

Д.ТРАУТ. "ЧУВСТВО ЛОШАДИ"

Ключ к успеху в том, чтобы найти лошадь, которая повезет вас в правильном направлении

Введение

Посвящается
самой важной, самой сложной из всех
маркетинговых работ...
маркетингу самого себя.

Большому брату стало все равно

В старые добрые времена вы подписывали пожизненный контракт с большой корпорацией. Она учила вас, воспитывала вас и ставила вас на ступени, ведущие вверх. Насколько высоко вы могли взобраться по этой лестнице, зависело от того, насколько старательно вы работали. Все было просто и предсказуемо.

Если вы не делали много ошибок, вы добивались успеха и могли уйти на пенсию с большими почестями. Вам не нужно было сильно беспокоиться по поводу своей карьеры. Компания делала это за вас. Справедливость торжествовала. Чем больше вы работали, тем больше были ваши шансы взобраться на вершину. Усердие, терпение и лояльность были основными корпоративными достоинствами.

Так было вчера.

В сегодняшнем мире интенсивной конкуренции, реструктуризации и корпоративных захватов каждый сам за себя. Вы не можете положиться на компанию в заботе о вас, поскольку компания не уверена в том, что завтра она будет существовать и, соответственно, заботиться о вас. Вам приходится заботиться о себе самому.

Век конкуренции ворвался в мир бизнеса. Сейчас компании конкурируют на глобальной основе и ошибки стоят очень дорого.

Появились прониры и новички, которые начали "реструктуризировать" Корпоративную Америку.

Компании больше не могут содержать дополнительных людей. "Постный" и "скупой" стали лозунгами сегодняшнего дня. Никто не застрахован от слияний и захватов корпоративных рейдеров.

Вспышка корпоративной реструктуризации может частично объяснить недомогание служащих. По результатам последних исследований, 51 процент высших руководителей подтверждает, что их компании поменяли средний руководящий персонал и реорганизовали рабочие места за последний год или два. (Даже ставшая притчей во языцах вращающаяся дверь федерального правительства поворачивается всего один раз в четыре года).

В итоге вы не можете позволить себе зависеть от того, как компания заботится о вас. Большой брат слишком занят тем, что пытается выжить. Для того, чтобы добиться успеха сегодня, вы должны смотреть на себя скорее как на продукт, а не как на сотрудника. Ваша карьера находится в ваших собственных руках, а не в руках вашего приятеля, директора по персоналу.

Пожизненный контракт более не длится всю жизнь. Сегодня средний выпускник колледжа меняет работу трижды в течение десяти лет после окончания учебы. (Приговор пожизненного заключения сегодня в среднем продолжается всего восемь лет). Более того, людей, проводящих всю жизнь, работая на одну компанию, пренебрежительно называют "охотниками за должностями".

Будучи стратегами маркетинга, мы наблюдали за этими турбулентными временами, работали и писали о них. Чем дольше мы бродили по Корпоративной Америке, тем больше мы понимали, что традиционные ключи к успеху больше не открывают ее дверей.

То, что вы работаете более старательно, верите в себя и думаете позитивно, не приведет вас на более высокую ступень лестницы успеха. Дело в том, что успех больше не появляется изнутри вас. Успех это нечто, что вручают вам другие.

Как заставить других привести вас к успеху, является темой этой книги. Другими словами, вы должны выйти на рынок и продавать себя.

Давайте, однако, сразу определим одну вещь. Эта книга не является руководством по планированию. Вы не найдете здесь списков, психологических упражнений, предсказаний того, какая область завтра добьется наибольшего успеха.

Цель этой книги состоит в том, чтобы встряхнуть вас изнутри самих себя, где вы сконцентрировались на собственной персоне. Мы считаем, что вам пора открыть свое сознание для внешнего мира. Вам необходимо искать успех вне себя. В этой книге описаны некоторые люди, места, вещи и идеи, в которых вы сможете найти его.

Неудачники смотрят внутрь себя и ищут там ключ к успеху, в то время как успех разлит вокруг них. Для того, чтобы его увидеть, нужно лишь открытое сознание и острый взгляд.

Победители ищут тех, кто приведет их к успеху. Вам необходимо знать, где и что искать.

Удачи.

Глава 1. Вы не правы, Норман Винсент

Ни одна книга не имела такого большого влияния на становление принципов успеха как The Power of Positive Thinking (Сила позитивного мышления) уважаемого Нормана Винсента Пила.

"Сформулируйте и прочно установите в сознании картину себя, добившегося успеха, - пишет доктор Пил, - Держите эту картину в уме постоянно. Не дайте ей поблекнуть. Ваше сознание будет искать способ претворить эту картину в жизнь".

Если вы верите таким, как Норман Винсент Пил, вы являетесь тем, что придумали. "Измените свои мысли, и вы сможете изменить свой мир", - утверждает уважаемый Роберт Шуллер. Другими словами, дайте волю силе, которая заключена внутри вас.

Является ли ключом к успеху вера в самого себя? Мы думаем, что нет. Мы полагаем, что ключом к настоящему успеху в жизни является вера в кого-то другого. Другими словами, найдите лошадь, которая повезет вас.

Когда вы фокусируетесь на себе, вы делаете всего одну ставку на скачках. Расширяя свой горизонт и включая в него других, вы бесконечно увеличиваете количество ставок в вашу пользу. Более того, вы открываете свое сознание для других возможностей, не считая людей. Лошадка продукта, Лошадка идеи, Лошадка категории, Лошадка рекламы. Зачем ограничиваться собой и только одним шансом на победу? Откройте сознание тысячам других возможностей.

Теория успеха "веры в себя"

Посмотрите в зеркало и спросите себя: "Верю ли я в человека, который смотрит на меня?"

Большинство экспертов думает, что вы не верите. Именно поэтому существует столько книг о силе позитивного мышления.

The Believe in Yourself and Make it Happen Guide (Пособие о том, как поверить в себя и дать этому случиться) доктора Конни Палладино является типичным образчиком жанра. "Наш заработок является карточкой отчетности, которая влияет на то, как мы видим себя, и что мы чувствуем в свой адрес", - уверяет доктор Палладино, консультант по карьерному росту.

Автор из Лос-Анджелеса Дейв Грант прямо декларирует: "Вам платят ровно столько, сколько, по вашему мнению, вы стоите. Это определяется чувством собственной значимости, самооценкой". (Эй, господин МакГро-Хилл, давайте назначим цену в сто долларов на эту книгу!).

Однако эти и другие эксперты уловили высокую степень корреляции между растущими эго этого мира и материальным успехом.

Успех и самоуверенность являются проблемой яйца и курицы, но в данном случае ее можно решить.

На самом деле, на этот вопрос есть два ответа.

Достигаете ли вы успеха благодаря уверенности в себе? Или успех делает вас уверенным в себе?

По нашему мнению, оба ответа верны. Но разница заключается в самих этих подходах. Поднять самооценку невероятно сложно. Это все равно, что ставить торчком веревку. Вам придется поверить, что люди со сверхактивными эго родились такими. Дональд Трамп пришел к Норману Винсенту Пилу для того, чтобы жениться, а не для того, чтобы поднять свою самооценку.

И наоборот, сомневающиеся этого мира родились такими, либо приобрели свою незащитность в раннем детстве. Классическое заболевание под названием депрессия, возможно, является преувеличенной формой неуверенности в себе. (Попытайтесь сказать людям, находящимся в депрессии, что все, что им нужно сделать, это повысить самооценку).

Мы полагаем, что вы родились с определенным уровнем самооценки (CQ) так же как и с определенным уровнем интеллекта (IQ). Коэффициент уверенности в себе существует так же, как и коэффициент интеллекта. Вы действительно не много сможете сделать, пытаясь поднять его.

Да, в любом случае, станьте более уверенным в себе, если сможете. Но сделайте это другим способом. Добейтесь большего успеха и позвольте успеху подпитывать вашу самооценку.

Теория достижения успеха путем "постановки цели"

Следующим шагом за верой в себя идет постановка цели. Если вы изучите книги типа "помоги себе сам", вы узнаете, что без цели вам не добиться успеха. Вам придется начать с жизненной цели.

Затем установите пятилетнюю цель, десятилетнюю цель, цель на пятнадцать лет вперед, и так далее.

Если вы станете изучать реальность, вы начнете задумываться. Если вашей целью станет должность генерального директора компьютерной компании, надо ли вам проводить первые шестнадцать лет работы в компании, занимающейся колой? Возможно, нет. Однако именно это сделал председатель правления Apple Джон Скалли.

Это работает и в другом направлении. Если вы хотите быть владельцем сети ресторанов пиццы, стоит ли вам начинать с компьютеров, нанимаясь на работу вице-президента MIS в Pillsbury? Именно это сделал Герман Чейн, президент Godfather's Pizza.

Если вы хотите стать Вице-президентом Соединенных Штатов в возрасте 41 года, стоит ли вам проводить четыре года в колледже за выпиванием пива, игрой в гольф и получением степени по изучению компьютеров? Так сделал Дэн Куэйл.

Бабушка Дэна Куэйла сказала ему: "Ты можешь стать чем угодно, если будешь достаточно стараться".

Неверно. Дэн Куэйл не сделал себя вице-президентом в возрасте 41 года. Вице-президентом его сделал Джордж Буш.

В нашем демократическом обществе равных возможностей люди забыли классическое определение дороги к успеху: Важно не то, что вы знаете. Важно, кого вы знаете.

Если вы думаете, что это ужасный способ управления страной, у вас есть единомышленники. Мы тоже так думаем. Это может быть ужасно, но это очень типично.

Когда вы устанавливаете цель для себя, вы полагаете, что ваши одинокие усилия позволят вам достигнуть этой цели. Очень редко это является правдой. Вы не можете попасть на небеса сами по себе. Вам понадобится небольшая помощь от Бога.

Когда вы устанавливаете цель для самого себя, вы надеваете себе шоры на глаза. Вы теряете возможности, которые не стоят "в основной последовательности". Если вы знаете, куда направляетесь, вы не увидите боковую дорогу, которая часто может привести вас к самой важной возможности вашей жизни. Вы страдаете от "туннельного видения".

Так происходит с большей частью людей. Если существует общая ошибка в само-маркетинге, то это постановка персональной цели и из-за этого неспособность видеть другие возможности по мере их развития.

Когда вы устанавливаете цель для себя, вы лишаете себя загадки и волнующей непредсказуемости жизни. "Если вы всегда знаете, чего вы хотите, - сказал Пабло Пикассо, - это все, что вы сможете получить".

Когда вы устанавливаете цель для себя, вы обычно забываете, что другие также устанавливают цели. Если каждый захочет стать королем горы, гора станет несколько переполнена. Вместо этого советуем попробовать в долине.

Исследование, проведенное журналом Playboy, показывает, что 41 процент американских родителей хочет, чтобы их ребенок стал Президентом Соединенных Штатов. По грубому подсчету, это 80 миллионов семей и по двое детей в семье, то есть 65 миллионов детей положили глаз на Вашингтон.

Посмотрите в другом направлении.

Держите глаза открытыми. Не запирайте себя внутри цели. Для многих людей будущее может стать более волнующим, более блестящим и более стоящим, чем они могут себе представить.

"Я не знаю, куда двигаюсь, - сказал Даниэль Ричард Куперман, выпускник Portledge Prep School на Лонг Айленде 1989 года, - но я не могу дождаться момента, в который я туда доберусь".

Даже после того, как вы туда доберетесь, дорога, приведшая вас туда, никогда не окажется прямой. "Жизнь это паутина, - сказал Росс Перо, - линии скрещиваются под неожиданными углами. Добились вы успеха или нет, не зависит от того, насколько хороши ваши планы, особенно эти пятилетние стратегические планы, составлять которые учат бизнес-школы. Успех зависит от того, как вы реагируете на неожиданные возможности".

Том Петере повторяет ту же мысль: "Мне не нравится вся тенденция планирования карьеры. У меня никогда не было формулы, никогда не было жизненного плана. Я извлекал преимущество из удачи, когда она поворачивалась ко мне лицом". И он добавляет: "Удача составляет 98 процентов сделки".

И Росс Перо и Том Петере являются иконоборцами. Они, не сомневаясь, нападают на традиционные идеи. Большинство же людей, забравшись на вершину, продолжает наступать в свои собственные следы. Они не верят в удачу и в то, что стоит быть в нужном месте в нужное время. Они верят в старательную работу, постановку целей и веру в себя.

Они не хотят знать, как им это удалось. Гораздо приятнее поддерживать миф о добродетелях. Когда вы слышите, как глава предприятия рассказывает о том, какие превосходные возможности откроет перед вами компания, если вы являетесь человеком, готовым старательно и много работать, просто

десять раз скажите: "Дон Куэйл" и задержите дыхание. Это поможет вам сохранить свежую голову для того, чтобы понять, каков правильный путь вверх по лестнице успеха.

Глава 2. "Эй, папа, как насчет 50 миллионов долларов?"

Шугар Рей Робинсон, веся 160 фунтов, стоил каждого фунта своего веса. Он был лучшим боксером мира.

Дональд Трамп в возрасте 43 лет стоил каждого года своей жизни. Он был самым успешным человеком в мире. (К 44 годам, конечно, он спустился обратно на землю).

Дональд умен, агрессивен, представителен. На самом деле, у него были все атрибуты, необходимые для того, чтобы продвинуться вперед в мире бизнеса. Прочтите его книгу *The Art of the Deal* (Искусство сделки), и он расскажет вам, насколько он умен, агрессивен и представителен.

Вот о чем господин Трамп не написал в своей книге: о критическом, переломном моменте своей жизни, о моменте, когда он пришел к своему отцу, Фреду Трампу и попросил: "Папа, как насчет пятидесяти миллионов долларов?"

Таково послание нашей книги. Неважно, насколько вы умны, насколько агрессивны и представительны. Вы гораздо большего успеха добьетесь в своей жизни, если окинете взглядом окружающий мир и найдете лошадь, которая повезет вас.

Даже после того, как Дональд Трамп далеко продвинулся на своем пути к вершине, он не забыл о том, что принесло ему успех. Когда он строил свой шедевр, Башню Трампа, он не забывал сказать: "Эй, Нью-Йорк, как насчет пятидесяти миллионов долларов налоговой скидки?"

А когда его империя превращалась в руины, Дональд не преминул пойти в банк и сказать: "Эй, Ситибанк, как насчет дополнительных шестидесяти пяти миллионов?"

Когда покойного Малькольма Форбса попросили объяснить, как он добился успеха, он сказал: "Если вы сможете выбрать родителей, которые владеют бизнесом, и быть уверенным в том, что они не разозлятся на вас, когда будут выходить из дела, это станет самым прямым путем к успеху и всему остальному".

Отец Малькольма говаривал: "Сынок, каков ответ на девяносто девять вопросов из ста? Это деньги".

В отличие от Дональда Трампа и Малькольма Форбса, большинство людей не родились с золотой ложкой во рту. У вас, возможно, нет богатых родителей, которым вы сможете наследовать. Не важно. Принцип остается тем же. Для того, чтобы добиться большого успеха в жизни, вам придется найти лошадь, которая повезет вас.

"Я хочу сделать это сам"

Именно это легко мог сказать Дональд Трамп. "Я хочу прийти в мир, чтобы доказать самому себе, что я сам могу достичь всего. Мне не нужны деньги моего отца и его кредиты".

Это не редкость. Вы слышите это каждый день, особенно от детей и подростков. "Я хочу сделать это сам!" ежедневный рефрен в большинстве домов, где есть дети.

Некоторые люди так и не вырастают. Они постоянно пытаются доказать самим себе, что они умны и талантливы, борясь за внешний успех.

Использование внешнего успеха для того, чтобы скомпенсировать внутреннюю незащищенность, - обычное человеческое желание. Это относится к целой армии трудоголиков, которые наводняют большинство компаний. Чем меньше они зависят от других, тем больше они доказывают себе, что они являются действительно успешными человеческими существами.

Люди ориентированы на себя. Какое самое часто произносимое слово в английском языке? Вы догадались. Это слово "я". Вторым, третьим и четвертым по популярности словом являются "мне, мое, мой".

"Вы и Ваш" не стоят даже в первой двадцатке.

Это иронично. Люди поворачиваются внутрь, в то время как им следует поворачиваться наружу. Вы не можете добиться успеха сами по себе. Другие люди делают вас успешным. Поэтому вам следует сфокусироваться на других, а не на себе.

"Как мне добраться до Карнеги Холла?", - спросил турист у хиппи. "Практика, брат, практика", - ответил хиппи.

Наш совет противоположен. Возьмите такси.

Извлекать выгоду из неудач

Дональд Трамп извлек выгоду из того, что он удачно родился в богатой семье. Но можно извлечь выгоду и из неудачи.

Рон Кович вернулся домой с вьетнамской войны в инвалидной коляске. Все цели, которые он когда-то ставил перед собой в прошлой жизни, остались в джунглях Юго-восточной Азии.

Кович приобрел общенациональную известность, протестуя против вьетнамской войны на Республиканской Национальной Конвенции 1972 года. После публикации своей книги *Born on the Fourth of July* (Родился четвертого июля), Кович выступал перед Демократической Национальной Конвенцией 1976 года и был делегатом в 1988 году.

По его книге был снят получивший известность фильм, сценарий которого он написал в соавторстве с режиссером Оливером Стоуном.

"Я действительно чувствую себя одним из самых удачливых людей мира, - говорит Рон Ковач, - я хотел, чтобы моя жизнь послужила чему-то важному. Я не хотел, чтобы обо мне думали просто как о человеке, вернувшемся с войны с увечьем, о человеке, которого люди жалеют. Я всегда хотел влиять на как можно большее количество людей. Мне есть, что сказать им".

Что есть успех?

"Странна наша ситуация здесь, на земле, - сказал Альберт Эйнштейн, - каждый из нас приходит с коротким визитом, не зная, зачем, хотя иногда кажется, что он может предсказать свою цель".

Некоторые люди хотят быть чем-то. Они хотят, чтобы у них было название, например врач, дантист, адвокат, которое дарует их владельцу право похвастаться им. Другие хотят делать что-то. Они хотят добиться чего-то в своей жизни.

Наши симпатии принадлежат последним. Мы восхищаемся такими людьми как Рон Ковач, людьми, которые хотят что-то значить, другими словами оставить свой след на песчаных барханах времени.

Чем бы ни был успех, большинство людей хотят достичь его. Последнее исследование американцев выше среднего класса, спонсором которого являлись компании Ernsst & Young и Yankelovich Clancy Shulman, показало, что добиться успеха "очень важно" для двух третей исследуемой группы. И это были люди, зарабатывающие в среднем 176 тысяч долларов в год. (Только 14 этой процентов группы считали себя "очень состоятельными").

Что такое успех? Это то, чем вы хотите, чтобы он был: деньги, власть, должность, признание. Это может быть мэрия, это может быть Карнеги Холл. Это может быть генеральный директор, финансовый директор или управляющий по информации.

Успех в одной области не исключает успеха в других областях. Вы не должны стремиться только к одной узкой цели. Деньги, власть, должность, признание, счастье и друзья обычно появляются одновременно.

Но во всем нужна умеренность. Не дайте успеху стать для вас наркотиком, который питает ваше раздутое эго. Болезненное пристрастие к успеху не даст вам почувствовать себя полностью счастливым. Вам всегда будет не хватать денег и имущества, а ваша должность будет недостаточно высока. Всегда для полного счастья будет не хватать еще одних часов Rolex или еще одного автомобиля BMW.

Не забывайте оставить что-нибудь на потом. На самом деле, если вы будете считать, что успех это то, что кто-то другой сделает для вас, а не то, что вы сами делаете для себя, вы с меньшей вероятностью будете страдать от незащищенности в погоне за успехом.

Ваше сознание должно войти в подходящие рамки для того, чтобы использовать принципы, обсуждаемые в этой книге. Вы не должны придерживаться философии "я сам могу". Никто не может сделать себя успешным. Это могут сделать только другие. Папа Римский не выбирает сам себя. Этого не делает и председатель правления.

Если вы думаете, что это холодный, циничный и расчетливый взгляд на жизнь, вы правы.

Холодный, циничный, расчетливый и эффективный.

Глава 3. Темные лошадки

Какова ваша персональная маркетинговая стратегия? Другими словами, как вы предполагаете продвигаться по жизненной лестнице?

Когда вы начинаете с самого себя и акцентируете свои усилия на уверенности в себе, вы полагаете, что успех вытекает изнутри вас. Для того, чтобы добиться успеха, необходимо просто работать без отдыха, работать как можно старательнее.

Если бы жизнь была скачкой, вы ехали бы на самом себе. На захудалой, неумелой и непредсказуемой лошадке. Многие люди пытаются это делать. И добиваются при этом очень небольшого успеха.

Самому по себе возможно добиться успеха в мире бизнеса, политики или просто жизни. Но это очень нелегко. И это всегда напоминает безрассудный авантюризм.

Так же как и сама жизнь, бизнес это социальная активность. Такова работа в правительстве, в социальной сфере или любая другая работа, которой вы занимаетесь.

Например, возьмем продажи. Вы не можете продать что-то сами по себе. Кто-то должен купить то, что вы продаете.

Помните, что жокеи, которые побеждают наиболее часто, не обязательно самые легкие, самые умные или самые сильные. Самый хороший жокей не обязательно побеждает в скачке. Жокей, который приходит первым, обычно скачет на самой лучшей лошади.

Для начала давайте уравнием лошадей, начиная с темных лошадей. Почему стоит начать с темных лошадей? Да просто потому, что они самые популярные лошади на скачках.

Кроме того, это лошади, поставив на которых вы, скорее всего, ничего не получите. (Как показывает практика, самый простой способ потерять деньги на скачках это ставить только на темных лошадей).

Когда мы говорим о преимуществах, мы говорим о выплатах. Мы говорим о ваших шансах выиграть много, достичь успеха, по вашим собственным словам. Темная лошадка, к несчастью, не принесет вам ничего, кроме нервотрепки. Просто дело в том, что с этой лошадью труднее всего выиграть.

Старательная лошадка: 100 к 1

Самая темная лошадка это вы сами. В нашей книге мы готовы спорить, что ставки будут 100 к 1.

Когда вы строите свою персональную маркетинговую стратегию вокруг самого себя, вокруг своих талантов и возможностей и игнорируете окружающих, вы скачете на самом себе.

Это жесткая позиция. Вы обычно начинаете отставать и затем беретесь стегать себя кнутом.

Подстегивание себя является еще одним способом сказать себе: "работай старательнее". Если все работают семь часов в день, вы будете работать восемь. Если все вокруг работают восемь часов, вы будете работать девять (и немного в выходные).

Вы знаете, каков пример для подражания. Большинство людей охотно работают дольше, поскольку они полагают, что это единственный способ продвинуться вперед. По результатам последнего исследования, проведенного для Steelcase, компании, занимающейся мебелью для офисов, 49 процентов служащих сказали, что работают на пределе.

Не старательнее, как вы могли заметить, а "на пределе". В этой бизнес-скачке очень многие подстегивают себя кнутом.

Роботы, компьютеры и автоматизация должны были уменьшить длительность рабочего дня и дать нам больше времени на отдых. Продайте ваши клюшки для гольфа. Этого не произошло. По данным Lois Harris and Associates средний американец работает на 20 процентов больше, чем в 1973 году и имеет на 32 процента меньше свободного времени в неделю.

Менеджеры работают еще больше. По данным исследования, проведенного American Productivity and Quality Center (американским центром продуктивности и качества) в Хьюстоне шестьдесят пять процентов топ-менеджеров работают больше 50 часов в неделю.

Больше всего работает высшее руководство. По результатам исследования, проведенного Wall Street Journal, 88 процентов руководителей работают 10 или более часов в день. Восемнадцать процентов работают 12 или более часов в неделю.

Раньше босс обязательно замечал, если вы много работали. "Вот человек, который заслуживает продвижения". Сегодня, когда каждый работает очень много, для того, чтобы вас заметили, надо уходить в пять часов и говорить всем, что вы работаете настолько эффективно, что вам не нужно дополнительного времени для выполнения вашей работы.

Люди, которые едут на старательной лошадке, обычно начинают постепенно, с одного или двух дополнительных часов в неделю. Затем, поскольку это не приносит продвижения, поскольку их не замечают, они вынимают кнут и увеличивают свои усилия. Очень скоро они чувствуют себя абсолютно вымотанными.

На самом деле, они двигаются в общей массе и не имеют шансов выиграть скачку. Но они продолжают подстегивать старательную лошадку, как будто это их единственная надежда достичь славы и поймать удачу за хвост.

Когда то, что вы делаете, не приносит успеха, вам надо начать делать что-то другое. Это один из основных принципов маркетинга. Когда вы скачете на старательной лошадке, одержимый идеей быть замеченным, трудно сказать "тпру!". Гораздо проще продолжать работать все больше и больше.

Особенно патетичен человек, пытающийся спасти неудачника, работая все больше и больше. Никто так самоотверженно не пытался спасти Eastern Airlines как Фрэнк Борнман. Но все его усилия пошли коту под хвост.

"Если сначала не получается, попробуй еще раз", - сказал В. С. Филдз, - "А потом перестань. Не стоит упираться как последний дурак". Мы согласны.

Но разве люди, добившиеся успеха, не работают много? Да, работают. Но они сильно отличаются от тех, кто много работает для того, чтобы добиться успеха.

Дело в том, что чем выше вы взбираетесь по жизненной лестнице, тем больше удовольствия доставляет вам работа. Вы не попадаете на вершину из-за того, что много работали. Но когда вы оказываетесь там, вы, возможно, захотите потратить немного дополнительного времени на то, чтобы наслаждаться лимузинами, обедами и роскошью жизни.

Если вы не на вершине и принадлежите к клубу трудолюбивых, вам стоит подумать о том, чтобы изменить свои привычки. Слишком большое количество работы иссушает мозг и приводит к тому, что вы делаете ошибки. "Я могу сделать за 11 часов почти столько же работы, сколько я могу сделать за 10", - сказал кто-то однажды. Если вы работаете слишком долго, вы делаете ошибки, и вам нужно дополнительное время на то, чтобы их исправить. Тот факт, что вы потратили на проект больше времени, не значит, что вы выполнили работу лучше. Меньше часто значит лучше, как в труде, так и в архитектуре.

Некоторые компании увидели свет в конце туннеля работы после наступления темноты. Они еще не начали проверки оставшихся на рабочем месте после пяти часов вечера, но они уже провозгласили свою философию.

Скачущий на старательной лошадке Джек Уэлч, председатель General Electric, особенно критично настроен по отношению к политике некоторых менеджеров, которые постоянно работают и никогда не отдыхают. Джек рассказывает: "Если кто-то говорит мне: "Я работаю 90 часов в неделю", я говорю ему: "Ты в корне не прав. Я в выходные катаюсь на лыжах. Я хожу куда-нибудь с семьей по пятницам и выходным. Ты должен делать то же самое, или твои сделки не будут удачны. Запиши двадцать дел, которые заставляют вас работать по 90 часов в неделю. Десять из них окажутся чепухой".

Крис Уиттл эхом вторит ему. Уиттл является генеральным директором Whittle Communications, компании стоимостью 185 миллионов долларов, которая базируется в Ноксвилле, штат Теннесси. (В 1988 году он продал 50 процентов своей компании Time Inc. за 185 миллионов долларов).

"Предприниматели работают слишком много, - говорит Крис Уиттл, - Я безрассудно потратил годы своего двадцатилетия и тридцатилетия на бессмысленную, судорожную работу. Я запутался в мифе о суровом, много работающем, "остающемся на рабочем месте до конца" предпринимателе. Это невероятно разрушительная точка зрения. Это ненужно и нездорово. Вы можете добиться успеха как руководитель и не таким путем".

