили в мире. **В попытке найти компромисс между противоречивыми интересами акционеров и держателей облигаций, с одной стороны, и рабочими – с другой, они неоднократно жертвовали совершенством.** Как оказалось, подорванную репутацию восстановить было невозможно... Скажет ли кто-нибудь сегодня, что GM производит самые лучшие автомобили в какой-нибудь категории?» (Выделено мной. Отметим, что «с» в слове «совершенство» написано **не с прописной** буквы.)

А вы?

Попробуйте следующее: проанализируйте три (две или пять – неважно) сегодняшние встречи. Вспомните подведе-

ние итогов по трем завершенным стадиям проекта – или предстоящее подведение итогов по трем стадиям в ближайшем будущем.

Употреблялось ли слово «совершенство» само по себе в качестве фундамента для оценки ваших действий? Могли бы вы лично назвать итог каждой встречи или характер завершенной стадии (стадий) проекта «совершенными»?

Ключевая идея: «Образец Совершенства» не означает Великих Результатов. С точки зрения дзен-буддизма у нас есть только сегодня. Если в конце дня мы не можем оценить выполненную работу как Совершенную, значит, вся огромная цель Совершенства не достигнута. **Точка.**

Иными словами, «пристальный контроль за Совершенством» должен осуществляться ежедневно – иначе вы попросту несерьезно относитесь ко всему...

Стремлению к Совершенству.

7. «Качество»: вы почувствуете его сразу

Методика «Шесть сигм» (Six Sigma) – не просто «вещь», это великая вещь! В этом нет ни малейших сомнений. Так, в одних только Соединенных Штатах «движение» качества принесло миллиарды и миллиарды долларов чистой прибыли.

Хотя... Ой! Ведь в таком случае повышение качества автомобилей, которое нам, несомненно, обеспечили GM и Ford, должно было спасти автомобильную промышленность США от натиска японских автомобилей.

Но, как я уже сказал: ой.

Думаете, я предлагаю сдать в утиль традиционные программы улучшения качества? Вовсе нет! Но «качество» в общепринятом понимании имеет оттенок «шесть сигм» и легко измеряется. Более того. Причем намного более. Я считаю, что «качество», как и «Совершенство», в первую очередь относится к категории слов из серии... **«я почувствую его сразу»**. Поэтому измеряйте качество сколько хотите (делайте это, прошу вас!)... но не забывайте о том, что качество в такой же мере – нет, главным образом – определяется чем-то неуловимым, таинственным, волнующим, не поддающимся объяснению. И... на взгляд постороннего наблюдателя.

Побольше проницательности!

Отдайте должное «мягкой стороне» качества – она заслуживает этого!

8. Совершенство – это...

Совершенство – это самая лучшая оборона.

Совершенство – это самое лучшее наступление.

Совершенство – это решение в добрые времена.

Совершенство – это решение в тяжелые времена.

(Совершенство – это решение в тяжелые времена.)

Совершенство касается больших вещей.

Совершенство касается мелочей.

Совершенство – это отношения.

Совершенство – это философия.

Совершенство – это стремление.

Совершенство не имеет пределов.

Совершенство – это прагматическая норма.

Совершенство – это исполнение.

Совершенство – эгоистично.

Совершенство – бескорыстно.

Совершенство – это то, что не дает вам спать.

Совершенство – это то, что позволяет вам спать спокойно.

Совершенство – это движущаяся цель.

Совершенство – это нечто... не знающее границ.

СОВЕРШЕНСТВО. Всегда.

Если не **СОВЕРШЕНСТВО**, то что?

Если **СОВЕРШЕНСТВО** не сейчас, то когда?

Специальный раздел

Прوماхи гуру

По моему твердому убеждению, что-то в этом мире идет наперекосяк. Взять, например, мир «гуру бизнеса» (включая, конечно же, и меня) с их/нашими навязчивыми идеями в противовес «всем нам» и «существованию в реальном мире».

Центр внимания гуру (ЦВГ): крупные компании и сопутствующие первоочередные стратегические вопросы промышленного переустройства.