Уиттл известен как генератор идей. Он поднял шум своей Channel One, телевизионной программой для студентов высших учебных заведений, которая доставляет новости (и рекламу) прямо в классы. Он также создал Special Reports, глянцевого журнала, который бесплатно распространяется в приемных врачах.

Большое количество работы и хорошая лошадь принесут вам все, чего вы хотите достигнуть в жизни. Большое количество работы при этом необязательная составляющая.

Умная лошадка: 75 к 1

В молоке сливки всплывают вверх. В жизни этого обычно не происходит.

У горлышка корпоративной бутылки плавает в основном молоко. Вас приведут в смятение тесты IQ, которые вы попросите решить руководителей компаний Fortune 500. Профессор любого среднего колледжа покажет лучшие результаты.

Мы не критикуем советы директоров, которые выбирали этих руководителей. Интеллект - палка о двух концах. Если интеллекта слишком мало, вы не сможете справиться с ежедневной бумажной работой в офисе: написанием меморандумов, организацией командировок, заполнением счетов. Слишком много интеллекта, и вы потеряете связь с реальностью. Вы будете страдать от синдрома рассеянности, присущего профессорам колледжей.

Высшие руководители компаний появляются из средней части графика IQ. Как сказал президент колледжа своим студентам: "Дружите с отличниками, поскольку они вернутся и станут вашими коллегами. Но будьте особенно милы с хорошистами и троечниками. Они вернутся и создадут новую аудиторию для развития науки".

Питер МакКолоф, бывший председатель правления Хегох, сделал такое же замечание о студентах своего курса, ставших выпускниками Бизнес-школы Гарвардского университета в 1949 году. "Кривая достижений обратно соответствует успехам в классе, - писал МакКолоф, - Лучшие ученики не достигли в жизни многого. Гораздо большего достигли середнячки. Те, кто получал лучшие оценки, оказались в середине жизненной лестницы".

Если вы верите в то, что хорошие оценки являются ключом к успеху, посетите встречу выпускников через двадцать пять лет после окончания колледжа. Успех в классе и успех в совете директоров имеют мало общего.

Существует причина того, почему успех прямо не вытекает из интеллекта. Чем умнее человек, тем больше он полагается на самого себя. В конце концов, он и так все знает. Он полагается на себя в достижении жизненных целей. Но это опять про старательную лошадку.

Менее интеллектуальные люди знают, что они не так умны. Следовательно, они чаще ищут других, которые смогут помочь им взобраться по лестнице.

Нет ничего плохого в том, чтобы быть умным. Вам не повредит, если вы сами в состоянии удерживать свои виды на будущее. Но найдите другую лошадь, чтобы передвигаться по жизни.

Образовательная лошадка: 60 к 1

Вопрос образования связан с проблемой интеллекта. Стоит ли полагаться на образовательную лошадку, которая привезет вас на вершину?

Образовательная лошадка очень хороша для того, чтобы идти через ворота жизни в правильном направлении. Мы считаем, что вам стоит получить престижное образование в таких местах как Гарвард, Принстон, Ейл, Дьюк, Странфорд или Нортвестерн. Вы не выучите больше, чем в вашем местном университете, но у вас будет торговая марка, которая поможет вам, когда вы будете обращаться в отделы по персоналу различных компаний.

Сам по себе диплом колледжа не купит вам многого. Сегодня выпускники колледжей составляют почти 25 процентов рабочей силы Соединенных Штатов, что является более высокой цифрой, чем в любой другой стране мира. И пропорция выпускников колледжей продолжает расти. Пятьдесят девять всех выпускников школ сегодня идут в колледж.

Поскольку дипломы колледжей становятся все более обычным делом, растет значение торговой марки учебного заведения. Именно поэтому колледж Ivy League является особенно богатым источником будущих руководителей. По результатам последнего исследования для компаний Fortune 500, почти 19 процентов сегодняшних руководителей имеют диплом колледжа Ivy League.

Но не позволяйте себе зазнаться из-за диплома. "Мир полон образованных беспризорников", - сказал Рэй Крок, который построил McDonald's с очень небольшим количеством выпускников колледжей, да и сам он таковым не был. Даже сегодня более половины всех руководителей в корпорации McDonald's не являются выпускниками колледжей.

Помните о функции образовательной лошади, которая заключается в том, чтобы ввести вас в скачку. Диплом сам по себе не заставит вашу лошадь двигаться быстрее.

Будьте внимательны во время скачки на образовательной лошадке. Вы можете незаметно для себя потерять драгоценное чувство реальности в зарослях знаний. Как говорится в старинной поговорке, "Вы родились со здравым смыслом, а затем вы пошли в школу и потеряли его".

Более того, во многих больших компаниях вам не подняться на вершину, щеголяя отличным дипломом. Это особенно верно для мегакорпораций, где доктора философии сидят в отделе исследований.

Доктор Джон Фрэнсис Уэлч Младший стал генеральным директором пятой по величине индустриальной компании в США, чьи продажи составили в 1988 году почти 50 миллиардов долларов, не из-за того, что имел диплом доктора философии. Скорее его привело на этот пост то, что он отбросил от своего имени слово "младший" и стал называться плебейским именем Джек.

Лошадка компании: 50 к 1

В прошлом на этой лошади стоило ехать. Будущему выпускнику колледжа следовало пройти интервью в нескольких больших компаниях еще во время учебы и, если повезет, получить несколько предложений о работе. Обычно он выбирал самую большую компанию или самую высокую начальную зарплату, предпочтительно оба пункта.

Как только решение было принято, вы были устроены до конца своих дней. Вам оставалось только двигаться вперед и выше, и, возможно, перед вами в конце пути маячила должность генерального директора.

Теперь все не так. Путь к вершине большей части компаний наполнен большим количеством поворотов и извилин, чем миска спагетти. Способности являются, по большей части, самым незначительным атрибутом вашего личного маркетингового арсенала.

Компания, особенно большая компания, может и не означать, что у вас большое будущее, но у нее, несомненно, есть одно большое преимущество. Большая, известная компания является отличным

местом для того, чтобы прокомпостировать ваш билетик, в том случае, если это правильная большая компания.

Сегодняшний модный яппи обычно заканчивает тщательно выбранный широко известный колледж (желательно Гарвард), носит тщательно отобранную одежду известной торговой марки (наверняка Ральф Лорен Поло), ездит на старательно выбранной машине широко известного бренда (конечно, BMW), пьет тщательно отобранные алкогольные напитки (всегда), и работает в компании, о которой никто никогда не слышал.

Если вы спросите этого модного яппи, почему так происходит, он ответит: "Они сделали мне самое выгодное предложение".

Деньги не являются главным мерилем потенциала работы. Кеннеди был не прав. Спрашивайте не о том, что вы можете сделать для вашей компании. Спрашивайте о том, что ваша компания может сделать для вас.

Как вы думаете, почему "мусорные" облигации платят самые высокие дивиденды? По той же причине "мусорные" компании платят самые высокие зарплаты.

Остерегайтесь мусорных компаний в мире бизнеса. Они не только ничего для вас не сделают. Они часто могут нанести непоправимый ущерб вашей долгосрочной карьере.

Не важно, насколько вы блестящи, это качество не поможет вам не оказаться в лагере неудачников. Лучший офицер с "Титаника" оказался в той же шлюпке, что и худший. И при этом ему крупно повезло, потому что у него появился шанс спастись.

Внимательнейшим образом, смотрите на голубые фишки корпоративного мира, которые начинают терять свой блеск. General Motors, IBM, Хегох. Эти бывшие птицы высокого полета переживают спад. Их гораздо легче узнать, чем вам кажется. В некоторых случаях, у них за плечами десять или более лет угасания.

Ни одна компания не ложится лапками вверх за одну ночь. Даже Титаник держался на плаву три часа после того, как напоролся на айсберг.

Вам не надо быть финансовым или маркетинговым гением для того, чтобы определить долгосрочного неудачника. Шлюпки уже многие годы отчаливают от таких компаний как Western Union. New York Central теряла почву под ногами десять лет или более того, перед тем, как объявить себя банкротом.

Однако многие будущие сотрудники не хотят видеть сигналов опасности. Слишком часто вмешивается их эго. Неудачники от маркетинга не только платят больше, кажется, что они предоставляют больше возможностей. "Я могу стать героем, - думает новый сотрудник, - Я могу помочь компании развиваться".

В последний раз, когда мы считали, у IBM было 387112 сотрудников. Как вы думаете, будет ли иметь какое-либо значение сотрудник номер 387113?

Для каждого правила существует исключение. В Chrysler Corporation было 150000 сотрудников, когда Ли Якокка пришел в компанию в 1978 году. Но Якокка пришел как президент с полномочиями для того, чтобы вносить изменения. Поэтому если вас толкают присоединиться к неудачнику, будьте уверены, что вы приходите на должность, облеченную властью, с четко определенным разрешением совета директоров, которое позволит вам вносить изменения в работу.

Время ехать на корпоративной лошадке было в начале. Четверо из первых четырех человек, вступивших в армию Соединенных Штатов во время Второй Мировой войны пришли к победе офицерами. Ни один из последних десяти не смог этого сделать.

Такие компании как Apple, Digital Equipment и Хегох в начале своей деятельности породили толпу миллионеров. Сотрудникам, пришедшим в эти компании позднее, повезло меньше.

Как определить, что эта зарождающаяся компания станет мегакорпорацией? Вам это не удастся. Вам нужно искать другого человека, продукт или идею, которые, по вашему мнению, имеют будущее. Мы опишем этих лошадок более подробно в следующих главах.

Глава 4. Средние лошадки

Что отличает среднюю лошадку от темной лошадки?

Темные лошадки помогают вам, если вы ищите что-то внутри себя. Средние лошадки также нужны вам, если вы используете что-то внутри себя, но с небольшими отличиями.

Вам придется связать вашу концепцию с другими.

Креативная лошадка: 25 к 1

Что, если вы родились талантливым? Что, если вы прирожденный художник, писатель или музыкант?

Удачи. Она вам понадобится. "Очень многие цветы рождены для того, чтобы увянуть незамеченными и растратить свою красоту в воздухе пустыни", - писал Томас Грей.

Очень многие цветы таланта завяли в грубом мире реальности с тех пор, как Грей написал эти строки в 1750 году, гуляя по деревенскому кладбищу. Для того, чтобы быть звездой в художественной среде, вам понадобится большее, чем талант. Вам понадобится признание.

Как вы можете заставить кого-то другого признать ваши способности? Если вы художник, вам понадобится галерея, чтобы люди узнали о вас. Если вы писатель, вам нужен издатель. Если вы музыкант, вам придется найти компанию звукозаписи.

Короче говоря, вам понадобится признание человека, который поможет вам добиться успеха. Вам понадобится лошадь, на которой вы поскочите.

Наш совет состоит в том, чтобы показывать себя как можно большему количеству галерей, издателей и звукозаписывающих компаний, всем, которых вы сможете найти. И помните, что вам не нужно целое стадо. Вам просто нужна лошадь, которая повезет вас в правильном направлении.

Пол Маккартни не прошел прослушивание для Кафедрального хора в своем родном городе Ливерпуле. Ключом к успеху Маккартни стал Брэден Эпштейн. Он нашел легендарную четверку и раскрутил ее, часто против воли музыкантов, до уровня мирового класса.

Времена меняются. Сегодня Пол Маккартни написал кантату длиной в час, заказанную (вы не поверите) Кафедральным Хором Ливерпуля.

Джон Леннон, самый влиятельный создатель песен своего поколения, подарил тете, которая воспитала его, золотой диск, на котором были выгравированы слова, которые она ему часто говорила: "Ты никогда не сможешь зарабатывать себе на жизнь игрой на гитаре". Без Брайана Эпштейна Леннон действительно не смог бы зарабатывать себе на жизнь игрой на гитаре.

Если вы родились с художественным талантом, задайте себе следующий вопрос: "Брайан, где ты?"

Художественные таланты должны научиться еще одному: слушать свою аудиторию. Они должны адаптироваться к тому, какими их хотят видеть люди, а не наоборот.

Молодой певец с прекрасным сопрано (которое развивалось на многочисленных уроках пения), должен был исполнить The End of a Perfect Day перед восхищенными родственниками. Когда юношеский голос сорвался на семейном сборище, оказалось, что молодой человек умеет смешить людей. Певец, превратившийся в комика, был Бобом Хоупом.

Человек, твердо ориентированный на цель, сказал бы: "Я не позволю, чтобы этот случай остановил меня на пути к карьере профессионального певца". Человек, ориентированный на старательную работу, сказал бы: "Мне нужно больше практиковаться".

Случаи будут происходить. Удачливые люди будут извлекать преимущество из подобных случаев. Неудачники обычно ориентированы "внутрь себя". Они не слушают других.

Еще один известный комик начал свою карьеру как музыкант. Джек Бенни брал уроки игры на скрипке, надеясь в будущем стать концертирующим музыкантом. Он начал играть в водевилях как виолончелист, и только затем перешел к комедийным сценкам.

После того, как художники добиваются успеха, они часто не хотят ограничиваться одной областью деятельности. Они хотят быть свободны и попробовать множество разных вещей. Кинозвезда хочет сыграть множество главных ролей в фильмах разных жанров, от комедии до трагедии. Певец хочет петь песни разных музыкальных направлений. Писатель хочет писать разнообразные статьи, книги, сценарии, и так далее. Каждый хочет быть человеком Ренессанса.

Ограничьтесь. Лучшее правило успеха состоит в том, чтобы работать в одной области. Арнольд Шварценеггер получает 8 миллионов долларов за одну картину. Можете представить, насколько меньше он получил бы, если бы умел играть?

То же самое можно сказать о Джеке Бенни и Бобе Хоупе. Их старательно культивируемые стереотипы, созданные публикой, придают им огромную стоимость. Мэрилин Монро, Джон Уэйн, Клинт Иствуд: чем больше звезда, тем уже фокус. На самом деле, самые большие и богатые звезды становятся искусственно созданными образами самих себя.

То же самое можно сказать и о бизнесе. Сэнди Сиголофф известен как мастер перемен. Можно сказать, что он и есть эксперт по переменам. Его называют Минг Бездушный, по имени злодея из Flash Gordon. Имя подходит ему. Он снижал затраты, увольнял тысячи, ликвидировал дочерние компании, делал все, чтобы спасти компании от падения.

Сиголофф сделал миллионы на своем узком фокусе "мастера перемен". Его репутацию полировали такие издания как Business Week, Fortune, Forbes, Wall Street Journal и сотни других журналов и газет. Итак, сколько компаний изменил Минг Бездушный? Сотню? Пятьдесят? Двадцать пять? Десять?

Как насчет трех? Republic Corporation, конгломерат, базирующийся в Лос-Анджелесе, Daylin Corporation, компанию, занимающуюся в Лос-Анджелесе розничной торговлей, стоимостью 600 миллионов долларов и Wiskes Companies, самую большую в Соединенных Штатах компанию, занимающуюся розничной торговлей древесины и строительных материалов. В настоящее время

Сэнди Сиголофф применяет свое волшебство к L.J. Hooker, претерпевшее многие неприятности американское отделение австралийской компании Hooker Corp.

Мы не пытаемся опорочить господина Сиголоффа. Четыре на круг будут впечатляющим достижением. (Грубый эквивалент Джо Монтаны в Super Bowls, например). С узким фокусом вам не нужны многие победы для того, чтобы стать легендой при жизни. В некоторых случаях достаточно одной.

Брюс МакКиннон также является мастером перемен, но на более низком уровне. В свои всего 33 года, МакКиннон специализируется на воскрешении кабельных телевизионных систем. Он уже на третьем подобном месте и каждый раз его зарплата увеличивается на 25, а то и на 50 процентов.

Если вы собираетесь ехать на креативной лошадке, вы ускачете дальше, если у вас будет собственная выдающаяся торговая марка. Это могут быть длинные волосы (The Beatles) или огромные усы кончиками вверх (Сальвадор Дали) или белый костюм (Том Вульф).

Если вы хотите, чтобы люди думали, что вы художник, вы должны выглядеть креативно.

Пойдите в рекламное агентство. Вы сразу отличите художников от всех других. Креативные люди будут в джинсах. Костюмы и платья носят сотрудники финансового отдела и сотрудники по связям с общественностью. Арт-директоры, поскольку их считают более причастными к искусству, чем обычных писателей, должны пойти на шаг или два дальше. (Современный модный вид арт-директора должен включать длинные волосы, собранные в хвост или серьгу в ухе).

Прозвища также помогают создать креативное послание. Минг Бездушный, Элвис-Пелвис, Мадонна. Люди, которых так зовут, просто обязаны быть причастными к искусству.

Короткие прозвища еще сильнее. Босс (Брюс Спрингстен), Председатель (Фрэнк Синатра), Король (Кларк Гейбл).

Награды также помогают создать художественную репутацию. В некоторых отраслях вы должны обладать определенными наградами, иначе вас не будут воспринимать всерьез. В рекламной индустрии это Clio. В киноиндустрии это Oscar. В своей отрасли вы продвинетесь дальше, если не только получите награду, но и будете выставлять ее напоказ.

Шелли Винтере попросили пройти пробы на роль в фильме Роберта де Ниро. Когда она приехала на прослушивание, она достала из сумочки статуэтку "Оскара" и поставила ее на стол. Она снова открыла сумочку и достала второго "Оскара". И поставила его рядом с первым. "Некоторые люди думают, что я умею играть, - пробормотала госпожа Винтере, - Мне все еще нужно проходить прослушивание?"

Она получила эту роль.

Скакать на креативной лошадке непросто. В основном потому, что ездоки часто переставляют местами свои приоритеты. Они считают, что "талант всегда выйдет наружу", в то время как талант всего лишь покупает вам лотерейный билет. Более, чем любая другая лошадь, лошадка креативности для достижения успеха требует признания.

Это внешнее признание иногда так и не наступает. Винсент Ван Гог написал сотни картин за свою жизнь, а продал всего одну. Ван Гог называл себя "бедным растяпой, который не может продать ни одной картины".

Через девяносто девять лет после того, как он покончил с собой, "Портрет доктора Каше" был продан японскому коллекционеру за 82,5 миллиона долларов.

Не бейтесь головой о кирпичную стену (и не отрезайте себе уши), если ваш талант не признают немедленно. На самом деле, следует знать, что этого не произойдет. Сущность вашей проблемы заключается во внешнем признании. Пишете ли вы, рисуете, играете на сцене, поете, танцуете, фотографируете или делаете что-то другое, вам необходимо тратить немалую часть вашего времени на поиски внешних экспертов, которые сертифицируют вашу причастность к искусству.

Если вы действительно хотите добиться большого успеха в искусстве, сойдите за борт к аутсайдерам, как сделал это Харви Мэки. Мэки было 54 года, когда он написал свою первую книгу, Swim With the Sharks Without Being Eaten Alive (Плавать с акулами и не быть съеденным). Но он не все время проводил за письменным столом или плавал. Немалая часть его времени была посвящена получению положительных отзывов.

Он обращался к Роберту Редфорду, Теду Коппелу, Марио Гуомо, Глории Штайнен, Джеральду Форду, Уолтеру Мондейлу, Питеру Уэберроту, Эдди Альберту, Луи Хольцу, Бобу Найту, Элу МакГуире, Френ Таркентон, Стэну Смиту, Чарльзу Швабу, Уоррену Авису (автомобили в аренду), Абигайль Ван Бурен (Дорогая Эбби), Билли Грехаму и конечно к Норману Винсенту Пилу.

Он также обращался к генеральным директорам компаний United Airlines, 7-Eleven Stores, Porsche, Estee Lauder, Playtex, ConAgra, Northwestern Bell, IDS, Dayton-Hudson, Carlson Companies, Cray Research, Farely Industries, Drescher, Usio Electric и Stanley Works.

Кроме того, Мэки собрал отзывы президентов университетов Стрэнфорда, Брауна и Канзаса. Плюс президентов General Motors и G.D Searle.

Были также отзывы от четырех авторов, в том числе от Кеннета Бланшарда, соавтора The One Minute Manager (Менеджер за одну минуту), который написал предисловие.

Надо ли говорить, насколько популярна стала книга Swim With the Sharks? (Вы действительно хотите спросить?) Книга побила все рекорды тиражей и более 40 недель была в списке бестселлеров журнала New York Times. Было продано 2,3 миллиона копий, что позволило книге встать в один ряд десяти самых продаваемых книг по бизнесу всех времен и народов. В настоящее время Харви Мэки делает миллион долларов в год, читая лекции, если не считать авторские гонорары.

Насколько хорошо была написана Swim With the Sharks? Прочтите книгу и решите. Затем задайте себе вопрос: "Важно ли это?" Насколько хорошо поет Мадонна?

Если вы просто хотите быть художником, проводите все время с собой наедине. Работайте над своим "искусством", как это делал Ван Гог. Если вы хотите быть художником и добиться успеха, проводите часть времени со своим "искусством", а другую его часть, продавая себя людям. Так, как делал Мэки.

Никогда не забывайте, что в мире искусства, как и в обычном мире, другие люди делают вас успешными. Художественный критик делает успешным художника. Кинокритик делает успешным кинопродюсера.

В девяти случаях из десяти ваше эго будет мешаться под ногами. Люди хотят, чтобы их заметили за их искусство, а не за способность продавать. Спросите себя: "Так ли это важно?"

Для многих людей это имеет значение. В первую очередь они хотят верить в себя. Они хотят чувствовать себя художниками. Это другая сторона монеты. Если "орел" - это сила позитивного мышления, то "решка" - это саморазрушительный аспект неверия в себя.

Посмотрите на этот аспект со стороны. Верьте в силу других. Они единственные люди, которые могут сделать вас успешным. Верите вы в себя или нет, не решает вопроса.

Когда вы продаете свое искусство другим, помните, что упаковка важна также, как и продукт. Разве вошла бы книга Swim With the Sharks в список бестселлеров с более прозаичным названием Getting Ahead in Business (Продвигаться в бизнесе)?

Скорее всего, нет.

Разве книга с названием Marketing Yourself (Самомаркетинг) продвинулась бы?

Скорее всего, нет. Упаковка важна так же как и продукт. Поэтому мы изменили название этой книги на Horse Sense (Чувство лошади).

Потратили бы вы 19 долларов и 95 центов на книгу под названием Leadership Secrets (Секреты лидерства)?

Скорее всего, нет. Но сотни тысяч людей потратили эту сумму на книгу Leadership Secrets of Attila the Hun (Секреты лидерства Атиллы Гунна) Уэсса Робертса.

Упаковка важна так же, как и продукт. Иногда даже важнее.

Лошадка хобби: 20 к 1

Возможно, что-то, что вы делаете в свободное время, должно стать вашей профессией. Посмотрите, чего добился Хью Хефнер, не выходя из спальни. И чего добилась Хелен Герли Браун благодаря своей книге Sex and the Single Girl (Секс и одинокая девушка). Книга привела ее на должность главного редактора журнала Cosmopolitan.

Удивительно, как много добившихся успеха бизнесов эволюционировало из призваний и хобби.

Пол Прудхоум любит поесть, и его 300 фунтов показывают это. Итак, он превратил свое хобби во всемирно-известный ресторан K. Paul's Kitchen в Новом Орлеане.

Один из факторов, участвующих в игре, это уверенность. Когда вам нравится что-то делать, вы делаете это долго. Чем дольше вы занимаетесь этим, тем больше уверенности вы развиваете в себе. (Как вы становитесь хорошим оратором? Вы произносите много речей).

Обратите внимание на обратную мудрость уверенности. Успех возвращает уверенность. Уверенность не возвращает успех, если только вы не любите выставлять себя дураком. (Как говорится в старой поговорке, "Он легенда в своем воображении").

Как превратить хобби в эксклюзивную позицию? Держите глаза открытыми. Эдуарде Стерн - это чилийский архитектор по профессии и фанат лыжного спорта по призванию. Поэтому когда он узнал, что две французские компании планируют построить лыжный курорт мирового класса около Сантьяго, он сделал так, что именно его выбрали для осуществления проекта.

Valle Nevado предопределено стать одним из самых больших горнолыжных курортов в мире. В его строительство планируется вложить 350 миллионов долларов.

Как превратить хобби в состояние? Вы могли потратить 100 долларов на членство в Национальной футбольной лиге, когда она была основана в 1920 году в выставочном зале Hurlmobile Ральфа Хейя в Кантоне, Огайо. (Франчайзинг даллаской NFL был продан за 150 миллионов долларов).

Не так давно на очередном собрании группы гурманов Нью-Йорка, один из них пожаловался, что очень трудно найти действительно хороший ресторан.

Тиму Загату, адвокату Gulf + Western, пришла в голову прекрасная идея. Почему бы не провести исследование среди друзей членов этой группы и не распространить бюллетень со списком ресторанов, которые они предпочитают? В момент бравады, вызванной стаканчиком бордо, Загат вызвался осуществить проект.

Запросы на копии исследования, проведенного Загатом, вскоре выросли до такой степени, что жена Загата Нина, также юрист, предложила продавать их, чтобы покрыть издержки.

Через десять лет после того судьбоносного обеда, гид Загата стал самой продаваемой книгой о ресторанах в Нью-Йорке. Тим Загат больше не является практикующим адвокатом. Он является магнатом растущей мини-империи ресторанных гидов и руководств по отелям Соединенных Штатов.

Для предприятий питания Нью-Йорка ежегодное появление гида Загата стало событием, сравнимым с представлением в Париже нового Guide Michelin.

За все эти годы гиды Загата принесли семье Загата миллионы долларов.

В случае Тима Загата легко увидеть, как цель может стать на пути успеха. Давайте представим, что господин Загат хотел стать во главе юридического отдела компании, входящей в Fortune 500.

Зачем ему в таком случае было валять дурака с ресторанным гидом? Ведь невозможно проехать себе дорогу на вершину.

Хобби Майка Синьярда является катание на велосипеде. Каждый рабочий день в 11 часов утра сорокалетний Синьярд надевает велосипедный костюм, вспрыгивает на свой велосипед и проезжает 20 миль. Все 50 сотрудников его компании Specialized Bicycle Components Inc. отправляются с ним в двухчасовую поездку.

Основанная скорее энтузиастами велосипедного спорта, чем людьми от бизнеса, Specialized поняла привлекательность горных велосипедов с широкими шинами и начала производить их в 1981 году. Сегодня компания делает 80 миллионов на продажах и считается лидером рынка в переживающей небывалый подъем категории горных велосипедов.

Как превратить хобби в бизнес? Боб МакНайт любил кататься на серфинге больше всего на свете. Поэтому в 1976 году он скооперировался с чемпионом мира по серфингу Джеффом Хакманом и стал продавать "шорты для серфов" прямо со своего грузовика.

Сегодня их компания Quicksilver Inc., имеет ежегодный объем продаж одежды для серферов в 50 миллионов долларов. Компания обладает серфингистским чувством юмора. Надпись на двери президента Боба гласит: "Роберт Б. МакНайт Младший, директор по выемкологии".

Географическая лошадка: 15 к 1

Когда вы думаете о карьере, возможности бесконечны. Существуют большие компании и маленькие компании. Частные компании и публичные компании. Вы можете работать в области бизнеса, в правительственных или образовательных структурах. Вы можете стать менеджером или профессионалом в любой другой области.

Вы можете работать головой или руками, или и тем и другим (как делают, например, хирурги). Существует работа в помещении и на свежем воздухе. Вы можете найти работу в большом городе или маленькой деревеньке. Как же начать выбирать из этого бесконечного многообразия возможностей?

Возможно, вы не станете этого делать. Возможно, вас больше интересует общение со средой, в которой вы варитесь, чем поиск правильной должности в правильной компании в правильном месте.

Совершенство в бесконечном времени ничего не стоит.

Дизайнер Тони Сильвер любит путешествовать. В 1987 году она оказалась в Бали, куда поехала в отпуск.

Она влюбилась в людей этой страны, в культуру и еду Бали. Она осталась там на два месяца.

Используя местные рисунки, Тони создала линию рубашек, жакетов и брюк. Она также создала фабрику в Бали, которая делала одежду по ее эскизам.

Одежда, названная Silverwear (Одежда Сильвер), имела большой успех в эксклюзивном магазине в Нью-Йорке и Бостоне. Silverwear могла стать золотой жилой для Тони Сильвер. (Если бы этого не случилось, Тони всегда могла бы поехать в другое место).

Рейчел Креспин возвратилась из путешествия в Турцию с барашковым пальто, которое так понравилось ее друзьям, что они отправили ее к таким дизайнерам как Кельвин Кляйн и Донна Каран. Очень скоро она создала свой бизнес. Она стала посредником между американскими дизайнерами и турецкими фабриками. Она также конструирует одежду, которая продается в таких местах как бутики Bergdorf Goodman и Saks Fifth Avenue.

Родители Перл Сиденстрайкер были пресвитерианскими миссионерами на реке Янгзе в Китае. Перл научилась говорить по-китайски раньше, чем по-английски. После того, как она закончила колледж Randolph-Mason в Вирджинии, Перл вернулась в Китай. Три года спустя она вышла замуж за доктора Джона Бака, специалиста по сельскому хозяйству. Работа привела его в отдаленные районы Китая на реке Нанкинг. Там Перл собрала большую часть материала для своей книги *The Good Earth* (Хорошая Земля).

Книга моментально добилась признания читателей и получила награду Pulitzer в 1931 году. Она почти два года была в списке бестселлеров, ее перевели на более 30 языков и сняли по ней известный фильм. Перл С. Бак стала первой женщиной, получившей Нобелевскую премию за литературу.

То, что Бак нашла в Китае, Блэттнер находит в Заире. Только что окончивший университет Syracuse, Эдвин Блэттнер присоединился к бизнесу своего отца. Он стал работать на скромной текстильной фабрике в Киншасе, в Заире.

За следующие несколько лет, разными средствами и не без помощи удачи, он приобрел еще несколько бизнесов: единственную скотобойню Киншаса, фабрику автомобильных покрышек Goodyear, консервный завод, и плантации каучуковых деревьев, кофе и пальм.

Он также купил землю по бросовым ценам. В настоящее время семья владеет 60 тысячами квадратных миль (территорией, большей по площади, чем штат Нью-Йорк), простирающихся по Заиру.

Семейная организация Блаттнера, African Holding Company of America, состоит из 40 подразделений, в которых заняты 17 тысяч работников. Самые большие и впечатляющие части этой собственности были созданы Эдвином Блаттнером, сейчас 33-летним человеком.

"Он совсем как этот американец, Дональд Трамп, и даже больше, чем он, - сказал заирский бизнесмен, который много путешествовал по западу, "То, что ему удалось сделать здесь за такое короткое время, абсолютно феноменально".

География также стояла за успехом Питера Мейна, канадца, который работал в японской компании в Соединенных Штатах. Но ключом к успеху Мейна стал в семидесятых годах его дом в Ванкувере, где его соседом был Минору Аракава. Многие годы соседи не теряли связи.

В восьмидесятых, когда Минору Аракава пытался создать новую компанию видеоигр в Соединенных Штатах, он начал переманивать к себе своего соседа. В конце 1986 года, когда компания заканчивала тестирование своего первого продукта, Мейн согласился.

Выбор Мейна был правильным. Через три года, компания, занимающаяся видеоиграми (Nintendo), захватила 80 процентов рынка стоимостью 2,6 миллиардов. Питер Мейн, 48-летний вице-президент по маркетингу, был назван "Маркетологом года" журналом *Adweek*.

Почему Аракава выбрал Мейна? "В его послужном списке не было игрушек или продуктов электроники, - сказал Минору Акагава, - но я полагаю, что здравый смысл гораздо важнее, чем опыт". Еще важнее жить в правильном месте.

Успех лежит там, где вы находите его. Не тратьте времени в поисках правильного места и правильной среды. Вы не найдете ее. Но даже если бы вам удалось ее найти, вы вряд ли узнали бы ее.

Успех в жизни начинается с готовности принять. Принимайте вещи, которые нельзя изменить или, может быть, очень сложно изменить. Затем начните менять то, что полностью находится под вашим контролем. Самого себя.

Лошадка публичности: 10 к 1

Фактом корпоративной жизни, в особенности в больших корпорациях, является то, что видимость значит больше, чем способности. (Прекрасно, если у вас есть и то и другое, но если вам приходится выбирать между ними, выбирайте видимость).

Вы можете прискакать на лошадке публичности на вершину, поскольку 90 процентов людей не являются независимыми мыслителями. Девяносто процентов верят в то, что они читают в газетах, слышат по радио, видят по телевизору и в то, что говорят им другие. А где эти другие люди черпают свои идеи? Конечно, из газет, радио и телевидения.

Лошадка публичности сильна, но иногда работает и против человека. Негативная информация может уничтожить продукт, компанию или человека. Спросите Джозефа Хейзелвуда, бывшего капитана Exxon Valdes.

Важен не объем информации. Вам стоит бороться за то, чтобы создать одну позитивную историю, которую вы сможете повторять снова и снова.

"Мне так нравились бритвы Remington, что я купил компанию". Вы когда-нибудь читали историю про Виктора Киама, в которой бы не упоминалось о том, что ему так нравились бритвы, что он купил компанию? Конечно, нет. Эта идея настолько удачна, что он может бесконечно эксплуатировать ее.

Бенито Муссолини был премьер-министром Италии в течение 21 года. Знаете ли вы хоть одну положительную историю о Муссолини, кроме того, что при нем поезда стали ходить по расписанию? Одна идея. Вот, что вам необходимо искать, для того, чтобы присоединить к своему имени. Уолтер Вайр был копирайтером, который основал рекламное агентство под названием West, Weir & Bartels. Самым лучшим словом, которое он написал, было "wordsmith" (золотых слов мастер). В торговой рекламной прессе появилось множество историй о "золотых слов мастере Уолтере Вайре".

Эд МакКейб является еще одним рекламным копирайтером с Мэдисон Авеню. (Автомобили Volvo, куры Perdue). Несколько лет назад господина МакКейба выбрали в Зал Почета Рекламных копирайтеров. С того самого дня, практически при каждом упоминании о нем говорили как о "Эде МакКейбе из Зала Почета". Неплохое слово, если вы имеете на него право.

Бесс Майерсон стала "Мисс Америка" в 1944 году. Как же о ней упоминают? "Бывшая мисс Америка Бесс Майерсон". Неплохо иметь возможность говорить о себе так, особенно если вам 62 года.

Среди журналистов существует профессиональный секрет, который может помочь объяснить, почему простая идея имеет тенденцию повторяться снова и снова. Вы можете подумать, что журналисты начинают писать заметку с черновика. Однако они этого не делают, особенно в сегодняшнем компьютерно-ориентированном обществе.

Журналисты используют свои компьютеры для того, чтобы выискивать свои старые заметки и заметки других на предмет, который им нужен. Помогите вам Господи, если вы "бывший заключенный" или обладаете какой-нибудь такой же броской характеристикой, которую можно присоединить к вашему имени. (Небеса не помогут, но может помочь юридическая система. Измените свое имя).

Если вы планируете выезжать на лошадке публичности, сначала займите свое собственное слово или идею.

Каким словом вы владеете? Публичность - не простая лошадка для скачек. Вам придется безжалостно сбрасывать карты, чтобы сфокусироваться на идее или концепции.

Дэвид Лидерман владеет словом "печенье". Его большой прорыв произошел 25 июля 1979 года в газете New York Times, когда вышла статья под названием "Поиск лучшего шоколадного печенья в Нью-Йорке". Флоренс Фабрикант, написавшая эту статью, шоколадное печенье Дэвида понравилось больше, чем любое другое. Все остальное, как говорится, история печенья.

Где был бы Дэвид без статьи Флоренс?

Фрида Каплан владеет словом "киви". На самом деле, все знают ее как "королеву киви".

В шестидесятых она представила китайский крыжовник Соединенным Штатам, но назвала его "фрукт киви", позаимствовав имя у птички из Новой Зеландии, которая и является родиной этого фрукта.

Компания Фриды Finest Produce Company в Лос-Анджелесе является первой оптовой компанией, которая была основана женщиной, которой владеет и управляет женщина. Компания делает 20 миллионов долларов в год.

Интересный факт. Фрида Каплан никогда не летала на Дальний Восток в поисках экзотических фруктов. Она сидела у себя в офисе, а они вошли через главный вход.

Однажды один из заказчиков продуктов, фирма Safeway, спросила ее, слышала ли она когда-нибудь о фрукте под названием китайский крыжовник. Об этом спросил клиент Safeway. Фрида никогда не видела таких фруктов, но пообещала поискать. Шесть месяцев спустя, по невероятному совпадению, к ней зашел брокер и предложил партию китайского крыжовника.

Основное правило Фриды заключается в следующем: "Всегда держи главный вход открытым. Всегда слушай, что тебе могут предложить".

Хорошие рекламные идеи всегда таковы. Они часто приходят через главную дверь, и они обычно изобретены кем-то другим.

Для того, чтобы хорошо ехать на лошадке публичности, вы должны научиться "играть с прессой". Вы не сможете быть слишком агрессивным или слишком робким. Основное правило: не звоните им. Пускай они сами звонят вам.

Но зачем бы журналистам или редактору телевизионной программы звонить вам? Сначала вам придется представить себя им, написав статью или произнеся речь. А для того, чтобы дать себе шанс не исчезнуть из прессы сразу, вам придется быть немного скандальным.

Только выдающаяся, шокирующая или противоречивая идея завоюет внимание прессы. Никто не захочет возиться с рассказом о материнстве или яблочном пироге.

Энди Уорхолл мастерски скакал на лошадке публичности. Все, что он делал, начиная от его внешнего вида и кончая его искусством и социальной жизнью, было создано для того, чтобы настроить волны средств массовой информации на свою волну. Вам придется "шокировать" свою дорогу в новости.

Wall Street Journal недавно посвятил 10 колонок на первой странице секции маркетинга книге под названием Mafia Management (Менеджмент мафии) длиной в 56 страниц. Написанная Гектором Давилой, книга стоит невероятно много: 59 долларов и 95 центов.

Все, что делает Мадонна, начиная с ее имени и кончая ее видео-роликами, в том числе ее доход в прошлом году, который составил 23 миллиона долларов, невероятно. (Фрэнк Синатра заработал всего 14 миллионов долларов). Сколько вы заработали в прошлом году? И вы беспокоитесь о том, что вы наденете в офис? Наденьте зеленый костюм с красным галстуком.

Говард Штерн зарабатывает миллион в год на Нью-Йоркском радио благодаря языку, который более пристал в раздевалке Национальной Футбольной Лиги.

В то же самое время, многие учителя английского языка ищут работу.

Глава 5. Фавориты

Какова разница между средними лошадками и фаворитами?

В ситуации со средней лошадкой вы частично зависите от самого себя, а частично от кого-то другого. В ситуации с фаворитом вы и ваш успех полностью зависят от кого-то другого.

Когда вы полностью отрешаетесь от себя, все становится на свои места. Вот шесть самых важных фаворитов. Именно они побеждают в маркетинговой скачке.

Лошадка продукта: 5 к 1

Самым лучшим примером скачки на лошадке продукта, приведшей жокея к самой вершине, стал Ли Якокка. В соответствии с опросом Gallup, проведенном в 1986 году, Якокка был вторым человеком в мире по вызываемому им восхищению. Он шел как раз за Рональдом Рейганом и перед Папой Римским.

Все знают историю о том, как Генри Форд II уволил из президентов компании Ford Ли Якокку, и как он далеко пошел и стал живой легендой в компании Chrysler. Но как господин Якокка стал президентом Ford?

Ответить можно одним словом: Mustang.

Mustang был лошадкой, на которой Якокка прискакал на вершину. Разве Якокка разработал Mustang? Нет. Был ли он инженером автомобиля Mustang? Нет. Понял ли он заслуги чужого дизайнера? Да, и это и стало билетом Якокки на вершину.

То, что вы распознаете чужой гений, почти всегда станет ключом к вашему успеху. Семь моделей в натуральную величину, сделанные из глины, были размещены в просмотровом зале дизайн-центра компании Ford.

Якокка выбрал дизайн, созданный Джо Оросом, Гейлом Хайдерманом и Л. Дэвидом Эшем. "Это был единственный автомобиль в том зале, который, казалось, двигался", - сказал он позже.

"Самая горячая машина в авто-бизнесе сегодня это Mustang от Ford, и самый горячий руководитель в бизнесе это генеральный директор Ford Division Ли Якокка, писал журнал Forbes в сентябре 1964 года.

Когда вы отправляетесь в такой зал, не думайте, что вам придется легко. Большинство людей не смогут определить, который продукт лучше. Они не понимают этого с первого взгляда.

Братья МакДональд открыли свой авто-ресторан в 1948 году. Сотни тысяч людей покупали гамбургеры McDonald's до того, как пять лет спустя на сцену вышел Рэй Крок.

Поняли ли эти покупатели, что они видели? Если это и так, никто не сказал об этом. McDonald's был не просто местом, где вы могли сэкономить 10 центов на гамбургере. Оно также предоставляло возможность заработать миллионы.

Рэй Крок сделал это. Он понял прелесть концепции McDonald's и заработал на этом сотни миллионов.

Не то чтобы Рэй Крок был очень резв с самого начала. Он продал свой первый гамбургер только когда ему было 52 года.

Инстинктивно сравниваешь Дика и Мака МакДональдов с Рэем Кроком. Братья изобрели продуктовую концепцию. Рэй Крок заметил потенциал концепции. Кто заработал много денег? Изобретатель или самый наблюдательный?

Как изобретатель Рэй Крок был неудачником. Его предложения постоянно терпели провал. Одна неудачная идея: "хулабургер". Ломтик жаренного ананаса и два куска сыра в булочке. Фавориты всех времен и народов "Биг Мак" и "Мак Маффин" были предложены франчайзерам.

Будьте наблюдательным. Посмотрите вокруг себя и найдите продукт, который поможет вам заработать целое состояние.

То, что гамбургер за 15 центов сделал для Рэя Крока, Eplady ценой 75 долларов сделал для сестер Крок - Шарон, Арлен и Лорен.

В 1987 году сестры, родом из Южной Африки, получили права на распространение в Соединенных Штатах Eplady, приспособления для удаления волос на ногах у женщин, производящееся в Израиле. Eplady стал одним из самых горячих продуктов, который взорвал американский рынок товаров по уходу за телом. Продажи достигли 100 миллионов долларов на второй год и все еще растут.

Самый успешный продукт никогда еще не сделал богатым своего изобретателя. Заметившие эти продукты сделали на них миллионы. Доктор Джон Пемпертон работал фармацевтом в Атланте, когда он придумал формулу нового прохладительного напитка в 1888 году. Два года спустя он продал свой патент за 1750 долларов компании Coca-Cola.

Новый владелец был оптовым торговцем фармацевтическими препаратами по имени Аса Кандлер. К 1903 году Кандлер стал миллионером, а к 1914 году его состояние выросло до 50 миллионов долларов. Два года спустя его выбрали мэром Атланты. (После того, что Coca-Cola сделала для Атланты, это было самое меньшее, что Атланта могла сделать для Асы Кандлера).

Когда семья Кандлер продала компанию Coca-Cola группе Ernest Woodruff в 1919 году, продажи компании были "самыми большими бизнес-транзакциями, когда-либо проводившимися на Юге".

Само изобретение часто происходит случайно. В 1850 году Леви Страусе приехал в Сан-Франциско с рулонами ткани для производства палаток для шахтеров, Это происходило во время старой доброй Золотой Лихорадки.

Ему объяснили, что его поползновения были ошибкой. Больше всего шахтерам были нужны штаны, достаточно крепкие для того, чтобы выдерживать нагрузки при работах.

Поэтому Страусе нашел свое золото, кроя брюки вместо палаток. (Он использовал заклепки, поскольку с их помощью делают палатки).

Сегодня Levi's являются самым продаваемым брендом джинсов. Благодаря им мы возносим постоянную хвалу гибкости производителя палаток по имени Страусе.

По другую сторону Атлантики Гюстав Левей стал так же знаменит во Франции, как Леви был знаменит в Соединенных Штатах.

В начале 1946 года отец господина Левена, глава семейной брокерской фирмы, попросил его найти покупателя для небольшого источника на юге Франции, который его владелец хотел продать. Младший господин Левен связался со старым другом семьи, Самуэлем Бронфманом, наследником Seagram Corporation, и спросил его, не хочет ли он добавить источник к своей империи прохладительных напитков. Господин Бронфман попросил своего друга подождать до осени, когда он приедет во Францию и посмотрит источник.

Господин Левен не стал ждать. Он приехал в городок Вергез, где располагался источник. Источники этого городка были известны со времен римлян. Левен решил купить источник и производственные мощности по розливу воды в бутылки, несмотря на то, что они были устаревшими. Он увидел, как работники наполняют водой маленькие зеленые бутылочки, вручную подставляя их под струю. Иногда работники закупоривали бутылки ногами.

Бутылки, конечно, были Perrier, и они сделали господина Левена одним из самых богатых людей Франции. Он владеет почти 20 процентами компании Source Perrier SA, которая ежегодно продает 4 миллиарда бутылок воды в 125 странах.

Будьте гибкими. Слишком много узколобых, ориентированных на цель людей фиксируются на палатках, в то время как они могли бы сделать целое состояние, перейдя на брюки. Или они продолжают заниматься брокерством, хотя могли стать королями империи минеральной воды.

Лошадка идеи: 4 к 1

Все знают, что идея может привести вас на вершину быстрее, чем что-либо другое. Но люди иногда ожидают от идей слишком многого. Они хотят, чтобы не только идея была великой, но чтобы и другие полагали, что она великая.

Таких идей не существует. Если вы будете ждать, пока идея обретет признание, будет слишком поздно. Кто-нибудь другой захватит вашу идею.

Для того, чтобы скакать на лошадке идеи, вам придется намеренно подставляться под насмешки и противоречивые мнения. Вам придется идти против течения.

Вы не сможете быть первым с новой идеей, если не поставите себя под удар. Вам придется вынести немало оскорблений.

Когда Гюстав Левен решил вывести Perrier на рынок Соединенных Штатов, многие консультанты говорили ему, что он сумасшедший, поскольку пытается представить на рынок привыкший к Coca-Cola, газированный напиток. Он проигнорировал их совет. (Даже небольшое количество бензола в бутылках не смогло предотвратить наступление Perrier на рынок США).

Хорошую идею редко признают таковой. Когда Брайен Эпштейн приехал в Лондон, чтобы получить контракт звукозаписи для Beatles, к нему отнеслись с пренебрежением. Среди отказов был один

классический от фирмы Десса: (Поезжайте обратно в Ливерпуль, господин Эпштейн. Группы из четырех человек вышли из моды).

Накануне первого турне Beatles по Соединенным Штатам, Джей Лингстон, глава Capitol Records, сказал: "Мы не думаем, что Beatles добьются успеха на нашем рынке".

Эксперты часто ошибаются, особенно когда они отзываются о вопросах, которые не соответствуют их экспертному мнению. "Рок-н-ролл, - сказал Френк Синатра, - жульническая и ложная музыка. Его поют, пишут и играют по большей части кретинские недоноски".

Фотограф Ричард Аведон однажды сказал Шер: "Вы никогда не попадете на обложку Vogue, поскольку у вас не светлые волосы и не голубые глаза". Когда ее фото оказалось там, было продано больше экземпляров журнала Vogue, чем когда-либо ранее.

Хорошая идея имеет ценность для прессы. И ничто не имеет больше ценности для прессы, чем шокирующая идея. Четверым не попавшим в хор юнцам из Ливерпуля было бы гораздо труднее попасть на страницы газет, чем группе Beatles.

Рекламные агентства давно поняли, что шокирующая реклама становится широко известной. А широкая известность делает рекламное агентство успешным. Kirshenbaum & Bond являются представителями этой породы. "Мы должны горячо начать. Таким образом мы сделаем возможной самую скандальную рекламу", - говорит Джонатан Бонд. Вот несколько примеров:

- Для Saint Laurie Ltd., магазина мужской одежды в Нью-Йорке: "Одевайся по-британски. Думай на идише".
- Для Positano, модного ресторана: "Настоящий итальянский ресторан, где никого не застрелили. Пока".
- Для кроссовок Hogston Importers' Jump: "Единственный способ достичь большего кайфа нелегален".

Возможно, самой шокирующей (для своего времени) и самой знаменитой рекламой стало объявление, написанное 30 лет назад Ширли Полякофф для краски для волос Miss Clariol: "Дать ... или не дать?"

Эта реклама стала легендой и привела госпожу Полякофф в Зал Почета рекламных копирайтеров.

Лошадка другого человека: 3 к 1

Ключом к вашему успеху всегда является кто-то другой. Даже если вы скачете к вершине на идее или на продукте, вы рассчитываете на то, что другие поймут ценность вашей идеи или вашего продукта.

Не вы продаете. Кто-то другой должен купить у вас. То, что правильно для продажи продуктов, подходит и для продажи себя. Найдите кого-нибудь, кто распознает ваши хорошие качества и затем "купит" вас, дав вам работу или продвинув вас по службе.

В случае типичной карьеры этот процесс продажи и покупки происходит много раз. Наши исследования показывают, что средний человек нуждается в том, чтобы продавать себя семь раз между своей первой большой работой и выходом на пенсию. Этот процесс может быть сложным и разочаровывающим.

Более того, время может быть жестоко. Давайте представим, что вас впервые уволили. В момент в вашей карьере, когда вам нужно больше всего уверенности в себе, у вас ее меньше всего. (Как вы можете продать себя, если вы сами не готовы продаваться?)

Есть простой способ. Одной из самых лучших лошадок является чужая лошадка, Лошадка другого человека. Один раз вы продали себя, и работа выполнена.

В Capital Cities/ABC Inc. Дэниэл Берк взбирался по лестнице за спиной Томаса Мерфи. Мерфи впервые увидел Берка, сокурсника по MBA из Гарварда, в 1955 году. (Не теряйте людей, с которыми вы знакомы, даже если они куда-то уезжают, особенно если у вас есть что-то общее. Люди любят нанимать подобных себе).

Когда они познакомились, Мерфи был главой небольшой телевизионной станции в Элбани, Нью-Йорк. Она производила вещание из разрушающегося здания, построенного в девятнадцатом веке, которое было домом для монахинь. Шесть лет спустя, Мерфи нанял Берка, ушедшего из компании General Foods. Он стал преемником Мерфи на телевизионной станции, первой собственности компании, которую позже назовут Capital Cities.

Также как и Мерфи до него, Дэниэл Берк прошел путь от исполнительного вице-президента до президента и, когда Мерфи вышел на пенсию, до председателя и генерального директора.

Компания также не стояла на месте. Capital Cities поглощала телевизионные и радиостанции, журналы, газеты и сеть ABC. То, что началось как небольшая вещательная компания в Элбани, стало мегамонстром массовой информации с доходом в 5 миллиардов долларов.

Необязательно быть правой рукой, чтобы пробить себе дорогу наверх. Вы можете быть специалистом и, тем не менее, извлечь преимущество из чужого рычага.

Майк Мастерпул был менеджером по связям с общественностью в отделении Росса Джонсона в компании Standard Brands. (Тот же самый Джонсон, который позже играл руководящую роль в продвижении RJR Nabisco).

Когда дело доходило до траты денег, оба были на одной волне. Мастерпул, сказал Джонсон с восхищением, "был единственным человеком, который мог взять неограниченный бюджет и увеличить его".

Когда Standard Brands объединилась с Nabisco, гораздо большей компанией, Джонсон взял бразды правления в свои руки и отдал отделение по связям с общественностью Мастерпулу. (Оба захватили руководящие места в правлении. Через три года после объединения 21 из 24 руководящих менеджеров компании были людьми из Standard Brands).

Следующим объединением правила большая шишка. Nabisco купила гораздо большая компания R. J. Reynolds. Как только Джонсон пробил себе дорогу наверх, догадаетесь, кого он купил на должность руководителя по связям с общественностью? Конечно, Майка Мастерпула.

Для того, чтобы легче всего пробиться в круг победителей, вам нужно найти человека, на котором вы поедете. Но в то же самое время это, возможно, самая мудреная скачка на бегах.

Дэн Куэйл, несомненно, прискакал к славе на спине Джорджа Буша.

Но человеческая лошадь, в отличие от лошади лошадиной, в глубине души имеет собственный интерес. Она не будет вести вас слепо туда, куда вы хотите добраться. Она поедет туда, куда хочет добраться она сама.

Поэтому когда опять придет время выборов, Президент Буш может решить, что молодой Дэн может стать препятствием к избранию. (Так же как Ричарда Никсона практически выбросил Дуайт Эйзенхауэр). Если так случится, Куэйл внезапно окажется без лошади и пресса охарактеризует его как политического неудачника. Это может стать фатальным для его политической карьеры.

Так же и в корпоративной Америке и во всем мире в целом. Человек, на котором вы выезжаете, может решить, что вы - вещь одноразового пользования, если вы в чем-то не угодите ему.

Лошадка партнера: 5 к 2

Лошадка партнера, конечно же, является вариацией лошади другого человека. Разница состоит в том, что партнеры равны. Равенство имеет некоторое количество преимуществ. Партнеры доверяют друг другу. Они объективно относятся друг к другу.

Вы не можете объективно судить о своих собственных идеях. Вам, чтобы оценить ваши идеи и, возможно, внести в них изменения и модификации, необходим кто-то, кому вы доверяете. И, конечно же, то же самое правило действует в обратную сторону.

Партнеры могут быть мощным содружеством в любой бизнес ситуации или профессиональной ситуации. Два человека вместе обычно могут работать лучше, чем каждый из них по отдельности. Однако если вы посмотрите вокруг, вы увидите в основном одиночек.

Одиночка часто хорошо начинает с преимуществами, данными молодостью, энтузиазмом, энергией, свежим взглядом. Со временем, когда вы становитесь старше, ваше эго растет вместе с вашим банковским счетом. Вы можете наработать некий опыт. Но когда ваше эго начинает перевешивать ваши возможности, вы становитесь помпезным всезнайкой.

Ваша объективность затирается вашей помпезностью. Вы все больше и больше критикуете других. Вы уже не видите преимуществ идей других, отвергая их ради ваших собственных. Никто не может выполнить работу настолько хорошо, насколько вы справитесь с ней. Если бы ваш начальник был немного умнее, он увидел бы, насколько вы высоко профессиональны и предпринял бы больше усилий, чтобы продвинуть вас по службе. Итак, вы действительно потеряли связь.

Большинство людей бизнеса давно потеряли связь. Помните, что ваши коллеги по работе являются вашими конкурентами. И вас они воспринимают как конкурента. Правило 99 процентов подтверждает, что только один из 100 сотрудников восходит вверх по лестнице. Почему ваши сотрудники должны давать вам возможность продвинуться, если из этого будет следовать, что сами они никогда не оторвутся от земли? За всеми этими улыбающимися лицами стоят коварные умы, которые ищут путей извлечения выгоды из преимущества. Неудивительно, что все становятся немного параноиками.

Партнер может опустить вас обратно на землю. Партнер может подпитывать объективность, которая поможет контролировать ваше эго. Вместе вы сможете совершить действия, которые не по плечу вам одному.