Реальный мир (РМ): большинство из нас пока что – в 2010 г. – работают не в крупных компаниях, а на «СМП», средних и малых предприятиях. (Или в государственных учреждениях аналогичного масштаба.) А если мы работаем в крупной компании или учреждении, то для большинства из нас внимание сосредоточивается на своем отделе из 17 человек. (Если говорить об «СМП», то в этом сегменте Германия, опережая Китай, является экспортером № 1 в мире – главным образом благодаря узкоспециализированным, высокопрофессиональным малым предприятиям Mittelstand.)

ЦВГ: государственные корпорации.

РМ: большинство из нас работают в частных ком-

паниях. (Или в тех самых госучреждениях.)

ЦВГ: крутые отрасли.

РМ: большинство из нас работают не в «крутых» отраслях, а выполняют довольно обычную работу – как, например, мой приятель Ларри Джанески, зарабатывающий бакс-другой (вообще-то, \$60 млн) на «сухих подвальных этажах», в которых нет вредной для организма плесени и которые могут быть использованы в качестве комнаты для гостей или игр, а также для хранения всякой всячины.

ЦВГ: «совершенство» предназначено для GE, GE и только GE (ну, может, еще для Google и Apple).

РМ: «совершенство», бесспорно, сродни сказочно доброжелательной, познавательной, мгновенно приходящей на помощь и находящейся поблизости аптеке, которая бесстрашно вступает в поединок с врачами и страховыми компаниями и, как правило, одерживает победу. (Для меня это Gary Drug Company на Чарльз Стрит в Бостоне.)

ЦВГ: рабочая обстановка, для которой характерны отсутствие босса, спокойные, ровные отношения, самостоятельность.

РМ: большинство из нас имеют «боссов». Большинству из нас дают задания.

ЦВГ: «достижение успеха» означает получение «вашего фирменного знака» в мире, где коллеги оценивают нас выше,

чем босс.

РМ: даже если «пожизненная занятость» и предполагает постепенное продвижение по службе, в какой-то период времени большинству из нас все же приходится угождать боссам, дабы они повлияли на наше продвижение.

«Большинство из нас используют разговорный язык для обозначения официальных терминов; например, мы говорим “как заработать бабки” (вместо “бизнес-модель”); “давайте повысим сосунка” (вместо “а он впишется в формат?”); “наймите нормальных людей, обращайтесь с ними нормально, дайте им шанс проявить себя во всем блеске и благодарите их за все, что они делают” (вместо “стратегическое управление кадровым резервом”); “хоть в доску разбейся, лишь бы клиенты были довольны и снова приходили к нам” (вместо “политика укрепления лояльности клиентов”) и “как можно быстрее поделитесь полученным опытом, не копите его” (вместо “парадигма управления знаниями”)).».

ЦВГ: генеральные директора «с обложки журнала» с айфонами G4, статусными женами и детьми от всех трех браков, получающими образование в подготовительной школе как минимум за \$70 000.

РМ: большинство из нас работают в государствен-

ных учреждениях, или в школах, или в пожарных депо, или в частных фирмах. Вполне возможно, что последними управляют «миллионеры по соседству», которые владеют двумя просторными квартирами и автомобилем Lexus выпуска 2006 г., заезжают в кофейню по пути на работу и отдают своих детей в привилегированную среднюю школу или частную школу по месту жительства.

ЦВГ: новые формы «виртуальной организации» ведения бизнеса; рабочие места, где принято строго соблюдать иерархию, – «вчерашний день».

РМ: большинство из нас работают в условиях довольно четкой «иерархии» согласно типовому штатному расписанию. (Хотя есть вероятность того, что уровней стало меньше, чем несколько лет назад.)

ЦВГ: ненормального вида креативщики с развитым правым полушарием мозга, вошедшие в моду в наше странное время.

РМ: большинство из нас – не «творческие личности Нового века», но время от времени мы проявляем изрядную сообразительность... и великолепно «командуем парадом», если требуется «сделать то, что нужно».

ЦВГ: неминуемая угроза «аутсорсинга» для бесчисленного количества работников.

РМ: большинству из нас не особенно угрожает пер-

спектива привлечения рабочей силы из Индии, Китая или Румынии для выполнения нашей работы.

ЦВГ: международные компании, «ворочающие большими делами» в «плоском мире».

РМ: многих (большинство) из нас глобализация затрагивает лишь в малой степени, и наши фирмы продают не более чем скромную часть своей продукции и тем более услуг за пределами национальных границ. (Радиус действия бухгалтерской фирмы, в которой заняты 18 человек, в среднестатистическом городе с 84 000 жителей в основном составляет три мили.)

ЦВГ: мир, в котором «Web – это все, Web все меняет».

РМ: для большинства из нас мир не перевернулся «вверх тормашками» с приходом Всемирной паутины, хотя Web и играет значительную роль в нашей жизни. (Мы вызываем из автомобиля по электронной почте с помощью смартфона BlackBerry слесаря-сантехника, а он все-таки опаздывает на целых пять часов!)

ЦВГ: наша способность мгновенно связаться с кем угодно и где угодно.

РМ: мы пользуемся электронной почтой и одновременно широко практикуем личные встречи (теперь это называется MBWA – управление методом хождения), если, конечно, голова повернута куда надо.

ЦВГ: комплексная стратегия информационных систем и информационных технологий, предусматривающая, чтобы

все было соединено с чем-нибудь еще.

РМ: признавая всю важность внедрения информационных систем, большинство из нас пользуются ими с грехом пополам, силясь удостовериться в том, что созданные на основе ИТ части системы (основные подсистемы) являют собой чудеса простоты, способные доставить товары тем, кто работает непосредственно с клиентами, и их внутренним и внешним заказчикам.

ЦВГ: составители стратегических планов и генеральные директора, отчаянно ищущие «голубые океаны» новых возможностей.

РМ: большинство из нас не тратят весь рабочий день или даже его часть на составление грандиозных планов. Никогда раньше. Никогда впредь.

Многих (большинство) из нас глобализация затрагивает лишь в малой степени, и наши фирмы продают не более чем скромную часть своей продукции и тем более услуг за пределами национальных границ. (Радиус действия бухгалтерской фирмы, в которой заняты 18 человек, в среднестатистическом городе с 84 000 жителей в основном составляет три мили.)

ЦВГ: «нестереотипное» мышление, естественно.

РМ: большинство из нас одержимы желанием «решать вопросы», но главным образом в рамках стереотипов. (Нам хватает и обычных чертовых проблем, та-

ких как недовольство давних клиентов и т. д.)

ЦВГ: комплексное «системное преобразование».

РМ: большинство из нас верят в быстрые эксперименты «по дешевке» и ограничиваются ими, а также срыванием «низко висящих фруктов», и большие перемены даются нам с трудом.

ЦВГ: навязывание таких словосочетаний, как «бизнес-модели», «масштабируемый», «стратегическое управление кадровым резервом», «политика укрепления лояльности клиентов» и «парадигма управления знаниями».

РМ: большинство из нас используют разговорный язык для обозначения официальных терминов; например, мы говорим «как заработать бабки» (вместо «бизнес-модель»), «давайте повысим сосунка» (вместо «а он впишется в формат?»); «наймите нормальных людей, обращайтесь с ними нормально, дайте им шанс проявить себя во всем блеске и благодарите их за все, что они делают» (вместо «стратегическое управление кадровым резервом»); «хоть в доску разбейся, лишь бы клиенты были довольны и снова приходили к нам» (вместо «политика укрепления лояльности клиентов») и «как можно быстрее поделитесь полученным опытом, не копите его» (вместо «парадигма управления знаниями»).

ЦВГ: самые лучшие базы данных + самые классные алгоритмы – вот что стоит во главе угла на нашем клиентоори-

ентированном предприятии.

РМ: большинство из нас бóльшую часть времени посвящают «тривиальным» делам, связанным с установлением сотру́днических отношений с клиентами, поставщиками, руководителями местных органов и т. д.

ЦВГ: неослабевающая погоня за «синергизмом».

РМ: большинство из нас активизируются, активизируются и еще раз активизируются, чтобы получить шанс преуспеть на рынке. (Вспомним еще раз эти удивительные немецкие компании *Mittelstand* или Ларри Джанески, занимающегося сухими подвальными этажами.)