В мире бизнеса существует богатая история партнерства в бизнесе. Джобс и Возняк из компании Apple. Гейтс и Аллен из Microsoft. Но, возможно, самым успешным партнерством было

сотрудничество, начатое в 1938 году Биллом Хьюлеттом и Дейвом Пакардом, которые организовали свою компанию в гараже за жилым домом.

Сегодня Hewlett-Packard является компанией стоимостью 12 миллиардов долларов с 95 тысячами сотрудников и отделениями по всему миру.

В 1964 году Фил Найт и Билл Боуэрман объединились, чтобы создать новый вид обуви для бега. В результате появился Nike, самая большая в мире компания по производству спортивной обуви.

Не так давно Брюс Вассерштайн и Джозеф Перелла ушли из First Boston Corp., чтобы создать новую компанию, занимающуюся объединениями и слияниями. За первый год в новой компании, Wasserstein Perella & Co., они достигли небывалых высот среди консультантов по слияниям. Wasserstein Perella участвовала в самых больших сделках своего времени: Kraft, RJR Nabisco, Time Warner. Для того, чтобы профинансировать дальнейший рост, они продали 20 процентов фирмы компании Normura Securities за 100 миллионов долларов, получив капитал и японское участие в результате одной сделки.

Лошадка супруга: 2 к 1

Как Гилберт Гросвенор стал главным редактором журнала National Geographic? Благодаря таланту? Из-за любви к путешествиям? Или благодаря любви к Элси Мэй, дочери Александра Грехама Белла, президента National Geographic Society?

Гросвенор великолепно выполнил свою работу. За 55 лет на посту главного редактора журнала членство в обществе увеличилось с чуть менее тысячи до более двух миллионов человек.

Также как цветку нужен сад, где он мог бы расти, таланту нужна возможность, чтобы он мог расцвести. Элси Мэй Белл предоставила Гилберту Гросвенору такую возможность, и он не отказался от нее.

По иронической случайности, свекор Александра Грехама Белла организовал Общество около десяти лет назад.

История полна рассказов о мужчинах и женщинах, которые прискакали к успеху, оседлав своих супругов. Хотя это и считается не очень этичным. Большинство людей предпочитают делать это без чужой помощи.

"Я хочу сделать это сам". Эта фраза, кажется, является лозунгом молодого поколения. (Когда вы становитесь старше, вы понимаете, что вы упустили свою главную возможность).

Наше послание очень простое. Каждому нужна лошадь. Не важно, найдете вы для этой роли чужого человека или вашего супруга. Самый важный вопрос, который вы должны задать себе, "Насколько хорошей лошадью будет мой супруг?"

Вместо того, чтобы читать по утрам объявления на тему, как помочь самому себе, посмотрите через стол и спросите: "Дорогая, я вот тут подумал..." Журавль в руке стоит двух в небе.

Мельвин Гордон является председателем и генеральным директором Tootsie Roll Industries с 1962. Он проделал великолепную работу. Компания находится в списке Forbes 200 лучших маленьких компаний. Компания Tootsie Roll производит 18 миллионов "тутси роллов" в день. Компания находится на пике продаж уже 12 лет. В 1988 году ее продажи достигли 128 миллионов долларов.

У Мелвина Гордона и Гилберта Гросвенора есть одно общее: оба они женились на дочерях боссов. Однако в истории Tootsie произошла перестановка.

После того, как дочь босса родила четверых детей, она решила, что настало время делать карьеру. Поэтому она пошла работать, конечно, в компанию, когда-то основанную ее отцом. Сегодня Эллен Гордон является президентом Tootsie Roll Industries.

"Эй, дорогая, я вот тут подумал..." Почему бы нет? Что вы можете потерять? И ваши шансы на успех будут гораздо выше, чем если бы вы решили скакать на чужом человеке.

Не позволяйте своему эго встать у вас на пути. Помните: Всем нужна лошадь.

Какова отрицательная сторона езды на супруге? Очевидно, что вам может помешать развод.

Сорок пять лет назад Джордж Джонсон основал свою корпорацию. Его жена стала источником финансирования. Он владел 49,5 процентами акций Johnson Products Co., а его жена владела 6,8 процентами. Затем грянул развод.

По решению о разводе, Джордж Джонсон отдал свои акции бывшей жене и стал консультантом в компании. Джоан Джонсон стала председателем. Их сын Эрик является генеральным директором. Обе стороны довольны.

Иногда связи в совете директоров сильнее связей в спальне. Гейл Хейман и ее муж Фред Хейман создали Giorgio, бутик по продаже духов на Родео Драйв.

Giorgio добился фантастического успеха. Он превзошел любой другой аромат, представленный в восьмидесятые годы.

С течением времени Хейманы развелись. Но они продолжали работать вместе над своим невероятно успешным Giorgio.

В 1987 году Хейманы продали Giorgio компании Avon за 165 миллионов долларов. Неплохая сделка для семейной пары, вместе супруги или развелись.

Семейная лошадка: 3 к 2

Вы не сможете развестись с сыном или дочерью или со своими родителями. Один этот факт дает этой лошади преимущество перед супружеской лошадкой.

Семейная лошадка в ответе за многие корпоративные династии, которые сегодня существуют в Америке. Форды, Мариотты, Буши, Бронфманы, Тиши, Трампы. Этот список длиннее, чем вы могли бы подумать.

Сто семьдесят пять больших индустриальных компаний из Fortune 500 контролируются семьями, о чем сообщает журнал Family Business. Это 35 процентов всех компаний из этого перечня. (Журнал определяет, что компания контролируется семьей в случае, если 25 процентов капитала находятся в семейном владении и, по крайней мере, 2 члена семьи участвуют в управлении компанией).

Под это определение не попадают некоторые компании с большими долями капитала, которыми владеют семьи. Например, 59 процентами компании Campbell Soup владеет семья Доррансов, все они являются родственниками изобретателя сухих супов Джона Т. Дорранса. (Трое детей покойного Джона Т. Дорранса контролируют 32 процента акций, а 27 процентов разделены между членами других семейных групп). Но ни один из семьи Доррансов не работает в компании.

Как жаль, что эта возможность потеряна. Давайте представим, что вы являетесь членом семьи Доррансов. Нужно сделать вот что: подойти в Campbell и сказать: "Эй, совет директоров, а почему бы не...?"

Для разнообразия, рассмотрим компанию Jervis B. Webb Co., предприятие, разросшееся до мировых масштабов, занимающееся инжинирингом, комплектацией и установкой оборудования для обработки материалов. Его продажи достигли более 300 миллионов долларов в год.

Четырнадцать управленческих должностей занимают потомки самого Джервиса Б. Вебба и их супруги, в том числе председателем сейчас является Джервис Б. Вебб, а его младший брат Джордж состоит в должности президента. Оба Вебба являются сыновьями основателя компании.

Даже в компании Ford Motors Co. имя Форда живо. Хотя Генри Форд умер в 1987 году, в компании до сих пор работают четверо Фордов, в том числе Эдсель Форд и Уильям Клей Форд Младший.

В компании Ford и в других бизнесах, контролируемых семьями, вы можете извлечь урок родственных отношений на работе. Вы достигнете большего, если имя на вашей двери будет совпадать с названием на здании компании.

Что подходит к бизнесу, (Ford), то подходит и к политике (Кеннеди). То же самое верно и в применении к фильмам. Рассмотрим эти имена: Фонда (Гендри, Джейн, Питер), Хьюстон (Уолтер, Джон, Анджелика), Бриджес (Ллойд, Бью, Джефф) и Каррадин (Джон, Дэвид, Кейт, Роберт).

Затем существуют Кирк Дуглас и его сын. Получив награду Киноакадемии за фильм Wall Street и сыграв романтические роли в Fatal Attraction Romancing the Stone, Майкл Дуглас стал даже более яркой звездой, чем его отец.

Когда Кирк Дуглас принимал награду от жителей своего родного города Нью-Йорка, он сказал небольшую речь, упомянув своего сына, который сидел в зале. "Мне было гораздо легче стать знаменитым, чем моему сыну. Майкл смог достичь славы, несмотря на знаменитого отца. А это требует немало усилий".

В вежливой компании об этом сказали бы: "старик гонит".

Глава 6. Лошадка компании

В предыдущей главе мы поставили лошадку компании в категорию темных лошадей и посчитали, что ставки составят 50 к 1.

Каков основной принцип? Чем больше компания, тем ниже ставки, чем меньше компания, тем ставки выше. Однако парадокс состоит в том, что большинство людей хочет работать в больших компаниях, поскольку принято считать, что в них предоставляется гораздо больше возможностей.

Во-первых, математика противоречит вам. Возьмем Fortune 500, сливки корпоративного общества. В этих 500 самых больших индустриальных компаниях Америки работают около 12 миллионов человек, около 10 процентов всего штатского населения страны в количестве 118 миллионов человек,

работающего по найму. Шансы равны не более чем 1 к 10 в том, что данный человек будет работать в одной из компаний Fortune 500.

Ставки не сильно повышаются в зависимости от того, где вы учились. Опять же принято считать, что бизнес-школы выпускают студентов МВА в основном для больших компаний. Реальность сильно отличается от общепринятого мнения. Возьмем бизнес-школу Гарвардского университета, западную точку отсчета корпоративного мира.

Анализ выпуска 1970 года показал, что только 10 процентов закончивших курс в начале своей бизнес-карьеры работали для компаний с количеством сотрудников с 25 тысячами или более. (Тридцать шесть процентов работают на себя).

Это не значит, что эти люди не добились успеха. Большинство из них богаты, 56 процентов являются миллионерами. Многие получают солидные зарплаты, 34 процента имеют годовой доход в размере 250 тысяч долларов или более. Большинство, однако, не работает на большие компании. Те из них, кто связал свою жизнь с гигантскими корпорациями, считают, что дорога на вершину может отпугнуть любого. Это то, что Джудит Барвик, автор книги *The Plateauing Trap* (Ловушка плато), называет "правилом 99 процентов". Вот цитата из нее: "Из ста человек, нанятых из-за того, что они обладают всеми необходимыми качествами и кажутся выдающимся, только десять достигнут уровня среднего менеджмента, и только один дойдет до уровня руководства".

Кто захочет вступить в игру с подобными ставками? Удивительно, что много людей хочет этого. (Компании Fortune 500 отказывают в приеме на работу гораздо большему количеству людей, чем они нанимают). Но после того, как вы взойшли на борт, каковы ваши шансы на то, что вы взберетесь вверх по лестнице?

Жестокая правда состоит в том, что способности являются самым незначительным атрибутом успеха. Корпорации не являются рациональными существами, которые непременно делают то, что лучше для каждого человека. Корпорации являются сборищем людей или эго, которые пытаются опередить своих соседей, бегущих рядом.

Во многом они напоминают такие забеги как Нью-Йоркский марафон. Тысячи людей начинают забег, толкаясь и отпихивая друг друга в попытке занять побольше места. Начало гонки жестоко, в ней не действуют правила и ограничения порядочности. Только когда забег уже начался и прошло некоторое время, ряды участников начинают редеть, и вы получаете немного места.

Существует пять способов подняться наверх в корпоративных джунглях. Ни один из них не прост. Все пять очень сложны.

1. Будьте ранней пташкой

Когда вы будете читать биографии многих руководителей, вы, возможно, будете удивлены, поняв, что многие из них пришли в свои компании на ранней стадии их существования. Некоторые были прямо вовлечены в формирование компании. Другие были среди первых служащих компании.

В 1956 году Фред Тернер закончил университет Дрейк и пошел работать продавцом в первый ресторан McDonald's Рея Крока в Дес Плейнс, Иллинойс. Позднее в том же году он стал помощником менеджера во втором ресторане Крока с оплатой 100 долларов в неделю.

Ранняя пташка попадает на глаза основателю. Семнадцать лет спустя, Рей Крок сделал Фреда Тернера генеральным директором компании McDonald's.

В 1967 году Джо Ли закончил государственный колледж Валдоста и стал работать у Билла Дардена, владельца Darden's Green Frog, популярного ресторана на юге Джорджии.

Дарден поделился с Ли своей мечтой об открытии недорогих, ориентированных на семейное посещение ресторанов морепродуктов. Ли, вместе с двумя другими сотрудниками, помог Дардену открыть первый такой ресторан в Лейкленде, Флорида. Вместо Green Frog (Зеленая лягушка) они назвали свой ресторан Red Lobster (Красный лобстер). Джо Ли был первым менеджером ресторана.

Открыв еще пять ресторанов, Дарден продал сеть ресторанов компании General Mills. Сегодня Джо Ли является президентом General Mills Restaurants, группы, которая включает 550 ресторанов морепродуктов Red Lobster и 170 итальянских ресторанов Olive Garden. Сегодня их продажи сильно превышают миллиард долларов.

Компания Wendy's International была сетью из двух подразделений, когда в 1971 году Роберт Л. Барни пришел в нее работать. Девять лет спустя его назначили генеральным директором, вслед за основателем Wendy's Р. Дэвидом Томасом. Когда Барни вышел на пенсию в 1990 году, Wendy's была сетью из 3800 подразделений, продажи которой составляли 1,1 миллиард долларов.

Другой ранней пташкой в области быстрого питания стал Джон Янг Браун Младший. Джон Баун был 29-летним адвокатом, когда он встретился с полковником Харландом Садерсом в 1963 году.

В следующем году Браун с партнером, Джеком Мэсси, купили компанию полковника за 2 миллиона долларов. (Полмиллиона выплачивались в течение пяти лет). Компания, которую они купили у

полковника Сандерса, конечно, была Kentucky Fried Chicken. Мэсси дал деньги (с небольшой помощью, поступившей от Национального Банка Нешвилла), а Браун предоставил свой талант менеджера.

Семь лет спустя, Браун и Мэсси продали Kentucky Fried Chicken компании Heublein за 285 миллионов долларов. Доля Брауна составила 35 миллионов долларов. Неплохо для семи лет работы и практическом отсутствии финансовых вложений.

В 1979 году Джон Янг Браун Младший женился на Филлис Джордж (Мисс Америка 1971 года). После недолгого медового месяца он объявил, что "они решили" баллотироваться на должность губернатора Кентукки.

Как он мог проиграть с Kentucky Fried Chicken с одной стороны и Мисс Америка с другой? Он получил полную победу на выборах.

Мог ли ничего не значить тот факт, что поженил Брауна Норман Винсент Пил? Мы ничуть не удивлены тем, что Джон Браун считает причиной своего успеха позитивное мышление.

Думайте позитивно, если хотите, но в то же время пойдите на улицу и найдите своего полковника Гарланда Сандерса.

С. Р. Смит был 29-летним бухгалтером в Texas-Louisiana Power Co., когда ему предложили работу казначея в небольшой компании, занимающейся воздушными перевозками. Компания называлась Texas Air Transport, через некоторое время она стала называться American Airlines, и С. Р. Смит стал одним из первых генеральных директоров этой компании. На этой должности он оставался в течение 32 лет. На этом пути он стал легендой индустрии воздушных перевозок и, несомненно, одним из самых знаменитых ее руководителей.

Когда ему впервые предложили работу в Texas Air, Смит сказал: "Меня не интересует авиация". Как его могла интересовать авиация, когда практически не существовало такой индустрии, и интересоваться было нечем. К счастью для Смита, он все-таки согласился на эту работу.

Самое лучшее время для скачки на лошадке компании является ранее время. А самая лучшая лошадка компании, на которой стоит ехать, это лидер в зарождающейся области. Как распознать зарождающуюся область? Все дело в том, что это не так просто. Авиация в тридцатых годах. Радио в сороковых. Телевидение в пятидесятых. Персональные компьютеры в восьмидесятых.

Возможности предстают перед вами не только наверху зарождающейся компании, но и внизу ее служебной лестницы. Кэрол Бартц получила свой билет внизу большой компании (Digital Equipment Corp.), а затем присоединилась к Sun Microsystems в 1983 году, когда она еще только оперялась. Барц построила отдел маркетинга компании, начиная с 10 человек. В конце концов, его штат составил 120 служащих. В 1987 году она приняла на себя бразды правления федерального отделения Sun и увеличила госзаказ в три раза. Продажи достигли 115 миллионов долларов в год. В награду она получила должность вице-президента по международным операциям, и у нее впереди еще долгая карьера. Кэрол Бартц всего 41 год.

Персональные компьютеры были зарождающейся индустрией в восьмидесятые годы. Что станет следующей зарождающейся областью? Никто не может знать заранее. Это делает скачку на лошадке компании весьма рискованной. Именно поэтому мы утверждаем, что ставки по этой категории так невысоки.

Однако вы можете увеличить свои собственные ставки, перечеркнув в своем личном списке все компании, которые очевидно работают не в зарождающейся области. Зачеркнутыми окажутся все гигантские корпорации: General Motors, General Electric, General Dynamic и подобные им. На самом деле, зачеркните все компании, название которых начинается со слов General, Standard, International или American.

Если вы настаиваете на том, что вам хочется испытать удачу в компании, которая уже является большой, вам понадобится стратегия, отличная от стратегии Ранней Пташки. Давайте перейдем ко второму пункту.

2. Будьте политиком

Том Ватсон однажды спросил Росса Перо, насколько большого успеха он достиг бы, если бы остался в IBM. "Я был бы где-нибудь в середине менеджмента, и меня бы попросили рано уйти на пенсию, - сказал Перо, - Я бы не достиг успеха в большой корпорации. Я слишком прямой человек. Слишком целеустремленный".

Жизнь в большой компании напоминает тарелку спагетти. Вы не можете быть слишком прямым. Вам придется идти окольными путями. Вам придется научиться быть политиком.

Вы не сможете сами проложить себе путь на верхушку компании. Вам придется подождать, пока вас продвнут.

Кто совершает ваше продвижение? Другие люди. Поэтому для того, чтобы двигаться вперед в большой компании, вам придется стать Политиком. Хорошо выполнять свою работу будет для вас только первым шагом. Вам придется найти способ сообщить другим, что вы хорошо выполняете работу. Ваши профессиональные навыки являются вторичными по отношению к вашим навыкам политика.

Если вы раскрутите назад историю любого добившегося успеха руководителя, вы обычно найдете там имена одного или более "спонсоров".

Когда Томас пригласил Барни присоединиться к Wendy's, он разговаривал не с незнакомцем. Они работали вместе в отделе продаж Kentucky Fried Chicken.

Если вы хотите идти вперед в большой компании, работайте много и держите нос по ветру. Но это всего лишь купит вам лотерейный билет. Для того, чтобы требовать один из больших призов, вам понадобится спонсор.

Спонсор должен будет иметь личный интерес в вашей карьере и давать вам бесплатные советы, но он пройдет на один шаг дальше. Спонсор будет продвигать вас, или, по крайней мере, будет использовать свое влияние на тех, кто сможет продвинуть вас.

Если вы работаете в одной из компаний Fortune 500, или в большом учреждении любого вида, первый и самый важный вопрос, который вы должны задать себе, будет звучать не "Как я работаю?", а "Кто мой спонсор?". Без спонсора вы не придете никуда.

Не важно, насколько хорошо вы выполняете свою работу. Большинство больших компаний печально известны тем, что принимают на работу хороших людей, которые хорошо выполняют свою работу и оставляют их на том же самом месте. (Зачем рисковать и продвигать кого-то только из-за того, что другие недостаточно хорошо выполняют работу?)

Разве большие компании не продвигают людей и не дают им более широкий опыт? Конечно, они делают это. Для молодых людей, у которых есть спонсоры.

Многие компании имеют тщательно скрываемые списки специалистов с "высоким потенциалом". Входите ли вы в подобный список вашей компании? Выясните это как можно скорее. Это может помочь вам не потратить многие годы впустую. Если вы не входите в список, наше предложение состоит в том, чтобы читать дальше и двигаться дальше. Вы не сможете подтолкнуть тележку вверх на гору. Ее придется тянуть вверх.

Когда Уолтер Ристон был руководителем Citicorp, у банка было 2437 отделений в 95 странах мира и 59 тысяч человек в списке сотрудников.

Список, который действительно имел значение, однако, состоял из 75 человек, которые, как считалось, имели менеджерский потенциал.

Кадровый отдел Citicorp составил расписание для Ристона, который должен был посещать этих людей в разных отделениях организации. О чем они говорили? О семье, спорте, хобби и их занятиях в нерабочее время.

Вы поняли систему. Если вы хотите продвинуться в большой корпорации, вы должны стать Политиком. Вы должны стать другом для многих и не выступать. В корпоративной среде слова звучат громче, чем дела. Особенно если эти слова произносятся людьми в нужное время. Во что бы то ни стало расскажите генеральному директору о вашей супруге и прекрасных детях, религиозной группе, к которой вы принадлежите, скаутской организации, которая встречается в вашем доме и множестве благотворительных организаций, которым вы отдаете свои деньги и время.

Не будьте противоречивы. Не поддерживайте аборты. Не протестуйте против абортов. В особенности не занимайте непопулярную позицию по таким вопросам как законодательство или наркотики. Пускай этим занимаются вышедшие на пенсию политики, такие как бывший Госсекретарь Джордж Шульц.

Чем является политик кроме того, что он зеркало, отражающее интересы и идеи своих избирателей? Когда политик не несет правильного послания, избиратели разбивают зеркало.

"Люди любят людей, похожих на них, - сказал Ристон, - Поэтому клоны так популярны". Он сказал это для того, чтобы предупредить своих людей от попадания в ловушку подобия.

Посмотрите на топ-менеджмент Citicorp сегодня. Что же мы видим? Белых клонов мужского пола.

Давайте поговорим о компании Goldman, Sachs & Company, самой большой частной партнерской компании на Уолл Стрит. В Goldman, Sachs & Company 128 партнеров. Одна женщина и 127 мужчин.

Баланс полов вряд ли изменится в скором времени. Когда партнера Goldman, Sachs & Company спросили, не собираются ли они принять в партнеры еще одну женщину, он сказал: "У нас в настоящее время нет ни одного кандидата, который выглядел бы как серьезный партнер". Конечно, женщина не выглядит как мужчина.

Если вы работаете в большой компании, у вас есть две альтернативы: (1) попасть в список многообещающих сотрудников, или (2) уйти из компании.

То, что у вас есть титул, не значит, что вы входите в список. Иногда большие компании раздают титулы "вместо того, чтобы". Вместо денег, вместо продвижения, вместо офиса большего размера, и так далее.

Ogilvy & Mather, рекламное агентство, имеет 320, если не больше, вице-президентов. Не все эти вице-президенты и старшие вице-президенты будут расти и дальше. Большинство не будет. По сравнению с количеством обычных сотрудников в Ogilvy & Mather, 20 процентов из них имеют титул вице-президента или выше. В компании DDB Needham их 19 процентов. В компаниях McCann Ericson и Young & Rubican 16 процентов вице-президентов и более высоких чинов.

"Более высокие чины" представляют собой довольно большую категорию. Попробуйте позвонить в Saatchi & Saatchi в Нью-Йорке и позвать председателя. "Какого", - спросит секретарша. В Saatchi & Saatchi три председателя, два президента, три вице-председателя, два главных операционных директора и огромное количество исполнительных и старших вице-президентов.

В банковском деле все даже хуже. Быть вице-президентом банка обычно значит иметь стол, чтобы сидеть за ним. В Citibank есть тысячи вице-президентов, и то же самое относится к банку Chase Manhattan.

Одновременно инвестиционная банковская компания Wasserstein, Perella & Company имеет председателя, международного председателя, четверых вице-председателей, 17 директоров по менеджменту и 15 вице-президентов. Все они нужны, чтобы управлять 100 специалистами.

Быть клоном, найти спонсора и попасть в список перспективных сотрудников являются тремя наиболее важными атрибутами Политика. Подъем Роджера Смита в General Motors иллюстрирует все три пункта.

Три предыдущих председателя (Фред Доннер, Ричард Герстенберг и Том Мерфи) были финансистами. Смит также был финансистом.

В середине пятидесятых годов Мерфи был финансовым аналитиком General Motors и отвечал за подготовку фактов и цифр для критических антитрестовых слушаний в Вашингтоне. Смита попросили помочь ему.

Смит помог Мерфи подготовить бессчетное количество исследований, наполненных фактами и цифрами, которые демонстрировали, что General Motors имеет положительный эффект на занятость в национальном масштабе и валовой национальный продукт. Слушанья прошли успешно, и у Смита появился спонсор.

Со временем, поднимаясь вверх по служебной лестнице, Мерфи тянул за собой Смита. В 1974 году Том Мерфи стал председателем. Смита назначили исполнительным вице-председателем по финансам. Шесть лет спустя Смит пересел в управляющее кресло.

Наши исследования показывают одну яркую характеристику большой корпорации. Ни один служащий, находящийся в середине служебной лестницы, не взойдет по служебной лестнице без личных отношений, продолжающихся несколько десятилетий, начавшихся задолго до того, как предыдущий руководитель взойшел на этот пост.

В этом заключается преимущество таких позиций как финансовые. Они дают вам личное, иногда ежедневное общение с генеральным директором. Если вы находитесь в другой должности, даже достаточно высокой, вы можете месяцами не встречаться с ним. Это дает людям на политических должностях в главном штабе бесконечные возможности злословить по вашему поводу.

Для того, чтобы ехать на лошадке компании, вам придется быть немного шизофреником. Вы должны быть командным игроком снаружи, но ярким индивидуалистом внутри. Вам придется тщательно скрывать свои конкурентные инстинкты.

"Большая часть людей, добирающихся до вершины, избегает конфликтов, - рассказывает о своих наблюдениях Ди Содер, исполнительный советник по вопросам психологии, - Они не любят слышать о негативных событиях. Они не любят думать и говорить неприятные вещи. Часто то, что они взобрались наверх, является следствием того, что они не раздражают людей на своем пути".

Чем больше компания, тем скорее все некомандные игроки будут вытеснены задолго до того, как верхние слои будут сформированы. Если вы работаете на большую компанию вроде General Motors, вам придется постоянно демонстрировать свою лояльность, а не ваш ум.

В этом разница между кошкой и собакой. Собака будет вилять хвостом, приветствуя вас на пороге вашего дома. Собака будет лебезить перед вами и отвечать на каждый ваш жест. Кошка, совсем наоборот, будет в основном игнорировать вас и будет безразлична к вашим желаниям. У кошки свои собственные приоритеты.

В корпорациях работает много кошек и собак. Собаки активны, они энтузиасты и обладают хорошим характером. Кошки тихи, компетентны, вдумчивы, уравновешенны.

Итак, кто продвигается по службе? Конечно, собаки. Кто умнее? Научный факт, что кошки гораздо умнее собак. Если вы хотите подняться наверх, будьте умны как кошки, но действуйте, как собаки.

Возможно, что все должно происходить не так. Возможно, компании работали бы гораздо эффективнее, если бы они игнорировали собак и обращали больше внимания на кошек. Но, к

сожалению, все идет как идет. Если вы хотите ехать на лошадке компании, вам придется заплатить свою цену.

Одной из самых умных кошек автомобильного бизнеса является Джим Ла Марре. Он был гением маркетинга, стоящим за подъемом Volvo, которая стала самой продаваемой машиной представительского класса на рынке Соединенных Штатов. Но, кроме того, он гордый и упрямый человек.

Для того, чтобы продвинуться в корпоративном мире, вам придется идти на компромисс со своими принципами. После того, как компания Volvo в Швеции одобрила участие компании в выставке, спонсируемой американским Отделом Транспорта в Вашингтоне, Ла Марре сказал нет. Для гения маркетинга Volvo это было вопросом принципа. Вскоре он покинул компанию.

Тех, кто бросает вызов системе, как сделал это Ла Марре, называют плохими командными игроками. Если их не заставляют уйти из компании, они обычно обнаруживают, что дорога вверх закрыта для них навсегда. Внимание, нарушители спокойствия. Когда вы работаете на корпоративное чудовище, минимальное послание, которое необходимо знать, следующее: вы вступаете в команду или пополняете армию безработных.