ЦВГ: сбыт – это ловкость рук!

РМ: продажи, продажи, продажи!

ЦВГ: придавайте первостепенное значение клиенту!

РМ: придавайте первостепенное значение в равной степени непосредственным исполнителям и непосредственным руководителям! (Чтобы максимально повысить вероятность того, что повторные сделки попадут к тем работникам, которые набили на этом руку.)

ЦВГ: слияния и поглощения с целью расширения «сферы влияния», «внедрения на рынок» и повышения «доли участия в рыночных операциях» в условиях игры с нулевым исходом для снижения риска, чему способствуют «разнородность» хозяйственного портфеля и подавление («устра-

нение») конкурентов.

РМ: играть с позиции силы, работать с остервенением для повышения этой силы и выжить и преуспеть с помощью «органического» роста и обеспечения «того, что надо» и работать очень, очень, очень хорошо.

ЦВГ: совершенно «новые правила для новой игры», в корне новые «средства и методы управления», которые «все меняют».

РМ: большинство из нас узнают что-то новое, но ничего такого, что можно было бы назвать «революционным», поскольку мы много трудимся (полный рабочий день) «лишь» для того, чтобы «сделать работу», улучшить взаимоотношения, найти хороших людей и удержать их, выражая одобрение и уважение и предоставляя возможность двигаться вперед.

ЦВГ: фетишизация дьявольски умных.

РМ: большинство из нас знают, что успех приходит к тем, кто «неустанно» долбит, и долбит, и долбит, и потом снова долбит в одну точку согласно пресловутым Золотым Основам.

ЦВГ: надежность и долговечность.

РМ: большинство из нас доводят дело до конца потихоньку, стараясь закончить его к концу недели и при этом оставить клиентов довольными – и если результат надолго, то «Хвала тебе, Господи!»

ЦВГ: «меняющаяся демографическая ситуация», «новый

мир, в котором поселился ген X», количество отдельных сегментов рынка совпадает с количеством клиентов.

РМ (надеюсь): большинство наших клиентов [85 процентов] – женщины. Так сформируйте подходящую команду [чтобы среди топ-менеджеров было много-намного больше женщин] – и вперед! Кроме того, чтобы заработать приличные деньги, нам приходится ориентироваться в большей степени на биржевых спекулянтов и «старых хрычей» [вот у кого денежки водятся] и в меньшей – на незрелую молодежь, задающую тон в моде, но, как правило, не имеющую ни гроша в кармане.

Самый главный вывод из «всего этого», суть этой книги заключается в том, чтобы вы... *очень, очень, очень, очень, очень, очень, очень, очень, очень хорошо* усвоили... «основы», такие как проявление заботы о людях, умение внимательно их выслушивать, принимать близко к сердцу даже мелкие неприятности и извиняться до потери пульса даже за крошечные промахи, и пусть повезет вам во всех ваших делах!

Что вовсе не означает отказ от вещей сумасбродных и безрассудных – просто всему свое время.

Кризис

9. Если что-то и поднимается все вверх, и вверх, и вверх, то это не может продолжаться бесконечно

В беду попадают не по незнанию. Просто то, что вам известно наверняка, может на деле обернуться иначе.

Марк Твен

Насколько я понимаю, экономика сбилась с пути потому, что экономисты все как один приняли красоту, которую они облекли во впечатляющие математические термины, за истину.

Пол Кругман, экономист, лауреат Нобелевской премии

Я могу рассчитать движение небесных тел, но не безумие людей.

Сэр Исаак Ньютон

Сейчас, когда я пишу эту книгу (в апреле 2009 г.), положение на мировых финансовых рынках дает чертовски мало поводов для улыбок. И все же... трудно не издать противный смешок, глядя на то, что там произошло за последние пару

лет.

Лицемерие этих волшебников Уолл-стрит (тех самых, у которых коэффициент умственного развития IQ составляет 168 и которые приглашают таких звезд, как Пол Саймон и поп-группа Jonas Brothers, выступать на выпускных утренниках в детских садах своих детей), выставяющих в дурном свете и себя, и друг друга, являет собой зрелище воистину потрясающее.

Во-первых, как они облажались: на праздновании 10-летней годовщины мега-, мега-, мегаслияния Citicorp и Travelers бывший глава Citigroup Джон Рид отличился тем, что назвал сделку «ошибкой». Как сообщил Рид газете *Financial Times* в апреле 2008 г., «акционеры от этого не выиграли, работники определенно не выиграли, и клиенты, думаю, тоже не выиграли». (Спасибочки, чувак Джонни.) Г-н Рид и соучастник деяния руководитель Travelers Сэнди Уэйлл, с другой стороны, **ВЫИГРАЛИ** – заглавными буквами.

Во-вторых, как они поливали друг друга грязью: после того как Рид был смещен и у штурвала Citigroup поставили Чак Принса (кандидатуру которого тщательно взвешивали), Уэйлл обвинил за «плохое руководство» Принса, вместо того чтобы подвергнуть сомнению состряпанную им вкупе с Ридом аферу, суть которой сводится к следующему: «Огромнее лучше, чем просто огромное». (Принс «ушел в отставку» в 2007 г. И при этом получил **ОГРОМНОЕ ВЫХОДНОЕ ПОСОБИЕ** – все заглавными буквами.) Говоря о соучастни-

ках преступления, *Financial Times* также сообщала в апреле 2008 г. о том, что бывший босс боссов Merrill Lynch Дэвид Комански назвал работу своего преемника Стэна О'Нила «абсолютно преступной», не проявив никакой сдержанности и ни малейших признаков зрелости.

Но, как я уже сказал, все это довольно забавно, или было бы забавно, не будь в мире глобального экономического хаоса, последствия которого будут ощущаться еще лет десять. Будучи заклятым врагом практически всякого гигантского объединения, именуемого «синергизмом», а также гигантских магазинов, в которых можно «купить все», я зло-радно ухмыляюсь. Да и как не фыркнуть при виде этих гениев, ноги которых, как оказалось, сделаны из дерьма со скотного двора и заражены личинками мух (я живу на ферме), человеку, у которого всегда были проблемы с явлением типа Гендиректор-Суперзвезда / Лидер от Бога.

Причудливый элемент «очевидности», связанный с этим фиаско, наводит меня на мысль о том, что нам нужно внедрить новые основополагающие принципы ведения бизнеса.

1. Если что-то и поднимается все вверх, и вверх, и вверх, то это не может продолжаться бесконечно. (Возможно, вам даже захочется это записать!)

2. Не надо (даже если ты экономист или математик) покупать или продавать производные производных других производных, если не имеешь представления о том, как оце-

нить упомянутые производные производных других производных.

3. Не надо верить лжепророкам, которые вещают, что эфемерные финансовые инструменты способны стереть риск с лица земли «на веки вечные и на все века, аминь».

4. Не надо ссужать деньги на постройку дома человеку, который не представил справки о доходах, кредите или работе.

5. Если же тебя одолевает соблазн ссудить деньги на постройку дома человеку, который не представил справки о доходах, кредите или работе, ты должен немедленно сбавить обороты счетчика жадности. (Хотя, конечно, и история, и естественные науки свидетельствуют о том, что счетчик жадности *никогда* не сбавляет обороты ни в малейшей степени – так было и так будет всегда.)

6. Мой любимый пункт: в девяти случаях из восьми крупные слияния... терпят крах. В девяти случаях из семи они обеспечивают лишь ничтожную долю ожидаемого «синергетического эффекта» и заодно разрушают огромное множество (умноженное на огромное множество) «реальных ценностей» – не говоря о потере тысяч и тысяч рабочих мест.

7. Оптимизм, даже если это «необоснованный» оптимизм, имеет величайшее значение для тех, кто стремится к инновациям. Я прожил в Силиконовой долине 30 лет и смею утверждать, что без «необоснованного» оптимизма не было бы таких марок, как Apple и Intel. Но при этом абсолютно

необходимо, чтобы в соседнем офисе сидел пессимист или умудренный опытом наставник, к которому вы испытываете глубочайшее уважение.