В свой первый день в офисе в качестве нового председателя General Motors Роберт Стемпел устроил пресс-конференцию. Темой собрания было представление "команды" Стемнела, семи обличенных исполнительной властью менеджеров (конечно, все были мужчинами), которые будут управлять компанией в 21 веке. Во время коротких выступлений господина Стемнела и других участников, слова команда и командный были произнесены 24 раза. Предположительно, они являются членами той же самой команды, которая представляла таких неудачников как Fiero, Cimarron и Allante.

Командная работа не является эксклюзивной собственностью больших корпораций. Многие маленькие компании также возносят хвалу этой концепции. И они могут жестко отнестись к людям, отклоняющимся от официальной политики.

Андреас Бехтолштайм является одним из основателей Sun Microsystems, самого большого производителя компьютерных рабочих станций. Еще будучи студентом Стренфорда, выходец из Западной Германии создал свой первый компьютер, так называемую рабочую станцию для инженеров и ученых. Когда он не смог продать машину большой компьютерной компании, (проблема под названием "создано-не здесь"), господин Бехтолштайм основал Sun вместе с тремя партнерами в 1982 году. Не смотря на эффектный успех Sun, не все было так хорошо, как кажется. Когда Бехтолштайм предложил построить Spare-station, настольную рабочую станцию, старшее руководство Sun было против. Он подошел очень близко к тому, чтобы покинуть свою собственную компанию.

На самом деле, Бехтолштайм действительно создал новую компанию под названием UniSun для того, чтобы вывести свой новый продукт на рынок. Споры разрешились, когда Sun согласилась построить Spare-station, и Бехтолштайм продал UniSun компании Sun. Как вы могли ожидать, Spare-station имела огромный успех. Сегодня на нее приходится 75 процентов всех продаж компьютеров Sun.

3. Будьте Показушником

Если вы хотите продвинуться, вам придется найти способ показать себя начальству. Это работает в большом бизнесе, так же как и в большом правительстве.

Стефан Поттс, адвокат из Вашингтона, был назначен на высший пост в Департаменте Этики в июне 1990 года. Хотя господин Поттс и был назначен на пост главы Департамента по Этике, он не имел опыта работы в правительстве или в законодательстве об этике и не участвовал в избирательной кампании Буша. Господина Поттса спросили, как он познакомился с Президентом.

"На теннисном корте", - ответил он. И он далеко не одинок в этом отношении.

Николас Брэди, в настоящее время Секретарь Казначейства, познакомился с Джорджем Бушем на теннисном корте.

Джеймс Бейкер, в настоящее время Госсекретарь, подружился с Джорджем Бушем, когда они выиграли парную игру в Кантри Клубе в Хьюстоне.

Роджер Портер, шеф по внутренней политике, познакомился с Джорджем Бушем, когда Президент Форд пригласил обоих в Белый Дом на парный матч.

Дэвид Бэйтс, бывший Секретарь Кабинета, мальчиком играл в теннис с сыном Буша Джебом.

Теннис является лишь одним из способов взобраться на верхушку большой организации. Изначальным ингредиентом является демонстрация себя. Если вы не можете найти способ показать себя руководству, удача пройдет мимо вас. Если вы работаете в компании General Electric 20 лет, и Джек Уэлч не знает вас лично, вы не дослужитесь до высокого поста.

Личные отношения являются ключом к дорожке вверх по корпоративной лестнице. В исследовании выпуска бизнес-школы Гарварда 1949 года, журнал Fortune писал: "Практически никто из тех, кто достиг высоких постов, не сделал этого без поддержки".

Названная "выпуском, на который посыпались доллары", эта группа знаменита руководителями, которые вышли из ее числа, и богатством, которое накопили ее члены. Тома Мерфи, исполнительного директора Capital Cities/ABC, привел Фрэнк Смит, друг отца Мерфи и основатель Capital Cities. Когда Смит умер в 1966 году, Мерфи принял его пост в 41 год.

Джеймс Берк, до настоящего времени являвшийся исполнительным директором Johnson & Johnson, еще молодым человеком познакомился с Бобби Джонсоном, сыном руководителя компании. Дружба дала ему сильный толчок вверх по корпоративной лестнице.

Том Ватсон из IBM был замечен в том, что всегда всем нравился и продвигал самого себя. Однажды, когда он слушал презентацию младшего менеджмента IBM, он импульсивно сказал: "Этот человек на сцене настолько впечатляет, что он станет нашим генеральным менеджером по продажам. Я делаю заявление об этом прямо сейчас". И он сделал, к вящему ужасу аудитории, поскольку этот человек на сцене поднялся с младшей должности до поста всеобщего руководителя.

Силу личных связей также можно увидеть в продвижении секретарей Ватсона. Фред Никол был секретарем Ватсона в National Cash Register и перешел вместе с ним в IBM. Постепенно Никола продвинули до вице-президента и генерального менеджера, поста номер два в IBM. Джон Филипс также начинал как секретарь Ватсона и постепенно поднялся до президента и вице-председателя совета директоров IBM. Если вы хотите продвинуться, будьте близки к источнику власти.

Джон Опель был административным ассистентом Тома Ватсона. Он дорос до председателя, еще одного в длинной череде сотрудников IBM, которые получили выгоду от личных связей с руководством.

Профессионалы, не работающие в компании, и консультанты по менеджменту имеют множество возможностей завязать личные связи с руководством. Многие консультанты перешли прямо из консалтинговых фирм McKinsey, Booz-Allen или Bain на высшие посты в организациях-клиентах. Консультант имеет два преимущества перед сотрудником, когда обоих рассматривают как претендентов на высокую должность:

1. У консультанта более высокий статус. (Клиент рассматривает консультанта как равного, а не подчиненного).
2. Консультант умнее. (Любой, кто берет за час работы сотни долларов, должен много знать).

Адвокаты часто демонстрируют силу простых человеческих связей. Без опыта управления людьми и с плохим знанием продукта и рынков, на которых этот продукт продается, многим адвокатам удалось получить работу по управлению большими корпорациями. Существует нечто в отношениях адвоката и клиента, что ставит адвоката на пьедестал. В совете директоров адвокат знает, как в соответствии с законом интерпретировать каждый вопрос. (В зале суда возникает куда больше противоречий во мнениях).

Ричард Донахью был недавно назначен президентом и главным операционным директором компании Nike Inc., компании стоимостью 2 миллиарда долларов, производящей спортивную обувь. Партнер в компании Donahue and Donahue, семейной адвокатской фирме, базирующейся в Лоуэлле, Массачусетс, господин Донахью был директором Nike в течение 12 лет. Однако у него немного опыта управления компанией и совсем мало опыта в обувной индустрии. А вот что у него действительно есть: близкая дружба с Филом Найтом, генеральным директором и основателем Nike.

Такие истории лежат на поверхности айсберга. Не только адвокаты и консультанты используют личные связи для получения высоких постов. Дело в том, что большинство руководителей, совершивших долгое восхождение по служебной лестнице, сделали это благодаря личным связям. Реальные причины восхождения наверх похоронены в памяти тысяч президентов и председателей. Презентации, советы директоров, обеды, игры в гольф. Существуют все шансы на то, что молодой будущий руководитель привлечет внимание кого-то наверху. Начиная с этого момента, он будет котироваться на рынке.

Если вы хотите вступить в гонку к вершине, вы сначала должны привлечь внимание людей, которые уже устроились там. Это нелегко. В компании General Electric 292 тысячи сотрудников. Скольких из этих людей, по вашему мнению, Джек Уэлч знает по имени? Мы полагаем, что около четырехсот. (И, возможно, 350 сотрудников, которых он знает, вызывают у него отрицательные эмоции).

Если вы работаете в General Electric, ваша проблема заключается не в вашей работе, зарплате или вашем последнем отчете. Ваша проблема в заметности. Как вам сделать так, чтобы вас заметил Джек?

Не делайте глупостей, не пишите ему письмо, в котором высказываете свои соображения по поводу новой корпоративной стратегии General Electric. Это равно моментальной смерти. И вам никогда не представится второй шанс произвести первое впечатление.

Фактически, в зависимости от вашей должности, вам придется пробивать себе путь вверх по лестнице заметности. Ваш босс знает вас. И руководитель вашего босса, возможно, тоже. Но как

насчет человека, занимающего третий уровень над вами? Как вам привлечь внимание этого человека?

Самым лучшим способом является тот, который принес обычному менеджеру по продажам IBM должность генерального менеджера. Сделайте выдающуюся презентацию.

Для того, чтобы получить шанс сесть в кресло председателя, вам придется хорошо проявить себя на ногах. Никакой талант не поведет вас так далеко как способность сделать хорошую презентацию. Способность хорошо говорить гораздо важнее для вашего дальнейшего успеха, чем способность хорошо писать. Речь имеет большее влияние, чем ум. (Вы всегда можете подслушать мысли, высказываемые вокруг вас. И одно из преимуществ работы в большой компании состоит в том, что вокруг вас всегда находится много людей).

Если вы все еще учитесь, пройдите как можно больше спецкурсов по риторике. Если вы потерялись в тени, сделайте как можно больше усилий, чтобы попасть в презентации, проводимые в вашей компании. Никогда нельзя знать заранее, когда и кто из руководителей заглянет в зал, когда вы будете говорить.

И самое главное: практика, практика и практика. Речь как гольф. Не важно, сколько у вас природного таланта, вы преуспеете, если будете практиковаться. А если вы можете достать запись одной из ваших презентаций, слушайте, слушайте и слушайте. Вам понравится не все, что вы услышите, но это поможет вам совершенствовать вашу устную речь. (Миниатюрный магнитофон для записи ваших презентаций и речей может помочь вам больше, чем персональный компьютер).

4. Будьте Героем

Это может потребовать усилий. Вы должны стать знаменитым внутри, и одновременно остаться практически невидимым снаружи.

Как стать Героем внутри вашей родной компании? Самый простой, прямой способ состоит в том, чтобы иметь отношение к самому заметному, впечатляющему новому продукту или услуге, который ваша компания планирует вывести на рынок.

Роберт Шапиро потратил 16 лет на работу адвоката до того, как попал в компанию G. D. Searle в 1979 году. Из-за своего профессионального опыта и опыта в патентовании, адвокаты часто имеют специальный статус, когда дело доходит до нового назначения. Большой прорыв Шапиро настал, когда он был назначен в группу NutraSweet, сначала как президент, а затем, после того как Searle купила компания Monsanto, как председатель. Благодаря сильной патентной позиции и феноменальному успеху диетических продуктов, NutraSweet сделал Monsanto целое состояние (180 миллионов долларов в 1989 году на продажах, равных 869 миллионам долларов, даже после выплаты 180 миллионов, относящихся к патентным возмещениям).

Наградой Шапиро было продвижение в большой бизнес актуальных продуктов Monsanto. Как новый президент Monsanto Agricultural Co. господин Шапиро в настоящее время находится на пути к главному креслу. (Вы не можете стать руководителем Monsanto, не стоя одной ногой на ферме. Roundup и другие удобрения занимают в продуктовой линейке компании в два раза больше места, чем NutraSweet).

Сделать себя заметным в Monsanto это одно, а в General Motors, самой большой компании в мире - совсем другое. В General Motors 775 тысяч сотрудников по всему миру, в том числе 36 вице-президентов, но кроме Роберта Стеннела, самую заметную должность имеет Слип ЛеФаув.

ЛеФаув является президентом Saturn Corp. "Больше чем автомобиль, пишет Business Week, - для General Motors значит надежда изобрести себя заново". Когда Saturn сформировалась в независимую отрасль, тогдашний председатель Роджер Смит провозгласил ее "ключом к долгосрочной конкурентоспособности, выживанию и успеху General Motors". Если солнце светит в Saturn, есть ли какое-нибудь сомнение в том, что ЛеФаув последует за Стенпелом в кресло председателя?

Кроме того, чтобы создать уверенность в том, что Saturn добьется успеха (на самом деле, сложная задача), у ЛеФаува существует только одна потенциальная проблема: личная известность. Слишком много, и он станет котлетой. Остальные 36 вице-президентов съедят его на обед.

Тенденция в больших компаниях сегодня состоит в том, чтобы не высовываться и избегать рискованных действий. Не попадите в ловушку высокопрофильной работы вроде той, что в Saturn. Иногда это срабатывает, иногда нет. Это зависит от того, что делают ваши конкуренты. Если один из них нацелился на хорошо заметный пост, вы можете не высовываться, не совершать рискованных действий и проиграть.

Тот же самый принцип применим, если вы действительно получаете одно из этих высоких назначений. Тенденция состоит в том, чтобы подходить к работе осторожно, изучая ее несколько месяцев до тех пор, пока обеими ногами не встанете на землю. Это ошибка. Будьте уверены и предпринимайте сильные, мужественные действия как можно скорее.

В течение первых 100 дней вы неуязвимы. Удостоверьтесь, что делаете правильные вещи в правильном месте, особенно такие неприятные как закрытие завода или линии продуктов или увольнение сотрудников. Человек, поставивший вас на эту работу, не может уволить вас в первую пару месяцев. Это плохо отразится на этом человеке. У вас развязаны руки. Пользуйтесь этим.

Обратная сторона высокого назначения состоит в позиции, которая предоставляет "хороший опыт". Например, назначение за океан. Избегайте этого. Не принимайте пост, который находится вне поля зрения руководителя. Эти назначения станут для вас тупиком. Вы не сможете выиграть, даже если являетесь победителем.

В действительно большой компании, такой как General Motors, по крайней мере 98 процентов руководящих постов являются тупиковыми. Они никуда не ведут, поскольку не пользуются уважением руководства или поскольку находятся вне поля зрения менеджмента. Возьмем например должность в рекламном отделе или в отделе по связям с общественностью. В General Motors эти должности никуда не приведут вас. Примите другую должность или уйдите из компании.

Существует сотни подобных должностей в больших компаниях. Они никогда никуда не велят и никогда этого не сделают. Не пытайтесь бороться с системой. И не позволяйте кому бы то ни было говорить вам, что это "хороший опыт". Они принесут вам хороший опыт, но только в отрицательном смысле. "Теперь я знаю, почему мне никогда не следовало соглашаться на эту работу", - вот единственный опыт, который вы получите.

Когда компания преуспевает, она продвигает своих сотрудников. Именно тогда Политик или Герой захватывает позиции. Но когда компания находится на спаде, у инсайдеров нет шансов. Требуется свежая кровь.

Все может пойти очень плохо. Посмотрите на компанию Chrysler в 1978 году или Western Union сегодня. Когда компания на спаде, ситуация начинает напоминать "поправку 22". "Если вы достаточно глупы, чтобы работать на нас, вы не можете в серьез верить, что мы выберем вас генеральным директором".

5. Будьте белым конем

Ли Якокка въехал в Chrysler на белом коне, как раз после успеха в компании Ford. Так часто бывает.

Когда большая компания попадает в беду, она часто обращается к генеральному директору более успешного конкурента. Chrysler повезло, что Якокка имелся в наличии. Якокка был исключением, поскольку перешел из большей компании в меньшую. Большинство переходит в противоположном направлении, из меньшей в большую.

Если вы правильно разыграете ваши карты, вы можете стать Белым Конем, который спешит к вершине.

В возрасте 46 лет, Стефан М. Вульф стал председателем и президентом Allegis Corp. Его первым поползновением было изменить имя компании обратно на UAL Corporation, холдинговую компанию United Airlines.

Как вы можете стать президентом авиакомпании с 63 тысячами сотрудников в сравнительно молодом возрасте 46 лет? Вы не сможете взойти наверх по лестнице Allegis. Лестница Allegis сломана.

Фактически, в авиакомпании был лихой сотрудник по имени Джон Зиман, который, имел все шансы получить работу Вульфа. Но всех в United придавила катастрофа Allegis.

"Наше название, возможно, и немного значит сейчас, но оно будет много значит в будущем, - говорил Ричард Дж. Феррис, предыдущий председатель, - Allegis будет зонтиком для ожиданий, которые по нашему желанию должны появиться у наших клиентов, когда они летают на United, берут в аренду машину в Hertz, останавливаются в отелях Westin или Hilton International".

После того, как Феррис ушел в отставку, совет директоров Allegis повернулись лицом к Белому коню Вульфу. Инсайдеры не прошли. (Им следовало остановить Ферриса и не позволить ему делать глупости).

У Вульфа было много опыта Белого Коня. Он провел молодые годы в American Airlines, став вице-президентом подразделения. Его первый ход Белым Конем был в компанию Continental в должности президента в 1982 году, ушел он оттуда как раз перед тем, как Фрэнк Лоренсо привел этого перевозчика к банкротству. Вульф перебрался в Republic Airlines, а затем во Flying Tigers.

Из American в Continental, затем в Republic и Flying Tigers: путь к вершине авиакомпании часто отмечен множеством пересадок.

Белые Кони являются промышленной версией не относящихся к команде игроков в бейсбол. Потребовалось 6 миллионов долларов, чтобы заполучить Вульфа из Tiger International Inc. (За такие деньги они могли получить Дэрила Строберри).

Белые кони не всегда мужчины, особенно в таких отраслях как розничная торговля, мода и косметика.

В возрасте 37 лет Робин Берне стала президентом и исполнительным директором Estee Lauder USA, самого большого подразделения косметической компании с продажами в размере 650 миллионов долларов. В дополнение к Estee Lauder, самому продаваемому в магазинах бренду косметики, компания также производит Clinique для женщин и линию Aramis для мужчин.

Косметическая карьера Робин Берне началась в Bloomingdale's. В 1983 году она пришла в компанию Minnetonka как президент отделения Calvin Klein. (Основатель Minnetonka Роберт С. Тейлор говорит, что нанял ее после того, как она руководила собранием, в котором участвовали руководитель Bloom ingdale's).

Calvin Klein был не вполне компанией (6 миллионов долларов годовых продаж) до тех пор пока Робин Берне вместе с дизайнером не запустила духи Obsession, ставшие хитом. Продажи взлетели до 200 миллионов в 1989 году и миссис Берне была готова к очередной перемене.

Рынок Белых Коней обещает расти в связи с тем, что большие компании переживают не лучшие времена. На самом деле, три из четырех самых больших индустриальных компаний Соединенных Штатов вошли в период серьезных трудностей. General Motors, Exxon и IBM. (Четвертая компания это Ford, которая все еще находится в хорошей форме).

Когда компании попадают в беду, они обращаются к Белым Коням. "Приглашение внешних менеджеров, - сказал М. Ферри из Korn Ferry International, самой большой рекрутинговой компании, - обещает стать лидирующей тенденцией девяностых".

Суммируя вышесказанное, отметим, что лошадка компании является самой популярной лошади в Америке. Каждый год миллионы выпускников колледжей отправляются на интервью с рекрутерами из компаний. "Чем больше, тем лучше" - вот правило, которому следуют, решая, на какую работу согласиться.

Будьте осторожны. Если только вы не предвидите того, что станете Ранней пташкой, не обладаете качествами Политика, силой духа Показушника, или удачей Героя или Белого Коня, дорога наверх станет для вас очень трудной. Компания, особенно большая и престижная, является хорошим местом для того, чтобы прокомпостировать ваш билет. С IBM или General Electric в вашем послужном списке, вы сможете использовать свой опыт для того, чтобы скакать на лучшей лошади.

А когда вы уходите из большой компании, не сжигайте за собой мосты. Просто скажите: "До свидания, удачи, будем общаться". Вы поймете, что можете использовать эти корпоративные связи, когда меняете лошадей на переправе.

Глава 7. Лошадка продукта

"Я никогда не смогу выдумать идею нового продукта. Я в этом не силен". Не так ли вы думаете? Если и так, не пропускайте эту главу. Умеете вы выдумывать или нет, не составляет большой разницы. Вы можете скакать на лошадке Продукта без единого грамма креативного таланта.

На самом деле, талант может помочь вам на вашем пути. Возможность узнать талант другого является ключом к тому, чтобы сделать целое состояние, поставив на лошадку Продукта.

Честер Карлсон заработал немного денег на своем изобретении, но менеджмент компании Haloid сделал гораздо большие состояния, распознав важность изобретения Карлсона.

Почти каждый важный продукт, совершивший прорыв в своей области, является образцом работы по крайней мере двух людей. Один, видный только наполовину, это изобретатель. Вторую половину составляет заметивший это изобретение.

Изобретатели могут получить за свое изобретение сполна, однако наблюдательный человек, заметивший его изобретение, получает гораздо больше денег. Дик и Мак МакДональды против Рея Крока и его сподвижников, например.

Даже изобретатель должен быть наблюдательным

Изобретателя часто изображают как человека, который сидит и размышляет: "Я хочу стать миллионером. Посмотрим, что я могу изобрести?"

Эта картина не имеет ничего общего с реальностью. Большинство изобретений, если только не являются случайными, связаны с тем, что нужно заметить что-то, происходящее вокруг вас.

Когда Честер Карлсон закончил колледж со степенью по физике, Честер Карлсон не смог найти работу физика. (Случай номер 1).

Случайно он оказался в патентном отделе небольшой компании в Нью-Йорке, занимающейся электроникой, обрабатывая патентные заявки. (Случай номер 2).

Работа требовала создания копий рисунков и спецификаций, задачи, которую Карлсон считал утомительной и скучной. Раздражение стало искрой, которая зажгла огонь ксерокопирования. Карлсон решил изобрести простой метод копирования. (Думай негативно, а не позитивно).

Его следующим шагом было броситься в лабораторию и схватиться за набор химикатов. Зачем изобретать что-то, что уже было изобретено? Он изучил все, что было написано о фотографии и физике света. После нескольких месяцев изучения бумаг, он обнаружил свойство, называемое фотопроводимостью, то есть то, как свет влияет на электропроводимость материалов. Это ключевое исследование и привело его к изобретению ксерографии.

Выйдите изнутри себя. Позвольте вашему гению больше видеть, что происходит снаружи, чем изобретать что-то в вакууме вашего сознания. Изобретателю необходима лошадь для скачки. Иногда подойдет даже хромя лошадка.

Рассмотрим случай Александра Флеминга. Случай принял форму редкой пенициллиновой плесени, которая выросла в наполненной бактериями чашке Петри в лаборатории Флеминга. Уже готовый выбросить чашку, Флеминг заметил, что плесень разрушила колонии бактерий. Это был шаг к пониманию.

С этого момента открытие было только вопросом времени. Через некоторое время был представлен пенициллин, первый антибиотик.

Многие добившиеся финансового успеха изобретения были основаны на том, что люди, их сделавшие, заметили что-то. Энн Мур была волонтером Корпуса Мира в Африке, когда она заметила, что местные женщины носят своих детей в мешках из свернутой материи. В 1984 году она запатентовала мягкий, удобный рюкзак для переноски младенцев, который родители могли надевать на лямках на спину или грудь.

Это наблюдение превратилось в Snuggli, в настоящее время являющееся самой обычной вещью для переноски грудных детей.

Осторожно: исследования рынка

После того, как вы найдете хорошенькую лошадку Родукта, вашим первым поползновением может стать то, что вы поведете ее к ветеринару на обследование. Другими словами, проведете небольшое исследование рынка.

Будьте осторожны. Великие продуктовые идеи обычно не показывают хороших результатов. Например, компания Univac первой вышла с прекрасной идеей под названием "компьютер", однако по пути отдала его IBM. Одной из причин, по которой Univac осталась ни с чем, является собственное маркетинговое исследование, проведенное этой компанией, которое недвусмысленно предсказало, что к 2000 году в использовании будет не более 1 тысячи компьютеров. Зачем интересоваться продуктом, который имеет такой ограниченный потенциальный рынок?

К несчастью для Univac, IBM не тратила денег на исследования рынка, поэтому компания не узнала плохих новостей о компьютерах. Вместо этого они подготовили себя к рынку, который превзошел любые самые смелые мечты маркетологов.

К несчастью для IBM, компания потратила деньги на маркетинговые исследования, касающиеся аппаратов косвенного копирования. В 1959 году компания Haloid пришел в IBM, чтобы закончить разработку аппарата 914 и вывести его на рынок.

Компания IBM наняла консалтинговую фирму, Arthur D. Little, для того, чтобы изучить рынок копиров и дать совет по поводу того, как ответить на просьбу Haloid о помощи. На основе интенсивных маркетинговых и финансовых исследований, Arthur D. Little выдала прогноз, в соответствии с которым не более 5 тысяч новых аппаратов Хегох будут проданы. (Их всего в это время было 5 тысяч).

Естественно, IBM отказалась помочь. Хегох, новое название компании Haloid, произвела и продала 190 тысяч копиров. Занятость в компании выросла с 900 до более чем 24 тысяч человек.

Работаете ли вы на большую или на маленькую компанию, работаете вы на себя или на кого-то другого, рано или поздно вы набредете на нечто, равное по значимости аппарату 914. Сможете ли вы узнать его, когда увидите?

Пол Аллен и Билл Гейтс были парнями из школы в Сизтле, которые раскрутились в Массачусетсе. Аллен работал в Honeywell. Гейтс учился в Гарварде.

Однажды, проходя по площади в Гарварде, Аллен заметил обложку журнала Popular Electronics (Популярная электроника) за январь 1975 года. "ПРОЕКТНЫЙ ПРОРЫВ! Первый микрокомпьютер в мире, который сможет конкурировать с коммерческими моделями... ALT AIR 8800".

Аллен побежал к Гейтсу и рассказал ему, что их большой прорыв стоит рядом. Они знали, как писать программное обеспечение для компьютеров. Они напишут базовую программу для Altair 8800, первого в мире персонального компьютера.

Шесть недель спустя, Аллен полетел в Албуркерк, родной город MITS Inc., создателей Altair 8800. Демонстрация программы прошла успешно и компания Microsoft совершила свою первую продажу программного обеспечения для микрокомпьютеров. Аллену было 20 лет, Гейтсу было 19.

Пол Аллен, покинувший Microsoft в 1983 году, поскольку страдал болезнью Ходжкина (Он выздоровел), все еще владеет 1 миллиардом долларов в акциях компании. Билл Гейтс владеет более чем 2 миллиардами. Быть вовремя в жизни очень важно. (Подробнее об этом позже). Где бы сегодня была компания Microsoft, если бы Гейтс и Аллен не увидели эту обложку Popular Electronics? Если бы они не позвонили владельцу MITS Эду Робертсу, если бы Аллен не полетел в Албукерк?

Что вы делали в 1975 году? Видели ли вы историю про Altair в Popular Electronics? Купили ли вы этот компьютер за 397 долларов?

Две тысячи людей сделали это. Гарри Гарланд, один из вкладчиков журнала, сказал с трепетом: "Это был абсолютный, быстрый, невероятный, сумасшедший успех за одну ночь".

Помимо Аллена и Гейтса, Джобса и Возняка и нескольких других, большинство людей, в том числе и авторы этой книги, не попали в компьютерную лодку.

На самом деле, один из нас был настолько вдохновлен, что купил руководство по пользованию Altair 8800, которое сегодня стоит, по крайней мере, 10 долларов. Нам следовало сесть на следующий самолет в Албукерк и предложить свои услуги Эду Робертсу.

Вы получите множество предупреждений

Фактор времени критичен. Однако парадокс состоит в том, что у вас есть много времени для того, чтобы ехать на лошадке Продукта. Если вы можете распознать победителя, у вас появится время для того, чтобы оседлать лошадь.

Транзистор был изобретен в Bell Labs в 1947 году. Практически сразу стало понятно, что транзистор заменит громоздкие, более дорогие и менее надежные вакуумные трубки, которые являлись ключевым компонентом любого радио или телевизионного приемника.