Это «боглоражит» ум

Основатель Vanguard Mutual Fund Group Джон Богл написал самую лучшую книгу о «бизнесе» (КНИГУ ЖИЗНИ!), которую мне когда-либо доводилось читать. Название (БЛЕСТЯЩЕЕ!): «Достаточно» (Enough: True Measures of Money, Business, and Life). Вместо того чтобы развести на несколько абзацев содержание этого краткого, но весьма замечательного и весьма вразумительного тома, приведу лишь названия некоторых глав, которые сделают за меня эту работу:

«Слишком высокая стоимость, но недостаточно высокая ценность»;

«Слишком много рассуждений, но недостаточно вложений»;

«Слишком много сложности, но недостаточно простоты»;

«Слишком много расчетов, но недостаточно доверия»;

«Слишком много деловой активности, но недостаточно профессионализма»;

«Слишком много искусства продажи, но недостаточно искусства руководства»;

«Слишком много внимания уделяется атрибутам, но недостаточно внимания уделяется выполнению обязательств»;

«Слишком много ценностей XXI века, но недостаточно ценностей XVIII века»;

«Слишком много “успеха”, но недостаточно репутации».

Объясняя главную тему своей книги, г-н Богл начинает ее со следующей сцены.

«На приеме, который давал миллиардер с Шелтер Айленда, Курт Воннегут говорит своему другу Джозефу Хеллеру, что хозяин – управляющий хеджевого фонда – за один-единственный день заработал больше денег, чем Хеллер за свой пользующийся бешеной популярностью роман “Поправка-22”⁴ за всю его историю. Хеллер отвечает: “Да, но зато мне этого... достаточно, а вот ему **достаточно** никогда не будет”».

Достаточно сказано.

⁴ Хеллер Дж. Поправка-22. – СПб.: Амфора, 2007.

10. Бог любит (а в трудные времена особенно?) троицу

Хотя историки еще долго будут спорить по поводу первоочередных действий при наступлении краха финансового рынка, статья в газете *Washington Post* от 19 сентября 2008 г., озаглавленная «В суровых условиях кризиса Полсон, Бернанке, Гейтнер создают Комитет троих», интереснейшим образом анализирует стиль руководства Хэнка Полсона.

[Бывший министр финансов Джон Сноу] закрыл помещение для мониторинга, в котором сотрудники минфина вели круглосуточное наблюдение за глобальными фондовыми биржами, рынками облигаций и валютными рынками, с целью экономии денег. Контакт Сноу с Бернанке, который в то время был на посту всего лишь шесть месяцев, сводился, главным образом, к беседам за официальным завтраком раз в неделю. Общение между Сноу и Гейтнером было минимальным.

С приходом Полсона ситуация мгновенно изменилась. Будучи детищем финансовых рынков и имея обыкновение делать короткие телефонные звонки любому потенциальному источнику информации, он принялся названивать Гейтнеру и Бернанке в любое время суток, чтобы обсудить новую идею или последние новости с рынков по поводу вопроса, требующего пристального внимания.

«Лишнее общение никогда не повредит, – говорил Полсон. – Если возникает важный вопрос, я просто звоню Бену. Я пытаюсь создать атмосферу такой прямолинейности и открытости, такого духа сотрудничества с людьми, которым доверяю, что они сами проникаются этой атмосферой».

Независимо от оценки исхода, этот анализ – вкупе с моими собственными наблюдениями на протяжении ряда лет – позволяет вынести несколько предварительных уроков по поводу того, как действовать в критических ситуациях.

1. Создайте *авторитарную* группу управления, состоящую из трех человек. (Да, все хорошее или по крайней мере полезное состоит из трех – Бог троицу любит.) Я противник авторитарности до мозга костей, но признаю редкие исключения из этого правила.

2. Обменивайтесь информацией «сверх меры». (!!!)

3. **Отбросьте всякие условности формального общения.**

4. Оставьте эгоистические устремления за дверями. (*Если эгоисты быстро не перестраиваются, удалите их из ближайшего окружения.*)

5. Обеспечьте разнообразие группы. (Газета *Washington Post* отмечает, что тройка Полсон, Бернанке и Гейтнер состоит из титана Уолл-стрит, академика и государственного чиновника.)

6. Проследите за тем, чтобы каждый член группы обладал

высоким уровнем компетентности – и воспринимался таким.

7. Поощряйте склонность к... **ускоренному методу проб и ошибок.** Во-первых, это создает ощущение, что «они не тратят время впустую», – движение имеет большое значение. Во-вторых, при исправлении ошибок нельзя быть уверенным, что это сделано правильно, поэтому нужно сдвинуть дело с мертвой точки хотя бы ради того, чтобы увидеть, что происходит при нарушении системы. В-третьих, должно быть желание признать, что произошла ошибка, и немедленно остановить неудавшийся эксперимент, а не упорно продолжать его, давая тем самым понять, что вы не признаете его провала.

8. Каждый член должен иметь общепризнанный **авторитет.** (Сноу фактически не пользовался авторитетом на Уолл-стрит, поэтому он все равно лишился бы руководящего поста осенью 2008 г.)

9. Обменивайтесь информацией «сверх меры» не только с членами группы.

Общий вывод:

Обменивайтесь информацией.

Обменивайтесь информацией.

Обменивайтесь информацией.

Обменивайтесь информацией.

Обменивайтесь информацией.

Обменивайтесь информацией.

Обменивайтесь информацией.

Обменивайтесь информацией.

11. Помните про Китай! Помните про Индию!

Изучите информацию о Китае. (И об Индии.)

Прочитайте книги.

Прочешите Всемирную паутину.

Поговорите с людьми.

Организуйте группу по изучению опыта этих стран.

Поразмышляйте о Китае. (И об Индии.)

Совершите поездку в Китай. (И в Индию.)

Сделайте «медитацию» о Китае (и об Индии) частью своего ежедневного ритуала.

Это не столько «призыв к действию», сколько «призыв к информированности». Незнание феномена Китая (или Индии)...**просто... недопустимо.**

Недопустимо ... вне зависимости от возраста.

Недопустимо ... вне зависимости от профессии.

Недопустимо ... вне зависимости от отрасли промышленности.

Недопустимо ... вне зависимости от размеров компании.

Недопустимо ... вне зависимости от образования.

Недопустимо ... вне зависимости от уровня зарплаты.

Недопустимо ... вне зависимости от любой другой названной вами чертовой переменной.

Намек:

Китай – это не «проблема».

Китай – это не «угроза».

Китай может означать «возможность», а может и не означать.

Китай (Индия) – это... **Реальность**... Часть нашей жизни. (Точка.)

Действуйте сообразно вышеизложенному.

Возможность

12. Сложные времена? Потрясающая возможность!

«Это шанс застать своих конкурентов врасплох».

«Немедленно хватайте клиентов ваших растерявшихся конкурентов!»

«Думайте позитивно!»

«Что для одного несчастье, для другого – шанс!»

По мере углубления финансового кризиса 2007++... **такая абсолютная фигня...** встречалась на каждом шагу.

Однако думаю, что для тяжелых времен есть адекватное употребление слова «*возможность*» – и оно даже близко не стоит рядом с той чушью, о которой написано выше.

Иначе говоря, кризис – это самое настоящее (да) и «простое» (нет)... **испытание характера.** И возможно, одно из двух или трех самых важных испытаний, с которыми нам суждено столкнуться во взрослой жизни.

И я думаю, что нам следует думать об этом именно под таким углом.

Вместо того чтобы «хватать клиентов нашего конкурента в его теперешнем шатком положении», нам, быть может, сто-

ит проявить к этому конкуренту глубокое сочувствие, которое выражается не в оплате его счетов, а в недвусмысленном заверении, что у нас нет ни намерения, ни желания отбирать у него клиентов.

Вместо того чтобы «думать позитивно», попробуйте... «думать вдумчиво». Бездумный оптимизм – он и есть бездумный. В борьбе с кризисом мы должны проявлять здравомыслие – и, возможно, безграничную порядочность. Такое поведение не подпадает под определения «положительное» или «отрицательное». Оно так и называется: порядочное.