Странность состоит в том, что практически никто ничего не сделал с этим. По крайней мере в Америке. Лидирующие американские производители были горды своими радиоприемниками Heterodyne, последним словом техники по мастерству и качеству. Эти производители объявили, что хотя они и следят за разработкой транзистора, "она не будет закончена до 1979 года".

Компания Sony была в это время практически неизвестна за пределами Японии и даже не занималась потребительской электроникой. Но президент Sony Акио Морита увидел потенциал транзистора и тихо купил лицензию на его использование у Bell Laboratories за небольшую сумму в 25 тысяч долларов. Два года спустя Sony произвела первый переносной транзисторный приемник - недорогую модель, которая весила около одной пятой сравнимого с ним лампового радиоприемника. Компания Sony захватила весь рынок дешевого радио в Соединенных Штатах к началу 1950-х годов.

Микроволновая печь была представлена вскоре после Второй Мировой войны. Тридцать лет спустя, в 1976 году, менее 4 процентов американских семей имели микроволновую печь. Затем рынок взорвался. Сегодня более половины всех семей имеет микроволновую печь.

В то время как большинство компаний пытались сделать свои продукты пригодными для микроволновых печей, к Джиму Уоткинсу пришло вдохновение. Он организует компанию, производящую исключительно продукты для микроволновых печей.

Это было в 1978 году и Уоткинс был сотрудником Pillsbury, который должен был разрабатывать продукты для микроволновых печей, продающиеся через торговые автоматы. Убеденный, что на еду для микроволновых печей существует огромный спрос, он ушел из Pillsbury и основал Golden Valley Microwave Foods Inc.

В 1981 году Уоткинс вышел на рынок попкорна для микроволновых печей со своим Act I, замороженным продуктом с настоящим маслом в специальной упаковке, которая позволяет кукурузным зернам взрываться полностью. Компания с тех пор не оглядывалась. Ее продажи достигли 3,2 миллионов долларов в 1981 году. Сегодня оборот Golden Valley составляет 138 миллионов долларов.

Apple I, например, был представлен в июле 1976 года, через полтора года после того, как Altair 1880 попал на обложку Popular Electronics. Феноменально успешная компания Compaq Computer Corp. была основана лишь в 1982 году, когда IBM уже вывела на рынок свой PC.

Однако все-таки важно вступить в скачку на лошадке Продукта в самом начале. К 1988 году, когда Стив Джобс представил компьютер NeXT, было, возможно, уже слишком поздно. Машина NeXT так и осталась у ворот.

Как узнать хорошую продуктовую лошадку? Хороший вопрос. Во-первых, вам скорее всего понадобится экспертиза той продуктовой области, на которую вы бросили свой взгляд. Поэтому вы гораздо скорее найдете свою возможность на своем заднем дворе, чем новую необычную возможность в чужой сфере влияния.

Майк Марккула был инженером по электронике, работавшим на компании Fairchild и Intel, двух самых успешных производителей компьютерных чипов. В октябре 1976 года он зашел в гараж, который Стив

Джобе и Стив Возняк использовали для сборки Apple I. Ему понравилось то, что он увидел, и два месяца спустя, он присоединился к компании, внося 91 тысячу долларов за долю, равняющуюся одной трети. (Сегодня одна треть Apple Computer Inc. стоила бы вам 1,5 миллиарда долларов).

То, что Брайен Эпштэйн сделал для Fab Four, Майк Марккула сделал для двух Стивов. Он помог Джобсу написать бизнес-план. Он получил кредиты для Apple в Bank of America. Что еще более важно, он убедил Джобса и Возняка, что ни у одного, ни у другого не было опыта управления компанией, и нанял Майка Скотта на должность президента Apple. (Скотти работал у Марккулы в Fairchild).

Прекрасный послужной список Марккулы в Apple выносит на обсуждение еще один вопрос. Гораздо лучше сотрудничать, чем конкурировать. Большинство традиционных, ориентированных на карьеру людей интенсивно конкурируют, особенно в широкой корпоративной среде. Они полагают, что их будущее зависит от побед над сотрудниками за соседними столами.

Возможно, они правы... в большой корпорации. (Это одна из причин, по которой мы отрицательно относимся к большим компаниям. Мы считаем, что большинство карьерных перестановок в компаниях Fortune 500 заканчиваются тупиками). Существует только несколько путей к вершине. И конкуренция за эти несколько золотых дорожек очень интенсивна.

Но в мире вообще, кооперация является гораздо более эффективной стратегией, чем конкуренция. Марккула мог посмотреть на работу Возняка и сказать: "Я старше, опытнее, я могу победить их в их собственной игре".

Возможно. Возможно, Марккула мог сам создать компьютерную компанию стоимостью 5 миллиардов. А, может быть, и нет.

Зачем рисковать? Лошадка Продукта, которая становится большим победителем, может вынести много игроков. Более того, чем больше седоков подстегивают это животное, тем больше потенциальный выигрыш.

Вы можете позволить себе поделиться богатством. (Кроме ваших наследников, никто не заметит разницу в стиле жизни победителя, получившего 10 миллионов долларов и победителя, выигравшего 100 миллионов долларов).

Вы найдете свое состояние у других, а не у себя. История Apple иллюстрирует важность этого принципа. Ключевой продуктовой лошадкой в Apple был Macintosh. Дело в том, что если бы не Macintosh, компания Apple сегодня была бы не больше яблока.

Не так хорошо известно, откуда Macintosh добыл свою мышь, ключевую черту всей компьютерной системы. И вновь, это история изобретателя и заметившего изобретение.

В 1978 году Джобе пошел в компанию Хегох и сказал: "Смотрите: я позволю вам вложить миллион долларов в Apple, если вы откроете нам дверь Хегох PARC".

Paolo Alto Research Center (PARC) была единственной в своем роде исследовательской лабораторией по высоким технологиям. Решение пустить туда Джобса не принесло Хегох ничего хорошего. Многие годы PARC извергала из себя великое множество революционных компьютерных идей. Джобе умирал от желания посмотреть на них.

Хегох сделала две ошибки. Они позволили Джобсу попасть туда, но не вложили миллион долларов.

"Меня сдуло", - позже сказал Джобе. Сдул его прибор ввода информации, который концептуально отличался от всех, используемых в то время. Мышь могла привести к новым видам компьютерных систем, гораздо более простых в использовании.

Macintosh с мышью имел невероятный успех. После его появления компания Apple вошла в сознание, как компания, производящая простые в использовании компьютеры. "Из 235 миллионов американцев только малая толика умеет пользоваться компьютером, - говорилось в рекламном буклете, - Представляем Macintosh. Для всех остальных".

"Если вы умеете показывать пальцем, - говорилось далее, - вы сумеете пользоваться компьютером Macintosh". Сегодня Apple на 90 процентов является Macintosh, и только на 10 процентов - Apple. Macintosh был очень успешной корпоративной продуктовой лошадкой для Apple и персональной продуктовой лошадкой для Стива Джобса, обе появились благодаря учтивости Хегох.

Джобе уже был председателем и основным акционером Apple, поэтому успех Macintosh не сделал для него ничего кроме того, что отполировал его имидж. Не снижайте значимость последнего. Когда у вас есть деньги, возможно, вы все еще хотите работать ради репутации.

На другом конце страны другая компьютерная компания создала мощную продуктовую лошадку под названием IBM PC. Жокеем был выбран Дон Эстридж, президент по системам ввода информации в IBM.

То же, что Mustang сделал для Якокки, PC мог сделать для Эстриджа. Никто никогда не узнает, насколько высоко он мог бы взобраться на лошадке PC. Четыре года спустя после того, как PC был выпущен на рынок, Стив Джобе предложил Дону Эстриджу должность генерального директора в Apple с начальной годовой зарплатой в размере 1 миллиона долларов. Это была должность, которую Джобе позже отдал Джону Скалли.

Эстриджу также предложили президентское кресло в Sun Microcomputers, быстро восходящей звезде на рынке рабочих станций.

Но Эстридж не упускал из виду вершину IBM. "Все дороги должны вести в Армонк", - любил он говорить. Многие годы спустя председатель IBM Джон Эйкерс сказал, что он считал, что у Дона Эстриджа был потенциал возглавлять всю IBM или по крайней мере стать одним из шести исполнительных директоров компании.

Мы никогда не узнаем этого. 2 августа 1985 года Дон Эстридж погиб в авиакатастрофе в Далласе.

Будущее будет выглядеть почти так же как прошлое

Многие люди думают как раз наоборот. Они считают, что мы живем в мире быстрых перемен. Подойдет только лошадка Продукта двадцать первого века.

Ничто не может быть так далеко от правды. Несмотря на то, в чем уверяют нас такие книги как The Future Shock (Шок будущего), мы все еще живем в домах, сделанных из кирпича или дерева или камня, а не из пластика. Мы все еще носим одежду из шерсти или хлопка, а не из бумаги. Мы все еще ездим на машинах, а не летаем на космических кораблях.

Одной из самых популярных машин на сегодняшних дорогах является джип, созданный более 50 лет назад. Даже модные товары меняются не так уж и быстро. Карандаш, скрепка для бумаг, вешалка для пальто тридцатых годов не будут выглядеть вышедшими из моды в девяностых.

Даже когда что-то меняется, эти вещи часто являются обращением к прошлому. Компания Texas Instruments пыталась подняться на цифровых часах с высокотехнологичным дизайном по низким ценам (9,95 доллара и меньше). В случае, если вы не заметили, большинство людей вернулись к старомодным аналоговым часам по высоким ценам. Rolex продает множество часов с римскими цифрами на циферблате по цене 2 тысячи долларов и выше. Гораздо выше.

Простые концепции лучше сложных

Простые концепции часто рождают у вас опасную мысль: "почему я об этом не подумал?"

Рассмотрим Pictionary, самую продаваемую настольную игру с того времени, когда Trivial Pursuit покорила страну.

Роб Эйнджел был молодым человеком со степенью бакалавра в области администрации бизнеса и двумя годами опыта работы, когда он вспомнил об игре в шарады на бумаге, в которую он часто играл на вечеринках.

Игра в шарады, и ее разновидность, шарады на бумаге, существовала многие века. Действительно, миллионы людей хотя бы один раз в жизни играли в эту игру. Но только Роб Эйнджел решил сделать из нее продукт, добавив формальные правила, доску и коробочку, полную карточек со словами. Лошадка продукта под названием Pictionary сделала Роба Эйнджела миллионером. Pictionary иллюстрирует тот принцип, что успех это то, что вы находите. А не то, что идет изнутри вас. Поэтому важно держать глаза открытыми, а эго закрытым.

Эйнджел нашел шарады и, приложив небольшие усилия, превратил ее в лошадку Продукта - победителя. Другие нашли Pictionary и использовали ее как свою личную лошадку.

Том МакГир был менеджером по продажам с Западного Побережья в компании Selchow & Righter, производящей Trivial Pursuit, когда он заметил новую игру под названием Pictionary, пользующуюся некоторым успехом в штате Вашингтон. Он купил копию игры и дал ее своим взрослым дочерям и их друзьям.

"Они прекрасно провели время. Было много смеха и много веселья", - вспоминает он. Это вдохновило его на то, чтобы связаться с Робом Эйнджелом и предложить ему вывести игру на национальный рынок. Эйнджел согласился, и МакГир бросил свою работу в Selchow & Righter и стал менеджером по продажам у Эйнджела.

Продажи невероятно выросли. Но у Эйнджела не было капитала, чтобы выпускать необходимое количество комплектов для удовлетворения спроса. Он начал предлагать лицензии на производство Pictionary.

МакГир убедил Джо Корначчия вступить в сделку. Корначчия был брокером по печати, который ранее помог Selchow & Righter произвести миллионы копий Trivial Pursuit. Корначчия создал компанию, названную Games Gang. МакГир стал президентом по продажам и менеджменту. Сегодня они успешно ставят на права Pictionary. В 1988 году Pictionary стала третьей по продажам игрой в стране, как раз за Nintendo и куклой Barbie.

Эйнджел, МакГир, Корначчия: все стали богаты из-за своей способности распознать лошадку Продукта. Что касается МакГира и Корначчия, они даже не создавали эту лошадку.

Модель, в соответствии с которой находят простую продуктовую идею и затем меняют ей имя для того, чтобы вывести на рынок новый интересный продукт, повторяется снова и снова.

Карл Сонтеймер был инженером электроники на пенсии и писателем, который бродил по парижской выставке товаров для дома 1971 года в поисках проекта, который позволил бы ему занять свое свободное время. Он обнаружил мощную, компактную французскую машинку, которая умела молотить, рубить, измельчать в фарш, нарезать ломтиками, делать пюре, разбрызгивать, смешивать, и выжимать сок с впечатляющей скоростью. Сонтеймер и его жена Ширли выследили создателя

аппарата, Пьера Вердуна, который также изобрел его предшественника, Le Robot-Coupe, машинку для ресторанов, названную американскими шеф-поварами "рубитель буйволов".

Сонтеймер получил права на распространение в Соединенных Штатах, затем привез дюжину аппаратов к себе в Коннектикут, чтобы они поработали у него в гараже. Он облагородил дизайн французского аппарата, улучшил его режущие и рубящие диски, улучшил безопасность при работе и переименовал его в кухонный комбайн Cuisinart.

Сегодня на рынке существует около 30 различных брендов кухонных комбайнов, но Cuisinart остается лидером.

Другим наездником, нашедшим свою Продуктовую Лошадку за морем, является Джон Дурсо. Но он для этого не выезжал из страны.

Лошадкой Дурсо является продукт под названием ConForm, полистироловый строительный блок, используемый для заливных бетонных стен. Господин Дурсо вышел с идеей такого блока после того, как идентичные продукты появились в Европе. Дэвид Хоробин, архитектор, в настоящее время является вице-президентом по маркетингу в компании Дурсо. Они оба в настоящее время скачут на лошадке ConForm.

Менее 5 процентов мирового населения живет в Соединенных Штатах. Если вы ищите лошадку Продукта, вы можете с не меньшим успехом положить глаз на остальные 95 процентов населения Земли.

Шариковая ручка была изобретена братьями Биро в Венгрии, но именно Милтон Рейнольде сделал себе состояние на этом продукте в США. Рейнольде был предпринимателем, который увидел этот продукт в продаже в Аргентине и нашел способ получить патент Биро.

Еда, одежда, товары для дома - существуют тысячи лошадок Продукта, которые ждут, чтобы их обнаружили. И вам не обязательно тратить тысячи долларов на авиабилеты. Вы можете подписаться на несколько журналов и позволить продуктам прилетать к вам.

Научитесь говорить: "Вот оно"

Редко бывает, чтобы кто-нибудь посмотрел на чужой продукт и сказал: "Вот оно!". Обычно все говорят: "Очень неплохая попытка. Давайте внесем несколько предложений. Возможно, я могу помочь вам оформить вашу идею".

В действительности вы говорите: "Посмотрим, могу ли я подключиться к этому продукту до того, как я соглашусь и поеду на нем".

Это ошибка. Когда вы находите хорошую лошадку Продукта, забудьте о попытках подключиться и вытеснить другого. Почему бы просто не вскочить на нее? Почему бы не сказать: "Вот оно. Поехали".

Вы можете удивить самого себя. Вы можете обнаружить, что это действительно оно. Вы можете понять, что это именно та лошадь, которая привезет вас на вершину. Не пытайтесь все изменить. Спросите себя: "Почему я всегда пытаюсь все изменить?"

В основном вы пытаетесь все изменить из-за того, что вы пытаетесь засунуть себя в продукт. Забудьте о себе. Оценивайте его просто в зависимости от того, хорошая это лошадь или нет.

Финне Коннер был финансово обеспечен до конца своих дней благодаря тому, что он сделал миллионы как основатель Seagate Technology. После того, как он разошелся со своими партнерами в 1984 году, он вышел на пенсию. В следующем году Джон Сквирес и Терри Джонсон попросили его об инвестициях для того, чтобы сделать 3,5-дюймовый дисковый накопитель. Господин Коннер, с небольшой охотой, полетел в Денвер, чтобы встретиться с ними. На пути в аэропорт Коннеру передали дисковый накопитель. "Мой Бог, он совершенен", - сказал он. И он вскочил с места и бросился организовывать компанию под названием Conner Peripherals.

В настоящее время самый быстро растущий производитель в Америке, Conner Peripherals, превысит 1 миллиард долларов по доходам всего через четыре года после начала своей работы. Акции Conner Peripherals на рынке в настоящее время стоят 56 миллионов долларов.

Если вы не можете найти продукт, найдите проблему

"Хорошо сформулированная проблема, - сказал Чарльз Кеттеринг, - это наполовину решенная проблема.

Эдвин Лэнд со своей трехлетней дочерью шли по улице в Санта-Фе, Мексика. Она спросила у отца, почему нельзя сразу посмотреть на фотографию, которую он только что отснял. Хороший вопрос.

Через час, идея моментальной камеры и пленки стала настолько понятна Лэнду, что он поспешил, чтобы встретиться с адвокатом по патентам Polaroid, который тоже случайно оказался в Санта-Фе. Лэнд описал новый продукт очень детально.

Пять лет спустя Polaroid представил фотоаппарат Land, который выдавал готовый снимок в течение 60 секунд и стоил 89,75 долларов. Он немедленно добился успеха.

Питер Голдмарк слушал, как пианист Владимир Горовиц играл Брамса, когда пластинка закончилась. Он почувствовал себя раздраженным из-за скрипящего звука, издаваемого чейнджером. Почему бы не поместить все произведение на один диск, подумал он.

Производители пластинок, конечно же, многие годы пытались сделать это, в основном увеличивая количество бороздок на обычной пластинке в 78 оборотов в минуту. Голдмарк решил создать новую систему.

Выманив финансирование у скептического Уильяма Пали, президента CBS, Голдмарк создал долгоиграющую пластинку. (Он выбрал 33,1 оборота в минуту, скорость, используемую для записи вещания).

Долгоиграющая пластинка имела невероятный успех, принесший выгоду Голдмарку, CBS и всей остальной индустрии. За первые 25 лет одна CBS заработала на долгоиграющих пластинках 1 миллиард долларов.

В случае Голдмарка раздражающим фактором была необходимость найти решение, исключающее из обихода чейнджер пластинок.

Для AT & T этим фактором явилась угроза телефонного оператора 70 лет назад, которая заставила компанию создать прямое телефонное обслуживание.

Чем сильнее раздражающий фактор, тем скорее он приведет к выгодной продуктовой идее. Не боритесь с ней. Позвольте раздражающему фактору привести вас к способу решения вашей проблемы.

Джозефин Кочрейн владела рестораном. Ее работники постоянно били дорогую посуду, поэтому она изобрела посудомоечную машину.

Артур Фрай пел в хоре в соборе Святого Павла, Миннесота. Его раздражало, что кусочки бумаги, отмечающие нужное место в сборнике гимнов, падали на пол. Одним воскресным днем он вспомнил клеящуюся бумагу, которую придумал один из его коллег. В отличие от всех клеящихся бумажек, они действительно приклеивались.

Блокноты с клеящимися листами Post-it стали одним из пяти самых продаваемых товаров для офиса в мире. "Я не знаю, была ли это скучная проповедь или божественное вдохновение", - шутит Фрай, ставший чем-то вроде знаменитости в лекторском кругу.

Заметим, что Фрай не изобрел клейкие листочки, которые сделали возможным производство Post-it. Он распознал потенциал клеящегося листочка, который помог решить его личную проблему.

Френк МакНамара развлекал друзей в одном из ресторанов Нью-Йорка, когда обнаружил, что потерял бумажник со всеми наличными. Поэтому он выдумал идею кредитной карточки, которая была названа Diners Club.

Лео Герстензанга раздражало, как его жена чистит ушки их ребенку с помощью зубочистки и кусочка ваты, намотанной на нее. Поэтому он изобрел палочки для ушей Q-Tip.

Джордж Де Местрал гулял в лесу недалеко от Женевы, Швейцария, и вернулся с репьем, прицепившемся к его пиджаку. Посмотрев под микроскопом он обнаружил, что репейник покрыт крошечными крючками, которые и прицепились к петелькам на ткани его пиджака.

Его любопытство привело к Velcro, который также цепляется крошечными крючками и петельками. Группа международных изобретателей под названием Velcro является одним из самых значительных объединений независимых изобретателей.

Немногие люди могут вдохновиться настолько, чтобы стать де Местралем, Герстензангом, МакНамарой, Фраем, Кочрейном, Голдмарком или Лэндом. Обычно требуется редкое сочетание обстоятельств, времени и опыта. Другими словами, вам нужно оказаться в правильном месте в нужное время.

Но вам не поможет, если вы будете в нужном месте в нужное время, если вы настолько ориентированы на себя, что игнорируете все, что происходит вокруг вас. В действительности, большинство людей слишком заняты своими целями, рабочими привычками, списками задач. У большинства квалифицированных руководителей нет времени, чтобы рассматривать репейник под микроскопом или раздумывать о том, как удобнее чистить детские уши.

В этом нет ничего хорошего. Если бы правда была известна заранее, мы бы поняли, что средний человек за свою жизнь проходит мимо исключительно удачных лошадок Продукта. Средний человек полагается на судьбу. Цель этой книги состоит в том, чтобы подать судьбе руку помощи.

Вот что демонстрируют де Местрал, Герстензанг и подобные им: важно смотреть вокруг себя для того, чтобы найти свою лошадку Продукта. На практике, однако, вы скорее всего обнаружите, что ведете жизнь Алана Лефкофа.

Лэфкоф был 27-летним консультантом в McKinsey & Co. в 1981 году, когда в Grid Systems Corp. он увидел 10-фунтовый компьютер лэптоп. "Любой другой портативный компьютер в то время весил 25-30 фунтов", - говорит он.

Лэфкоф был под таким большим впечатлением от этого, что бросил работу в McKinsey и стал менеджером по продажам в Grid Systems. Это был мужественный шаг, так как компания McKinsey в то время была самой голубой из всех голубых фишек среди консалтинговых фирм, а Grid Systems была практически неизвестна.

Вскоре он стал главой отдела маркетинга, затем главой финансового отдела и отдела корпоративного развития. По ходу дела он помог продаже Grid Systems компании Tandy.

В настоящее время Алан Лэфкоф стал президентом Grid Systems, компании стоимостью 130 миллионов долларов. Как вам стать президентом компании стоимостью 130 миллионов в возрасте 36 лет? Так же, как стать вице-президентом Соединенных Штатов в 41 год.

Найдите лошадь, и она привезет вас на вершину.

Вы не можете быть слишком молоды

Билл Гейтс был на первом курсе Гарвардского университета, когда его приятель Пол Аллен нашел золотую жилу в виде компьютера Altair. Что бы вы сделали?

"Прекрасная идея, Пол, но мне надо получить диплом". Таким ли стал бы ваш ответ?

Лошади не ждут. Они готовы, когда они готовы. Что лучше: получить докторскую степень в Гарварде или быть председателем компании, занимающейся программным обеспечением, стоимостью 800 миллионов долларов?

Конечно, вы не станете богатым и знаменитым, если просто бросите колледж. Этого недостаточно. Вам придется найти лошадь для скачки. Оставайтесь в школе. Получайте диплом. Это не помешает. В общем, это, возможно, даже поможет вам.

Вам даже стоит подумать о том, чтобы остаться в колледже и получить степень магистра. Даже докторскую степень, если вы можете себе это позволить.

Где бы вы ни были - в колледже, в компании, или если вы работаете на себя, вы должны держать глаза открытыми. Когда вы увидите лошадь, которая сможет привезти вас на вершину, не раздумывайте. Бросьте то, что вы делаете и вспрыгните ей на спину. Вам может не представиться второго шанса.

Если это значит, что вам придется бросить Гарвард или Говард или Хофстру, пусть будет так. Лошади редки, а колледжей много. Каждый сентябрь 3300 учреждений высшего образования в дождь и ли солнечную погоду открывают двери перед 2,5 миллионами студентов первого курса.

Если ваша лошадь споткнется или потеряется по дороге к совету директоров, вы всегда сможете вернуться в класс.

Майкл Делл был студентом первого курса в университете Техаса в 1983 году. Это было время, когда персональный компьютер IBM был горячей штучкой. Делл сделал ключевое наблюдение.

"Вот как работала их система, - рассказывает Делл, - дилер мог заказать 10, а получить всего один. Иногда он заказывал 100, а получал 10. Но иногда, даже если им нужно было 100, они заказывали тысячу, и, глядь, им доставляли тысячу."

"В этих случаях, - продолжает он, - дилеры продавали мне лишние компьютеры по себестоимости или даже ниже, просто для того, чтобы иметь оборот". Для начала он взял тысячу долларов из своих сбережений, чтобы совершить свою первую сделку.

Как только Делл получал компьютеры, он модернизировал их: добавлял дополнительную память и драйвера, а затем продавал своим однокурсникам по сходной цене. "В апреле 1984 года, это был последний месяц, когда я делал бизнес в своей комнате в общежитии, я заработал 80 тысяч долларов, - рассказывает он, - В следующем месяце я нашел партнера и переехал в офис".

Следующим шагом Делла была попытка производить клоны компьютеров IBM, используя комплектующие. Но он не пытался продавать их через основные компьютерные магазины. Вместо этого он нашел канал, который не использовала ни одна компьютерная компания. Это был канал прямого маркетинга. Размещая рекламу в торговых журналах и имея штат операторов, Dell продает клоны IBM по телефону.

В прошлом году компания, которой всего пять лет, продала компьютеры на 385 миллионов долларов. Акции Делла в Dell Computer Corporation стоят более 100 миллионов долларов.

Не плохо для 24-летнего недоучки из техасского университета.

Билл Каннингем был 17-летним учеником выпускного класса средней школы в Далласе, когда он смог наскрести 700 долларов для того, чтобы начать свой бизнес прямого маркетинга. Сегодня, в возрасте 21 года, он управляет компанией с 50 сотрудниками, которая зарабатывает 1,6 миллионов в год.

Прорыв Каннингема произошел в почте. Он заметил несколько почтовых открыток от агентов по недвижимости, которые предлагали произвести оценку дома его родителей и выставить его на продажу. "Эти открытки было слишком легко выбросить, - говорит Каннингем, - Я подумал, насколько более эффективно было бы звонить в дома по телефону". Поэтому предприниматель-тинейджер связался с большой компанией, занимающейся продажей недвижимости, и предложил обзванивать перспективных клиентов и предлагать им бесплатную оценку.

Компания согласилась, и Каннингем ступил на стезю бизнеса. Он нанял несколько работников на неполный рабочий день, и за первые шесть недель они принесли компании 2 тысячи потенциальных клиентов. Позже его фирма предоставила подобные услуги другим компаниям, занимающимся недвижимостью и компании Merrill Lynch.

Компания Каннингема, Dial USA, также занимается фандрайзингом для некоммерческих организаций, маркетинговыми исследованиями и поиском клиентов для дилеров. Каннингем не мультимиллионер, как Делл, но опять-таки, ему всего 21 год.

Вы не можете быть слишком старым

Рэю Кроку уже исполнился 51 год, когда он увидел стенд San Bernardino с гамбургерами, которому суждено было изменить его жизнь. Ему было 52 года, когда он создал McDonald System, Inc. Крок был продавцом бумажных стаканчиков, который пытался продавать недвижимость во Флориде, а позже организовал компанию по продаже миксеров для молочных коктейлей. Он никогда не занимался ресторанами, никогда не подавал гамбургеров и не продавал молочных коктейлей.

Не важно. Он прекрасно умел замечать хорошие идеи, когда видел их. Он пришел в San Bernardino, чтобы узнать, почему братья МакДональды покупают так много его миксеров. То, что он увидел, убедило его купить права на франчайзинг концепции, которая вскоре завоевала мир быстрого питания.