Уверен, вы уловили смысл. Это такое время, когда *появляется* потрясающая возможность – потрясающая возможность... проявить характер. (*Или нет.*)

Хитрый же умысел здесь можно усмотреть в том, что такое проявление характера, вероятно, чертовски поможет в бизнесе, когда с кризисом будет покончено, – ибо люди долго помнят внимательное отношение!

13. Скучное красиво! (Или по крайней мере *может* им стать)

Я люблю Jim's Group!

Я люблю Basement Systems, Inc.!

Группа компаний Джима Пенмана Jim's Group существует примерно 25 лет. Все началось с Jim's Mowing – «Косьбы Джима», ведь именно этим занятием подпитывал себя Джим в период написания диссертации на соискание ученой степени доктора философии. Не знаю, закончил ли когда-нибудь г-н П. свою диссертацию. Но я точно знаю, что Jim's Group имеет 3000 франчайзи у себя в Австралии, а также в Новой Зеландии, Канаде и Соединенном Королевстве. Отличная работа компании и удивительные возможности, которые она предоставляет своим франчайзи, отмечены многочисленными наградами.

Итак, чем же она занимается?

Ерундой.

Что за ерунда?

Да так, всякая.

Точнее, такая «ерунда», заниматься которой у деловых людей нет ни времени, ни желания.

Судите сами:

Jim's Mowing Canada (Косьба Джима в Канаде)

Jim's Mowing UK (Косьба Джима в Соединенном Королевстве)

Jim's Antennas (Антенны Джима)

Jim's Carpet Cleaning (Чистка ковров Джима)

Jim's Car Cleaning (Мойка машин Джима)

Jim's Dog Wash (Мытье собак Джима)

Jim's Fencing (Ограды Джима)

Jim's Floors (Полы Джима)

Jim's Painting (Малярные работы Джима)

Jim's Paving (Работы по мощению и ландшафтному оформлению Джима)

Jim's Pergolas [беседки] (Перголы Джима)

Jim's Pool Care (Уход за бассейном Джима)

Jim's Pressure Cleaning (Мойка под высоким давлением Джима)

Jim's Roofing (Кровельные работы Джима)

Jim's Security Doors (Двери с повышенной степенью безопасности Джима)

Jim's Trees (Деревья Джима)

Jim's Window Cleaning (Мойка окон Джима)

Если хотите узнать об этом больше, загрузите текст What Will They Franchise Next? The Story of Jim's Group (Какие дополнительные фран-

шизы они собираются предоставлять? История Jim's Group) по ссылке http://www.jimsskipbins.com.au/pdf/what_will_they_franchise_next.pdf

Ранее упомянутая компания Basement Systems, Inc. находится в штате Коннектикут, быстро развивается и имеет более \$60 млн годового дохода. Ею управляет Лэрри Джанески. Он осушит ваш полуподвальный этаж. [См. его бестселлер – именно так – под названием «Наука о сухих полуподвальных этажах» (Dry Basement Science).] Преобразованный его усилиями полуподвальный этаж превращается в великолепное складское помещение, гостиную без болезнетворной сырости и плесени или гостевую комнату – это уж как вам заблагорассудится.

Ключевой момент: будущим предпринимателям следует помнить о том, что современные молодые компании занимаются не только биотехнологией, Интернетом и так называемым бутиковым финансовым планированием.

Подумайте о мытье собак!

Подумайте о сухих полуподвалах!

Подумайте, черт побери, еще о чем-нибудь!

Ключевой момент: «некрутое» может быть очень, очень, **очень**, очень, очень крутым.

Помните о косяке гурзу redux

Как я уже говорил, современные компании – это не

только Большие «Модные» Предприятия с Публично Продаваемыми Акциями, но вы бы никогда об этом не узнали, читая работы большинства «гуру» по менеджменту. Увы, я тоже один из тех гуру, которые знают все подробности деятельности General Electric и Hewlett-Packard, но совсем мало – об остальных 80 процентах, или 90 процентах, или 95 процентах, или 98 процентах экономики.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.