Вы не можете быть слишком старым, если вы смотрите на жизнь открытыми глазами. К несчастью, когда вы становитесь старше, вы все больше заполняете свое сознание бесконечной чередой фактов. Вскоре вы начинаете думать, что все знаете и становитесь в неудобную позицию, из которой практически невозможно распознать новую продуктовую идею, не важно, насколько она великолепна.

Это очень плохо. Когда два Стива принесли свой компьютер Apple к своим боссам в Atari и Hewlett-Packard, предложив компаниям заняться этим продуктом, им обоим отказали. Возник несколько раз пытался подобраться к своему супервайзеру в Hewlett-Packard. Но этот немолодой человек говорил, что у Возниака (1) нет диплома об окончании колледжа и (2) диплома дизайнера компьютеров.

Сегодня и Atari и Hewlett-Packard занимаются персональными компьютерами, но они стоят далеко позади Apple, которая в настоящее время является компанией стоимостью 5 миллиардов долларов и стоит на девяносто шестом месте в списке Fortune 500.

Мы не говорим и о больших инвестициях. Когда Atari и Hewlett-Packard отказали Apple, они могли запустить персональный компьютер, дав на это денег. Radio Shack, например, вложила всего 150 тысяч в приборы, инжиниринг и программное обеспечение для того, чтобы вывести свою модель TRS-80 на рынок.

Антидотом старости является фраза: не суди. Не поддавайтесь соблазну слишком быстро сказать "нет". Не дайте вашему превосходящему опыту ослепить вас, когда вы стоите перед новыми возможностями. (Постоянно спрашивайте себя: "Я так умен, так почему же я не богат?")

Джейсону Эпштейну был 61 год, когда родился его большой продукт. На то, чтобы он созрел, ушло четыре десятилетия.

Эпштейн является издателем Readers' Catalogue (Читательский каталог), "книги книг", которая может революционизировать книжный бизнес. Восторженные ответы пришли практически отовсюду. Книга является выборкой таких клубов как Book-of-the-Month Club и Quality Paperback Book Club.

Идея восходит к студенческим годам Эпштейна в университете Колумбии, когда он "жил" в книжном магазине на Восьмой Улице в Гринвич Виллидж в Нью-Йорке. "В этом магазине было все, что только можно пожелать", - говорит он. (Магазин на Восьмой Улице в Гринвич Виллидж давно канул в лету, также как и большинство подобных магазинов, ставших жертвами высокой арендной платы).

Readers' Catalogue предлагает более 40 тысяч книг в 208 категориях. Практичным каталог делает сегодняшняя дешевая компьютерная технология. Господин Эпштейн может корректировать и дополнять каталог ежедневно.

Особенно замечательно то, что Эпштейн не является новичком. Он был директором издательства Random House с 1958 года. Трудно увидеть лес, если ты весь день рубишь деревья.

Возраст и опыт обычно работают против вашей способности распознавать хорошую продуктовую идею. Вы становитесь жертвой своего всезнания.

Большие компании легко становятся жертвами этой болезни. Поэтому радикальные новые продукты редко появляются из недр индустриальных гигантов. Шесть лет спустя после появления Altair 8800 и через четыре года после того, как появился Apple II, IBM наконец-то вышла вперед, чтобы представить публике свой персональный компьютер. Это была ослепляющая скорость для колоссов Армонка. Они положили на обе лопатки всех постоянных компьютерных игроков, в том числе DEC, NCR, Wang и Hewlett-Packard. Не влюбляйтесь в мифы

Люди, которые ищут лошадку Продукта, часто делают ошибку, влюбляясь в мифы. Когда новая продуктовая концепция широко обсуждается в прессе и по телевидению, обычно это ложная тревога.

После Второй Мировой войны автомобиль должен был устареть. На заднем дворе каждого дома должен был появиться вертолет, в соответствии со статьями, постоянно появлявшимися в прессе. Если ваше имя не Трамп или Буш, у вас до сих пор нет вертолета. Он есть в небольшом количестве американских семей.

Кроме того, если верить мифам, плотники, водопроводчики и каменщики давно должны были остаться без работы. Дома должны были производиться по-новому и по-современному, на конвейере. Одно из двух: или мы до сих пор ждем, когда это сделают японцы, или пресса была чересчур оптимистична. То же самое происходит с электронными газетами, видеотекстом, телевизионным экраном толщиной в один дюйм.

Правда состоит в том, что революционная продуктовая идея практически появляется бесшумно и никогда широко не обсуждается. Altair 8800 попал на обложку Popular Electronics, неприметного издания, а не на обложку журналов Time или Newsweek. Более того, ни одни из журналов или газет, пишущих на общие темы, не заинтересовались статьей об Altair, которая положила начало эре персональных компьютеров. Altair появился без пресс-конференций или агента по связям с общественностью.

Сравним Altair с Kevlar, удивительно легким волокном, которое в пять раз прочнее, чем сталь. (Звучит великолепно, не так ли?) Du Pont представила Kevlar с самым громким шумом. В 1987 году журнал Wall Street Journal сообщил, что после 25 лет, 700 миллионов долларов капитальных затрат и 200 миллионов долларов убытков, Kevlar нашел весьма узкое применение на нескольких далеко разбросанных рынках. Похоже, что Kevlar станет еще одним Corfam, который был более ранней, широко разрекламированной неудачей Du Pont.

Ни одна новая газета не выходила с большей шумихой, чем USA Today. После восьми лет потерь, у газеты до сих пор не было ни одного прибыльного года. Однако USA Today уже потерпела убытки на сумму 450 миллионов долларов.

Вы, должно быть, подумаете, что Gannett выучила свой урок. 12 сентября 1988 года компания вновь вышла вперед, объявив, что запускает телевизионное шоу стоимостью 40 миллионов долларов, основанное на этой газете. И снова средства массовой информации взорвались энтузиазмом. Четыреста семьдесят два дня спустя телевизионное шоу USA Today кануло в лету вместе с 40 миллионами долларов.

Почему неудачников так широко обсуждают, а о победителях молчат? Одной из причин является то, что мифы не отражают потенциал нового продукта. Они скорее отражают репутацию их создателя. Именно Du Pont, изобретатель нейлона, представил Kevlar и Corfam. Все, что делает эта компания, заслуживает пристального внимания средств массовой информации.

General Motors тоже. Именно поэтому новый автомобиль Saturn так широко обсуждался. Будет ли это начинание компании успешным? Если правило мифа сработает, то мы не должны возлагать на эту машину слишком большие надежды. (Прошлой машиной, которую обсуждали так же много как Saturn была Edsel).

И разве можно забыть освещение в прессе New Coke, на которое, по оценкам, были потрачены миллионы долларов? К несчастью, этому продукту не удалось выйти на уровень продаж, который соответствовал бы уровню шумихи.

Сравним Apple и NeXT. Apple II запустили в 1977 году двумя недоучками. Поэтому широко рекламировать было некого. Не смотря на это, Apple II и его вариации продолжили свое существование и стали, возможно, самым успешным продуктом, когда-либо выведенным на рынок где бы то ни было в мире.

Перейдем к октябрю 1988 года. К этому времени доросший до 33-летнего возраста Стив Джобе, только что представил свой NeXT, помещенный в рифленый магниевый куб, соединенный кабелем с 17-дюймовым экраном, укрепленном на наклонном кронштейне. Спрос на аккредитацию на пресс-конференцию был так высок, что Джобсу пришлось печатать билеты заранее, даже не смотря на то, что аудитория могла вместить несколько тысяч людей. Все места были заняты.

Все газеты были наполнены этой великой историей. Джобе попал на обложку многих изданий. Он даже выступил по телевидению.

Деньги вливались рекой. IBM заплатила 10 миллионов долларов для того, чтобы использовать программное обеспечение NeXT Step. Росс Перо отдал 20 миллионов за долю компании, равную 16,7 процентам. Canon заплатила 100 миллионов за такую же долю.

Деньги текли рекой. Сто тысяч долларов Полу Рэнду за логотип из четырех букв. Миллионы за три бело-зеленых здания, смотрящих на бухту Сан-Франциско. Лестница шириной 25 футов выходит, кажется, ниоткуда. У каждого сотрудника есть стеклянный офис размером 10 на 10 футов. Проходы шириной в 25 футов. Кафетерий компании выглядит как ресторан в стиле модерн, отделанный белым, серым и черным мрамором. Двери из подсвеченного стекла ведут в туалеты.

Добьется ли успеха NeXT? Возможно, нет. Успех приходит не тогда, когда он вам нужен, а когда вы находите его. Джобсу нужен успех для того, чтобы доказать что-то самому себе, отсюда двусмысленность названия NeXT. Но где же открытие? Apple была первой компанией, запустившей персональный компьютер в упаковке. NeXT не является первой компанией, упаковавшей рабочую станцию в ящик от персонального компьютера. Sun, Apollo, Silicon Graphics и другие уже работают на этом поприще.

Вся шумиха в мире не преодолеет трудности того, что вы стартуете в самом хвосте. Не то, чтобы шумиха мешала. Как раз наоборот. Когда вы найдете вашу лошадку Продукта, вы захотите создать ей как можно большую известность.

Будьте готовы к отпору. Действительно оригинальная продуктовая лошадка не будет моментально принята средстами массовой информации. Вам придется много работать, чтобы забить себе место в прессе. (Как делал Джобе, когда он продвигал Apple II).

Когда все происходит

Возможность появляется, когда вы меньше всего ожидаете ее. Зимой 1923 года продавец лимонада Фрэнк Эпперсон случайно оставил стакан лимонада с чайной ложкой в нем на подоконнике на всю ночь. Лимонад замерз, дав Эпперсону идею продукта, который он вскоре запатентовал: Popsicle.

Летом 1988 года 23-летняя Джоанн Марлоу готовилась принимать солнечные ванны на берегу озера Мичиган, когда порыв ветра поднял ее полотенце и обсыпал ее песком. Она разозлилась. Но друг сказал ей: "Джоанн, вместо того, чтобы злиться, почему бы не придумать, как прикрепить его?"

Вместо того, чтобы расслабляться на пляже, госпожа Марлоу провела остаток дня за размышлениями над созданием и продажей пляжного полотенца с грузилами на углах, чтобы его не сносило от ветра. Восемь недель спустя ее продукт вышел на рынок. К марту 1990 года она продала полотенца на сумму 4,5 миллиона долларов.

Председатель Sony Акио Морита любил слушать музыку во время игры в теннис. На каждом матче ему приходилось устанавливать колонки, усилители и проигрыватель около своего теннисного корта. Должен быть лучший способ, подумал Морита. В результате был создан Walkman, один из самых инновационных и прибыльных продуктов, которые Sony когда-либо выводила на рынок.

Когда случается плохое

Жизнь не фунт изюма. В жизни происходит разное, иногда очень плохое.

Даже самое большое количество позитивного мышления не изменит последствий непредвиденной случайности. Наш совет состоит в том, чтобы принимать неприятности, как это делал Рон Кович. Часто неприятность можно превратить в преимущество.

Когда вы бежите от реальности, вы можете повернуться спиной и к представившейся вам возможности. Встречайте реальность, хорошую или плохую, лицом к лицу. Спросите себя: "Что я могу сделать с этим ужасом, который произошел со мной, чтобы он превратился в позитивную силу в моей жизни и в жизни других людей?"

У Чарльза Кеттеринга был друг, который погиб, пытаясь завести автомобиль рукояткой. Этот несчастный случай привел Кеттеринга к созданию электрического стартера, возможно, самого известного изобретения.

У Роя Джакуzzi был двоюродный брат, страдавший от артрита. Поэтому Рой приделал небольшой лодочный двигатель к бортику ванны двоюродного брата, чтобы вода в ней пенилась. Позже он создал встроенные насадки, которые под давлением посылали воду с пузырьками в ванну. Так родилась ванна Джакуzzi.

У Джона Линвилла была дочь, которая ослепла в возрасте трех лет. Доктор Линвилл наблюдал, как его жена по три-четыре часа в день переводила книги на Braille для обучения Кэнди. Для того, чтобы заменить этот трудоемкий процесс, доктор Линвилл начал экспериментировать с фокусировкой миниатюрной камеры над линией печати, затем конвертацией этой информации в электронные

импульсы, которые приводили в движение крошечные электрические вибрирующие иглы, продуцирующие послание на подушечки пальцев слепого человека.

В результате появился Optacon, который позволяет слепым людям читать со скоростью поступления информации, приближающейся к нормальной скорости разговора (от 50 до 90 слов в минуту).

В результате изобретения Джона Линвилла тысячи слепых людей сейчас читают с помощью электроники. Одним из них является Кандакл Линвилл Берг. С помощью своего аппарата Optacon она прошла через Страдфорд и получила докторскую степень по психологии.

А. Л. Уильямс ходил в колледж, когда умер его отец. Боль от потери отца была достаточно сильной, но следующее несчастье обрушилось на него, когда он обнаружил, что страховка его отца, которую он с трудом выплачивал в течение 20 лет, не была достаточной для того, чтобы обеспечить его доход.

Следующие несколько лет он пытался содержать свою семью и заботиться о матери и двух братьях. Эти годы были тяжелыми, но самым трудным для Уильямса было видеть, как страдает его мать.

На семейной встрече много лет спустя случилось нечто, что потрясло Уильямса. Его двоюродный брат, финансист, рассказал ему о страховании на определенный срок. Он объяснил, что пакет страхования жизни в сочетании с защитой на случай смерти подразумевает, что выплачиваются низкие проценты. Этот пакет продуктов гораздо дороже, чем стоимость простой защиты на случай смерти. Двоюродный брат показал ему, что он мог купить дешевую страховку на ограниченный срок с выплатой 100 тысяч долларов за ту же премию, что и весь пакет страхования жизни с выплатой 15 тысяч долларов.

В 1977 году он создал собственную компанию, A. L. Williams. Всего за несколько коротких лет, A. L. Williams обошла таких гигантов индустрии как Prudential и New York Life и стала номером первым по продажам индивидуальных пакетов страхования жизни в Соединенных штатах.

Роберт Ковальски "плакал как ребенок" в 1984 году, когда он узнал, что ему предстоит операция на сердце. (Всего несколько лет назад он перенес первую операцию).

Его страхи были необоснованны. Он прошел через операцию и стал чувствовать себя лучше. Вдохновленный новыми горизонтами, открывшимися перед ним, он объявил личную войну холестерину. В результате появилась книга The 8-Week Cholesterol Cure (Лечение от холестерина за 8 недель), которая революционизировала старый бизнес овсяных отрубей. Опубликованная в 1987 году, книга Ковальски рекомендует диету с низким содержанием жиров и регулярное потребление овсяных отрубей.

Ковальски явился родоначальником мании овсяных отрубей, захватившей Америку. Его книга стала номером первым в списке бестселлеров за 1988 год, опубликованным New York Times. Harper & Row продали более миллиона экземпляров в жесткой обложке.

Когда 14-летний сын Робби Гарольда Кушнера умер после долгой болезни, этот раввин задал себе сакраментальный вопрос: "Господи, ну почему я?"

Вместо того, чтобы молча страдать, он ответил на свой вопрос книгой, опубликованной в 1981 году, которая называлась Bad Things Happen to Good People (То плохое, что случается с хорошими людьми). Было продано более 2 миллионов экземпляров книги. Она оставалась в списке бестселлеров более двух лет.

С тех пор он написал еще две книги, которые также стали бестселлерами. "Мой успех продолжает поражать меня", - говорит рабби Кушнер, который служит в одной и той же синагоге Conservative в Бостоне начиная с 1966 года.

Роз Кушнер (не имеющая никакого отношения к предыдущему) завоевала всеобщее признание в 1975 году, когда написала книгу о своей борьбе с раком груди What Every Woman Should Know About Breast Cancer To save Her Life (Что каждая женщина должна знать о раке груди, чтобы спасти свою жизнь).

Она стала влиятельной персоной при обсуждении стандартных медицинских процедур. Многие из шагов, в защиту которых она выступала, особенно менее радикальное хирургическое вмешательство, первоначально отвергались ведущими специалистами в области рака груди, однако в настоящее время являются общепринятыми.

Том Хьюстон был водопроводчиком, у которого парализовало всю нижнюю часть тела после того, как он упал с лесов в 1979 году. С помощью Рея Метцера, также работавшего водопроводчиком, Хьюсто использовал свои навыки, чтобы разработать инвалидное кресло, которое позволяло ему стоять. Он даже использует его, чтобы играть в волейбол со своими детьми и внуками.

Его компания, Mobility Plus, в настоящее время продает HiRider за 11,500 долларов. Его "ходящее инвалидное кресло" сделало больше, чем просто улучшило качество жизни Хьюстона. Теперь оно позволяет ему зарабатывать себе на кусок хлеба с маслом.

Роберту Кернсу пришла в голову идея "моргающих" автомобильных дворников. "Вы начинаете фокусироваться на своих глазах, когда начинаете слепнуть, - рассказывает он, - Ваши глаза моргают. Я разработал прибор, который заставляет моргать автомобильные дворники".

В настоящее время господин Керне выиграл дело по поводу нарушения патентных прав у компании General Motors. (В настоящее время рассматриваются дела, в которых он выступает против большей части производителей автомобилей в мире, в том числе и General Motors). Теоретически, потеря глаза может помочь ему заработать сотни миллионов долларов.

Глава 8. Лошадка идеи

Как распознать хорошую идею?

Если вы рассуждаете, как большинство людей, вы сравниваете новую идею с тем, что вы уже знаете, и затем принимаете решение.

"Это не будет работать", - наиболее распространенная реакция на новую идею. Однако, если кто-нибудь предлагает идею, которая вас уже посещала, вы сразу скажете - "Это хорошая идея".

Мы влюблены в собственные идеи и склонны быстро отвергать идеи чужие. (Так как же продать идею другому человеку? Попробуйте убедить его, что она первой пришла в голову ему).

Если вы как большинство людей - у вас есть много хороших идей. Или скажем по-другому - вы думаете, что у вас много хороших идей.

Какое количество из этих идей принесли вам большие деньги? Была ли среди них хотя бы одна достаточно хорошая, чтобы помочь вам свести концы с концами? (Скорее всего нет, иначе зачем вы читаете эту книгу?)

Может быть у вас не получается генерировать новые идеи самому, но уж судить об идеях, представленных другими, вы конечно можете прекрасно.

Каждый считает себя экспертом

Судить чужие идеи - чрезвычайно популярное занятие. Газетные полосы полны колонками кинокритиков, театральных критиков, уж не говоря о ежедневных передовых статьях, посвященных самым разным вопросам.

Людей, которые критически относятся ко всем идеям, которые попадают на их пути, часто считают необычайно умными. На самом деле, обругать чью-то концепцию - это самый простой способ продемонстрировать свое умственное превосходство.

Многие компании организованы таким образом, чтобы убивать идеи. Менеджеры среднего звена видят свою задачу в том, чтобы уберечь компанию от возможных ошибок, вместо того, чтобы выхаживать новые хрупкие идеи.

Один раз мы присутствовали на заседании в IBM, посвященном презентации новой хрупкой идеи. Выслушав представленную идею, руководитель, отвечавший за проведение заседания, не высказал своего суждения о том, хороша эта идея или плоха. Он оглядел собравшихся и объявил, что идея интересная, но сейчас собравшиеся должны подвергнуть ее критике, чтобы выявить в ней слабые места.

Нечего и говорить, что идея была быстро задушена менеджерами среднего звена, присутствовавшими на встрече. Большинство собравшихся решили, что более безопасно будет последовать указаниям старшего и атаковать идею.

Если вы хотите оседлать Лошадку Идеи, вы должны сопротивляться своим критическим инстинктам. Никому нет дела до того, считаете ли вы последний фильм с участием Сильвестра Сталлоне плохим или хорошим. Вам следует воздержаться от вынесения суждений.

Сделать это нелегко. Вы инстинктивно хотите выразить собственное мнение. А когда вы его выразили, изменить его будет нелегко, поскольку вы сделали это публично.

Лучший способ воздержаться от вынесения суждения - это сказать что-либо неопределенное. "Гм. Это интересно", - это излюбленная ремарка руководителя одного рекламного агентства.

Еще сложнее, чем воздержание от суждения - изменить свое отношение. Признаком умственного зомби является фиксированное мнение, которое всегда неизменно. "Если за последние четыре года", - писал покойный Джелетт Берджесс, - "вы не отвергли ни одного общепринятого мнения и не приобрели ни одного нового, проверьте пульс. Возможно, вы уже умерли".

Распознавание хорошей идеи

Хорошо, вы воздерживаетесь от вынесения суждений и готовы к тому, что изменить собственное мнение. Как вам теперь распознать хорошую идею, нуждающуюся в вашем участии? На этот вопрос ответить весьма непросто. Но есть несколько советов.

1. Это впервые?

Тот, кто приходит со своей идеей в сознание людей первым, имеет огромное преимущество. Любая хорошая идея отличается уникальностью. Если рассматривая идею, вы можете сказать - "этого пока никто не делает", - значит вы на правильном пути.

Вальтер Уристон был главой зарубежного отделения Citibank, когда ему пришла идея первого отчуждаемого депозитного сертификата, или ДС. Этот инструмент родился в результате сделки с тестем Онассиса, Ставросом Г. Ливаносом, другом Уристона. Ливанос предложил использовать его большой залог в качестве косвенного обеспечения сделки. Уристону пришла в голову идея сертификата, который бы свидетельствовал о залоге на определенное время и с фиксированным процентом, и был бы полностью отчуждаем путем обычного индоссирования, также как долговое обязательство или облигация.

Это нововведение неожиданно сделало ДС основным финансовым инструментом на сегодняшнем рынке Евродолларов. Оно также привело к появлению персональных ДС.

И, конечно, Уристон немедленно получил высокий пост в Citibank, частично в качестве награды за свое изобретение.

2. Это смело?

Большинство мощных идей связаны с риском. Многие присутствующие при их презентации чувствуют себя неуютно. Если никто не нервничает и не возбужден, скорее всего, идея не блестящая.

Когда Джон Рид был назначен главой отделения обслуживания клиентов Citibank, он с ужасом обнаружил, что отделение теряет деньги. Поэтому он бросился искать смелую идею, способную обновить банк. Его выбор пал на банкоматы, которые обещали круглосуточные удобства клиентам и низкие расходы банку.

Банкоматы не были новой идеей. (Ни одна идея не бывает на 100 процентов новой.) Но они были новой идеей для Нью-Йорка. На тот момент банкоматы рассматривались большинством банкиров как экзотический эксперимент, подходящий только для сельских местностей или штатов с низкой плотностью населения, таких как Аризона.

Рид первым привел банкоматы в Нью-Йорк. Он много поставил на свой успех. За пять лет Citicorp, компания, владевшая Citibank, израсходовала 500 миллионов долларов на исследования и разработки, и большая часть этих денег пошла на создание банкоматов для отделения Рида.

Вначале воспринимаемые с недоверием, как символ Нового Храброго Мира, в котором потребители лишены всякого общения с человеком, банкоматы в конце концов оказались огромным успехом, который можно поставить в один ряд с успехом мгновенных химчисток.

Награда Рида? То же, что ДС сделали с Уристоном, банкоматы сделали с Ридом. Десять лет спустя он стал председателем и главой Citicorp, крупнейшего коммерческого банка в США.

Довольно интересно, что такая хорошая идея, как банкоматы, может стоять в одном ряду с дюжиной плохих. Рид на своем пути совершил целый ряд грубых ошибок. Однажды он разослал 26 миллионов писем, приглашавших получателей стать владельцами кредитных карт системы Visa. "Они посылали приглашения всем без разбора. Людям, находящимся в заключении, банкротам, людям со скверной кредитной репутацией", - говорит один из бывших руководителей Citicorp. "Конечно, все эти люди согласились стать владельцами карт, и, конечно, многие из них не платили". Фиаско с Visa обошлось Citicorp в 75 миллионов долларов.

В другой раз Рид решил приобрести ряд залоговых компаний, ожидая, что процентные ставки упадут, и их долгосрочные низкопроцентные залоги станут доходными. Когда же процентные ставки остались на высоком уровне, банк потерял еще 100 миллионов долларов.

"Джон, каким же глупым ты можешь быть?" - признал Рид в одном из своих интервью. Никогда не бойтесь ошибиться. В длинной гонке важно, чтобы ваше имя ассоциировалось с одной мощной идеей.

3. Это очевидно?

Наиболее мощные идеи, будучи представленными, кажутся очевидными. Кто-нибудь, наверное, скажет: "Это то, что мы делали и обсуждали. Это не ново". Пусть подобные высказывания не сбивают вас с толку. Если идея очевидна для группы людей, то она будет очевидна и для рынка, а это значит, что она начнет быстро работать.

Во время мозгового штурма в Беверли Хиллс в 1983 году Майкл Милкен выдвинул идею использования высокодоходных ценных бумаг для покупки компаний. Так родились "мусорные" облигации, или джанк-бонды.

Используя джанк-бонды, рейдеры не имеющие собственных больших капиталов могли покупать крупные компании. Обычно создавалась "бумажная" компания с ничтожным уставным капиталом для продажи джанк-бондов и покупки на эти деньги жизнеспособных компаний. Активы целевой компании использовались затем для выплат по джанк-бондам.

Вскоре Милкен стал одной из самых видных фигур на Уолл Стрит. Огромные денежные суммы, которые ему удавалось поднять, обанкротили множество небольших компаний, оказавшихся

отрезанными от привычных источников финансирования, а также от таких корпоративных рейдеров, как T. Boone Pickers и Ronald Perelman.

Милкен разбогател. Только в 1987 году его инвестиционная фирма Drexel Burnham Lambert принесла 550 миллионов долларов дохода.

К несчастью для Милкена, его подковерные сделки с Иваном Боески оказались для него роковыми. Он был признан виновным по шести уголовным статьям и выплатил штраф в размере 600 миллионов долларов.

Почему сверх-богатый финансист, такой как Милкен, заработавший лично более одного миллиарда и ста миллионов долларов в период с 1983 по 1987 год только на фирме Drexel и имевший дополнительные доходы от других инвестиций, пустился в грязные игры с таким типом, как Иван Боески?

Может быть, он нуждался в достижении некоторой "суперцели", которую некоторые люди ищут, чувствуя себя менее способными, чем другие. Для этого они срезают углы и жульничают на экзаменах.

Успех не связан с достижением "суперцели". Успех мало связан со способностями индивидуума и зависит в основном от того, удалось ли ему найти подходящую лошадку для езды. Милкен нашел свою лошадку, джанк-бонды, очевидную идею, которая витала в финансовом сообществе в течение десятилетий.

4. Это просто?

Люди восхищаются сложными вещами. Они не верят тому, что выглядит слишком просто. Однако, работают как раз только простые идеи. Наиболее мощным идеям свойственна элегантная простота. Чем проще, тем лучше.

Фил Найт был бегуном (его специализацией была миля) в Университете Орегона. Там он познакомился с Билом Боурманом, тренером в Орегоне, у которого были весьма определенные идеи по поводу дизайна обуви для бега. Боурман заявлял, что американская обувь для бега слишком тяжелая и грубая. Ни один серьезный бегун ее не наденет.

Найт переехал в Стэнфорд, где он получил свою степень в бизнесе. Но он остался в контакте с Боурманом, сообщив ему о своей идее, что возможно будет найти в Штатах большой рынок для хорошо спроектированной беговой обуви, выпускать которую можно в Японии.

Через два года после того, как Найт получил диплом, эти два человека стали деловыми партнерами. Вложив по 500 долларов каждый, они купили 300 пар кроссовок Tiger, сделанных японской фирмой Onitsuka, и сложили их в подвале дома отца Найта. Они начали продавать их только в западных штатах, но реакция рынка была настолько хорошая, что фирма скоро стала международной.

Когда в 1972 году в Орегоне проводились предолимпийские пробные старты, Найт и Боурман оказались в нужном месте и в нужное время. Они произвели несколько пар кроссовок собственного дизайна и убедили марафонцев одеть их, так чтобы потом заявить в рекламе, что Nike были на ногах четырех из семи спортсменов, пришедших к финишу первыми. (Естественно реклама умалчивала о том, что на ногах первых трех были кроссовки Adidas.)

Сегодня Nike - это компания стоимостью 2 миллиарда долларов, и на ее долю приходится 26 процентов продаж спортивной обуви в США. Идея Nike была простой: обувь для бега, спроектированная в США, сделанная на Дальнем Востоке и продающаяся под греческим именем. (Ника - греческая богиня победы.)

5. Это расстроит конкурентов?

Хорошие идеи часто имеют сильный конкурентный аспект. Они заставляют кого-нибудь защищаться. Если вы, рассматривая идею, можете сказать: "Тому-то и тому-то это сильно не понравится", - возможно, вы наткнулись на что-то большое.

Анита Роддик потрясла косметический бизнес. В 1976 году в Англии госпожа Роддик открыла Body Shop, где продавалось мыло, шампуни и кремы, основанные на старинных формулах. Ананас для очистки кожи, масло какао для увлажнения, японские бобы азуки, измельченные в очищающие зерна. Продукция была упакована в простые пластиковые бутылки с этикетками, написанными от руки. (Этого было достаточно, чтобы Чарльз Ревлон перевернулся в гробу.)

Ее компания росла стремительно. Сегодня в мире существует уже 450 магазинов Body Shop. В свои 47, Анита Роддик уже четвертая в списке самых богатых женщин Великобритании. Revlon и Estee Lauder пока еще не вышли из бизнеса, но тем не менее...

То, что Анита Роббик сделала в косметике, Тед Форстман делает в области финансов. Его фирма, Forstmann Little & Co., была одной из первых на Уолл Стрит, специализировавшихся на "рычаговом" выкупе компаний... с одной лишь разницей. Форстман занял жесткую позицию против использования джанк-бондов.

За двенадцать лет Forstmann Little совершила 14 выкупов общей стоимостью 7 миллиардов долларов. В процессе фирма заработала десятки миллионов долларов. С падением Drexel Burnham Lambert и дезорганизацией рынка джанк-бондов, звезда господина Форстмана определенно восходит.

На рынке всегда есть место для множества различных подходов, даже для таких, которые нарушают установившийся порядок вещей.

"Тот факт, что мнение было широко распространено еще не доказывает, что оно не является абсурдным", - писал Берtrand Расселл. "Напротив, учитывая глупость большинства человечества, широко распространенное мнение скорее является глупым, чем разумным". 6. Это вовремя?

У многих людей превратное представление об идеях. Они считают, что идея - это нечто уникальное, приходящее в голову одному человеку. Можно подумать, что если бы не гений Томаса Эдисона, мы до сих пор пользовались бы свечами.

Это не так. "Можно сопротивляться вторжению армии", - писал Виктор Гюго, "но не идее, чье время пришло". Трюк в том, чтобы первым распознать тот факт, что время настало, и идея готова расправить крылья.

Хотя большинство людей живет в прошлом и отстает от своего времени, некоторые его опережают. Это тоже плохо. В девятнадцатом веке Чарльз Бэббедж посвятил большую часть своей жизни и истратил много своих личных денег и государственных субсидий в попытке создать механическую вычислительную машину. В сущности, Чарльз Бэббедж "изобрел" компьютер, но это не принесло ему успеха. Он опередил свое время.

С другой стороны, газета USA Today - это идея, чье время ушло. Сразу после Второй Мировой войны национальная газета, освещающая вопросы, интересующие все общество, могла бы иметь большой успех. В то время войны в Европе и Азии заставили американцев интересоваться международными новостями и ролью Америки в мире. Газеты переживали бум.

К 15 сентября 1982 года, когда вышел первый номер USA Today, интерес к газетам уже падал. Новости стали прерогативой телевидения.

Аллен Нехарт запустил USA Today в свою бытность главой Gannett Company. С выбором времени для запуска другой газеты ему повезло больше. Когда Нехарт работал в Miami Herald, он стал свидетелем запуска первой космической ракеты с Кокоа Бич. Он решил, что вслед за ракетой, поднимется и этот регион. Поэтому он постарался убедить своих работодателей в необходимости запустить новую ежедневную газету в Кокоа Бич. Они отказались.

Тогда он перешел в Gannett, имея предварительную договоренность, что они рассмотрят запуск новой ежедневной газеты во Флориде. Новая газета, названная Today, имела большой успех, и подняла Нехарта к вершине Gannett.

Время сыграло важную роль в становлении Kohlberg Kravis Roberts, легендарно успешной фирмы на Уолл Стрит. В середине шестидесятых Джером Колберг работал в банковской инвестиционной фирме Bear Stearns, где он и разработал трюк под названием "шнурковая сделка". В то время многие предприниматели, основавшие свои компании во время послевоенного экономического подъема, достигли солидных возрастов. Они искали способы забрать деньги из бизнеса, и, в тоже время, передать свои компании в руки нового поколения менеджеров.

Поэтому и появился инструмент рычагового выкупа (ИРВ), своего рода помощь престарелым. В то время у Колберга работали Джордж Роберте и его двоюродный брат Генри Кравис. Колберг предложил руководству Bear Stearns, что он, Кравис и Роберте откроют в рамках этой инвестиционной фирмы отдельно стоящую ИРВ-группу. Bear Stearns отказались. (Распознать хорошую идею, когда вам ее преподносят на серебряном блюде - это редкий дар.)

Тогда Колберг, Кравис и Роберте стали работать самостоятельно, основав самую доходную фирму в истории Уолл Стрит. В 1988 году, например, средний заработок первых пяти партнеров KKR составил 59 миллионов долларов. В следующем году компания осуществила выкуп RJR Nabisco, что привело к выплатам в размере 1,1 миллиарда долларов сотрудникам KKR, ее банкам и консультантам.

Еще одной своевременной идеей было изобретение "ядовитой кожуры", позволявшей руководителям компаний отражать нежелательные атаки рейдеров. В своей простейшей форме "кожура" - это право акционера целевой компании выкупить акцию выжившей компании за пол цены в случае победы рейдера. Этот инструмент был изобретен в 1983 году Мартином Липтоном, чтобы помочь фирме Lepox противостоять недружеской покупке.

"Ядовитая кожура" стала большим успехом в корпоративной Америке. На сегодняшний день этим инструментом пользуются около 1200 компаний. Липтон также чувствует себя неплохо. Его фирма (Wachtell, Lipton, Rosen & Katz) получила от Kraft Inc. 20 миллионов долларов за три недели работы, связанной с покупкой этой фирмы в 1988 году Philip Morris. Сам Липтон зарабатывает более 3-х миллионов долларов в год.

Изобретая хорошую идею

Проще стать богатым и знаменитым, признав чужую хорошую идею, чем изобретая собственную. По крайней мере, на это больше шансов.

В мире есть миллионы эгоцентричных людей, являющихся потенциальным источником идей, которые необходимы вам для успеха. Если вы пытаетесь придумать идею сами, количество источников сокращается до одного. Но все же придумать идею можно.

Даже если вы придумываете идею сами, вдохновение вы черпаете обычно извне. На показе мод в 1965 году в Нью-Йорке Флори Роберте услышала, как несколько темнокожих моделей обсуждали проблему использования макияжа, предназначенного для белых. Она с удивлением узнала, что модели смешивали макияж различных марок и цветов, чтобы подобрать необходимый им цвет теней.

Через два года линия косметики Флори Роберте, предназначенная специально для темнокожих женщин, появилась на прилавках самых престижных косметических магазинов. Сегодня Флори Роберте продает 175 марок косметики и имеет 25 миллионов долларов годового дохода. Заметим, между прочим, что сам Флори Роберте - белая.

Много историй, связанных с достижением успеха на телевидении, иллюстрируют важность поиска вдохновения не внутри, а снаружи. Например, Вин ДиБона, исполнительный продюсер очень популярного шоу America's Funniest Home Videos на канале ABC. Но где господин ДиБона нашел эту идею?

В Японии. Он увидел программу Fun With Ken and Kaito Chan канала Tokyo Broadcasting System на международном телевизионном фестивале, и принес пленку с наиболее интересными фрагментами на ABC. Во время просмотра руководители канала попадали со своих стульев от смеха. Так родился проект America's Funniest Home Videos.

Популярность шоу растет, и господин ДиБона получает от зрителей по почте более тысячи кассет ежедневно.

Возвратимся на несколько лет назад, к одному из истинных телевизионных гениев, Норману Лиру, и его шоу All in the Family, ставшему хитом в 1971 году.

Немногим известно, что блокбастер Лира был сделан по образу и подобию английской комедии Till Death Us Do Part, которая также высмеивала такие табуированные темы, как расизм и гомосексуализм. Прототипом Арчи Банкера Лиру послужил его собственный отец, который часто называл молодого Нормана "мясной башкой".

Что бы вы делали, если бы ваш отец постоянно называл вас "мясной башкой". Возможно, похоронили бы мысль об успехе и провели остаток жизни, оплачивая услуги докторов. Но иногда отрицательные вещи, которые с вами происходят, могут стать мощной мотивировкой в жизни... если вы не будете ее подавлять.

Маргарет Сэнгер стала свидетелем ранней смерти своей матери после тяжелых родов одиннадцатого ребенка. Позднее, работая медсестрой в Манхеттене, она наблюдала смерти сотен молодых женщин после абортов.

Неудивительно, что Маргарет Сэнгер встала на защиту контроля над рождаемостью, этот термин был ею и введен в употребление. Она открыла первую в стране клинику по контролю над рождаемостью в Бруклине. (За это ее тут же арестовали и приговорили к 30 дням исправительных работ за "нарушение общественного порядка".)

Но идея контроля над рождаемостью была слишком мощной, чтобы быть остановленной местными или федеральными органами власти, а также священниками. Госпожа Сэнгер основала в 1921 году Американскую Лигу по контролю над рождаемостью, а шесть лет спустя провела первую Мировую конференцию по населению в Швейцарии. В 1953 году ее труды привели к созданию Международной федерации по планированию рождаемости.

Дочь Кенди Лайтнер погибла под колесами автомобиля, за рулем которого был пьяный водитель. К сожалению, такая трагедия произошла в жизни тысяч других родителей.

В отличие от других госпожа Лайтнер решила что-то сделать. Она основала организацию Матери против пьяного вождения (MADD), аббревиатура которой может быть наиболее выразительная после Комитета для помощи и реабилитации Европы (CARE).

MADD сделала свое дело. "Пока наши политики обсуждали этот вопрос", - говорит Ли Йакокка, "Кенди Лайтнер основала MADD и решительным образом изменила наше терпимое отношение к подвыпившим водителям".

Продавая вашу идею человеку со стороны

Многие люди считают себя генераторами "идеи в минуту". За свою жизнь они создают буквально сотни идей. И они действительно верят, что могли бы стать богатыми и знаменитыми, если бы...

Если бы они могли продать свою идею или несколько идей желательной большой компании. Если бы у них был партнер, желающий вложить деньги. Если бы кто-нибудь помог им составить бизнес-план. Другими словами, если бы кто-то еще сделал что-нибудь, цель была бы достигнута.

Но жизнь устроена иначе. Если вы не можете продать идею самому себе, маловероятно, что ее купит кто-нибудь другой. Под этим мы подразумеваем, что если вы не готовы посвятить лучшую часть вашей жизни и ваши ресурсы этой идее, маловероятно, что это захочет сделать кто-либо еще, независимо от того, насколько много обещающая ваша концепция. Нельзя ездить на лошадке идеи в свободное от работы время.

Поэтому в следующий раз, когда вам придет в голову великая идея, за которую, как вам кажется, Procter & Gamble должна быть готова выложить миллион долларов, спросите себя: "Хотел бы я посвятить свою жизнь этой идее?" Если нет, забудьте о ней, и съездите в Синциннати.

Есть еще одно "но". Чем крупнее компания, тем менее вероятно, что она будет рассматривать идею со стороны. Во-первых, в большой компании обычно работают тысячи человек, многие из которых пытаются продать свои собственные идеи тем же людям, к которым, возможно, обращаетесь вы.

Другая проблема состоит в вопросе "Что я буду иметь от этой идеи?" У вас может быть великолепная идея, которая может спасти General Electric, или помочь ей сделать миллионы. Но что будет иметь от этой идеи конкретный человек в GE, которому вы пытаетесь продать свою идею? В случае успеха, вы можете получить кредит. В случае провала, человек из GE, который принял вашу идею, будет иметь неприятности.

Оставьте попытки продать вашу идею кому-либо еще. Попытайтесь продать ее самому себе.

Защита и вскарммливание идеи

Когда вы нашли хорошую идею, вашей следующей задачей является ее защита и вскарммливание. На стадии становления идеи наиболее ранимы. Кто-нибудь обязательно найдет что-то плохое в вашей идее.

Особенно сложно приходится в условиях крупной компании. Вам придется работать не покладая рук, чтобы продвинуть вашу идею в компании из списка Fortune 500. Прежде всего, необходимо оставить на берегу тех, кто говорит "нет".

Идеи редко рождаются совершенными. Необходимо разгладить морщины. Прежде чем превратиться в красивого лебедя, идея может иметь вид гадкого утенка. Также, идеи редко решают 100 процентов проблем. Особенно, если речь идет о большой и сложной проблеме.

Лучше уж иметь хорошую идею, решающую половину проблемы, чем полу выпеченную идею, стремящуюся решить проблему в целом. Кроме того, идеи, обещающие все и для всех, обычно оказываются несостоятельными.

Итак, после того как поставлены правильные задачи, попробуйте найти пути для адаптации вашей идеи к проблемам. Это лучше, чем сидеть сложа руки и ждать, пока идея оформится сама. Но надо быть осторожным, поскольку слишком большое число компромиссов может разрушить саму сущность концепции. Если такое случится, вы получите мертворожденную идею, от которой никому не будет никакой пользы.

Вскормив идею до состояния, когда она уверенно стоит на ногах, вы должны установить на нее свою собственность. Чтобы попасть на гонки, вы покупаете билет. В компании вы ставите на кон часть своей репутации. Вы должны встать, когда это потребуется, и заявить, что считаете, что эта идея будет работать. И настоять, чтобы идея началась осуществляться, пока не будет придумано ничего лучшего.

Другими словами, вы должны взять на себя ответственность за идею. Делается ли это путем служебных записок, презентаций или на встречах за закрытыми дверями, важно, чтобы идея ассоциировалась у руководства корпорации с вашим именем. Чего не следует делать, так это кидать идею на стол начальнику и предоставить ему или ей решать, стоит ей заниматься или нет. Поступая так, вы уступаете свое право собственности на идею.

Что нужно сделать, так это заручиться поддержкой вашего босса и нести идею выше самому, с его благословения. Большинство боссов становятся скромными, когда необходимо принять смелое решение. Они обычно будут только рады отправить вас к вышестоящему руководителю защищать свою идею. Кроме того, у вас появится больше шансов закрепить идею за собой. В конце концов, кто лучше вас понимает вашу идею?

Сквозь корпоративный строй

После того, как вы убедили большого босса в том, что ваша идея заслуживает внимания, вам нужно подготовиться к тому, чтобы пройти через корпоративный строй. Очень редко большой босс просто скажет вам: "Отлично, давай сделаем это". Большинство отправит вас показать свою идею другим, чтобы получить отклик от других игроков и департаментов. Эта старая игра построения консенсуса,

позволяющая большому боссу застраховаться на случай, если что-то пойдет не так. Она называется разделением ответственности или защитой корпоративных активов.

Вам нужно быть готовым к тому, что большинство игроков в вашей корпорации поднимут брови, когда вы к ним придете. Для них вы просто стали серьезным конкурентом в борьбе за очередные ступеньки на служебной лестнице. Совсем не обязательно, что они увидят в вашей идее нечто хорошее для компании. Скорее всего они увидят в ней нечто хорошее лично для вас. Ваша идея разрушает установленный порядок. А если она еще и противоречит их личным планам, то у вас будут проблемы. Другими словами, вы услышите, что у вашей идеи есть недостатки, и что она не очень встраивается в планы корпорации.

Не надо пренебрежительно относиться к их возражениям. Будьте дружелюбны. Поблагодарите их за помощь и попросите изложить возражения в письменном виде. (Это как правило снимет самые глупые возражения.) Если они будут достаточно смелыми, чтобы изложить возражения письменно, ответьте на каждое из них в письменном виде.

Также, если вы получаете одобрение ваших коллег, добейтесь того, чтобы это было документально зафиксировано. Попросите каждого из них написать вам служебную записку. После этого подшейте все записки и возвращайтесь к большому боссу с хорошо продуманной презентацией консенсуса. Нужно довести до его сведения все за и против, называя имена. Хотя боссы любят консенсус, большинство из них знают тех игроков, которые точат свои топоры. Возможно, они видят их заточенные лезвия не в первый раз.

Реализация и финансирование

Если ваша идея выжила после прохождения через корпоративный строй, остается только проследить, чтобы она правильно реализовывалась и финансировалась. Идея, о которой не кричат на каждом шагу, не привлечет к себе внимания в сегодняшнем мире, переполненном информацией. Вам нужно накопить достаточное количество ресурсов, чтобы преодолеть первый барьер, оставаясь на борту судна.

Возможно, нужно будет предусмотреть в программе некоторый механизм измерения результатов. Это даст вам в руки нечто, чем можно махать, в случае, если понадобятся дополнительные средства для реализации проекта.

После всей этой работы будет просто стыдно, если ваша идея так и не выйдет за ворота корпорации.

Глава 9. Лошадка другого человека

Очень рано в своей жизни ребенок узнает, что есть всего три способа сделать деньги: (1) жениться на богатой или выйти замуж за богатого; (2) украсть чистым, законным путем или (3) иметь хороших знакомых.

Некоторые дети находят себе богатых супругов, и потом обычно сожалеют, что променяли любовь на деньги. Другие дети находят способ украсть, обнаруживая при этом, что все не так уж легально, как могло показаться. Однако большинство игнорирует третий путь. Они пытаются все сделать сами.

А зря. Нужно иметь хороших знакомых. Помимо семейной лошадки и лошадки супруга, это лучший способ добиться успеха.

На самом деле Лошадка другого человека - универсальная лошадка для большинства людей, поскольку трудно совместить свою любовную жизнь с карьерой, а родителей выбрать и вовсе практически невозможно. В то же самое время Лошадка другого человека - самая сложная лошадка для победы на скачках.

Поэтому надо относиться с большой осторожностью к выбору человека, на котором вы собираетесь скакать к славе и успеху. Результаты, однако, могут быть удивительные.

В семье Роберта Свэнсона никто не имел высшего образования. Он собирался нарушить эту традицию. Институт, который он выбрал (Массачусетский Технологический Институт), был самым престижным техническим ВУЗом в США.

Хороший выбор. То, что он закончил этот институт, очень помогло ему при выборе лошадки.

По результатам вступительных экзаменов Свэнсон оказался в нижней трети списка в своей группе. Не слишком блестящий старт. На старших курсах он переключился с химии на менеджмент. Закончив Школу управления Слоана при МТИ, он поступил на работу в один из крупнейших банков - Citibank. Еще один хороший выбор.

Четыре года спустя Свэнсон нашел свою третью лошадку - Kleiner & Perkins, легендарную фирму из Сан-Франциско, занимавшуюся венчурными сделками, начальные успехи которой включали Compaq, Lotus, Tandem и Sun Microsystems.

Но в Kleiner & Perkins Свэнсон проработал недолго. Однако этого хватило для того, чтобы он заинтересовался только зарождавшейся тогда наукой скрещивания генов.

За два года до этого два биохимика, Херберт Боер и Стенли Кохен, отрезали участки ДНК от двух различных организмов, соединили их, и создали таким образом первый в мире клон. Боер и Кохен назвали свой новый метод "рекомбинантной ДНК".

Свэнсону было 28 лет, когда он опять начал с нуля, оседлав свою четвертую лошадку, Херберта Боера. Их первая встреча завершилась тем, что оба согласились вложить по 500 долларов и стать партнерами в области использования технологии "рекомбинантных ДНК". Свэнсон должен был заниматься финансовыми вопросами и маркетингом. Боеру, в последствие Нобелевскому лауреату, достались научные исследования.

Исследования Боера принесли результаты. Фирме Genentech принадлежит первенство в четырех из шести первых биотехнологических продуктов, которые произвели революцию на рынке: человеческий инсулин, альфа-интерферон, гормон роста человека и тромбо-растворяющий препарат ТРА.

Меньше чем через пять лет после своей первой встречи с Хербертом Боером в октябре 1980 года, Свэнсон стал богатым. Фирма Genentech акционировалась как еще ни одна фирма в истории Уолл Стрит - появления акций ждали с нетерпением миллионы. К концу дня Роберт Свэнсон стоил уже пол миллиарда долларов.

Ему было 32 года.

Успех Свэнсона показывает, как важно оказаться в нужное время в нужном месте. В этом никто не сомневается. Сегодня, чтобы добиться успеха, нужно правильно выбрать время. Но не обязательно выбрать его уж совершенно точно. Херберт Боер представлял довольно широкое окно возможностей использовать себя как Лошадку другого человека. Как ученый он вряд ли бы смог самостоятельно коммерциализировать свои идеи.

Окно возможностей оставалось открытым в течение двух лет. Сколько людей читали про генную инженерию и рекомбинантные ДНК, но решили ничего не делать в этом направлении? (Как минимум 10 миллионов человек читали о первых в мире клонах только в National Enquirer). Наверняка многие сказали что-то вроде "Это интересно, но я не биохимик". Свэнсон тоже не был биохимиком.

Жизнь течет в замедленном темпе. Новые возможности появляются из-за горизонта, а потом скрываются за ним. Это может занять месяцы или годы.

Каждый рождается в нужное время и в нужном месте. Проблема лишь в том, чтобы распознать возможность, когда она появляется в поле зрения, и до того момента, как она исчезнет. Свэнсон владел этим мастерством блестяще.

Забудьте о возможностях, упущенных вчера. Что ж поделаешь, если вы не работали на Уолл Стрит в эпоху, когда фирмы, занимавшиеся инвестициями практически имели лицензию на воровство. Что же делать, если вы не жили в Кремниевой долине тогда, когда почти каждое новое дело, связанное с компьютерами, оказывалось фонтаном миллионеров.

Сегодня есть сегодня. Во вчерашних успехах не найти сегодняшних возможностей. (Это корпоративная дорога, ведущая на Гору Карьеры, на ней много опасностей.) Нужно быть открытым для нового. Как забраться на вершину сегодня, а не вчера?

Том Перкинс сделал это. Хотя его фирма Kleiner & Perkins, занимавшаяся венчурными сделками, рассталась в свое время со Свэнсоном, Перкинс не вычеркнул его из списков. Когда Свэнсон обратился к нему за деньгами, чтобы запустить Genentech, Перкинс вложил 100 тысяч долларов.

Ставка Перкинса сыграла. В день, когда компания акционировалась, вложения Перкинса четырехлетней давности обернулись 350 миллионами долларов. История здесь не кончается. В дополнение к своим миллионам, Томас Дж. Перкинс стал председателем совета директоров Genetech.

Перкинс оседлал Свэнсона. Свэнсон Боера. Лошадка другого человека - один из лучших способов преуспеть. Где же найти одно из этих мощных животных?

Найти себе босса и ехать на нем

Будет логично начать с вашего босса. Мы бы даже сказали больше. Если вы работаете не на правильного человека, нужно незамедлительно подать сигнал СОС и готовиться покинуть корабль. Ваши отношения с шефом - это самый важный фактор (положительный или отрицательный) во всей вашей карьере. Босса надо выбирать тщательно. (Перкинс был боссом Свэнсона.)

Человек, на которого вы работаете - это важнее, чем фирма, на которую вы работаете. Он или она движется вперед? Всегда старайтесь работать на самого яркого, самого компетентного человека, которого только сможете найти. Если ваш босс движется вперед, много шансов, что вместе с ним продвинетесь и вы.

Верите вы этому или нет, некоторые люди предпочитают работать на некомпетентных начальников. Наверное, они считают, что если босса снимут, у них будут шансы получить повышение. Но обычно происходит наоборот. Высшее руководство склонно рассматривать всю команду, как отстающую. Поэтому в случае недовольства работой, за дверь выбрасывают всю команду.

Так как же выбрать себе начальника? Какими качествами он должен обладать?

Если бы спросили профессионала по кадрам, какие качества необходимы для достижения успеха, то наверное услышали бы в ответ - целостность, ум, профессионализм и уверенность в себе. Да, этими качествами важно владеть, но они - только основа. Многие люди владеют этими качествами, но не многие являются боссами, которых стоит оседлать. Вот еще некоторые качества, которые стоит искать помимо основных.

1. Немного ленивый

Трудоголики, боссы, которые проверяют каждую деталь, - плохие кандидаты. В глубине души они только и мечтают, чтобы сделать все самим. С таким руководителем вы никогда не станете незаменимым работником. Найдите себе немного ленивого босса.

Человек такого типа позволит вам сделать гораздо больше, чем босс-самоделкин. Со временем вы сможете удивить своего босса своими возможностями, и он будет доверять вам больше. Если вы собираетесь долго работать на одном месте, вам понадобится такого рода доверие.

2. Немного жуликоватый

Ваш босс не должен быть бой-скаутом. В мире очень мало людей с ясными глазами, ищущими старушек, которым нужно помочь перейти улицу. Хотя такие, конечно, встречаются, но они в меньшинстве. Большинство же наделено бегаящими глазами, ищущими способы поживиться за счет других. Быть немного ловким и не слишком прямолинейным иногда очень полезно, если приходится работать с такими типами. Если соперники вашего потенциального босса никогда не знают, что он или она выкинет в следующую секунду, ваш кандидат имеет преимущество. Поэтому, если ваш босс одной ногой стоит на скользкой дорожке, вы в хороших руках.

3. Политически проницательный

Корпорации не организованы рационально. Они представляют собой коллекции эго. Уметь работать в окружении этих эго - очень важное искусство, которым обладают далеко не все руководители. Для этого необходимо точно понимать людей. Нужно также уметь сдерживать свое эго и вовремя убирать его с дороги. Особенно это касается боссов, работающих в крупных компаниях. В одной только General Electric делается больше политики, чем в американском Сенате, Палате Представителей, Госдепартаменте и Белом доме вместе взятых.

4. Образ мыслей воина

Найдите босса, который знает, как победить в важной битве. Мир вокруг нас наводнен конкуренцией и она становится все сильнее и сильнее, по мере того, как бизнес опутывает земной шар. (Наша книга об этом явлении называется Оружие Маркетинга.) Если ваш кандидат относится к смелому типу людей, готовых схватить меч и бросится в бой, возможно, вы имеете дело с победителем. Но прежде, чем сделать вашу ставку, оглянитесь назад и посмотрите, выиграл ли он или она хотя бы несколько сражений. Из мертвых воинов получают плохие лошадки.

5. Лидерские качества

Способность лидировать может оказаться решающей для победы. Лошадка вашего босса должна продемонстрировать возможность генерировать энтузиазм. Иногда таких руководителей называют "радостными лидерами", но мы называем их просто хорошими продавцами. К людям такого типа относился Рональд Рейган. Он умел доносить свои идеи до людей и продавать их. Кому важно, что он спал на заседаниях и не вдавался в детали? (Помните, немного лени - это достоинство босса.) Рейган был хорошей лошадкой для езды.

Вы наверное уже заметили, что среди атрибутов, необходимых руководителю, мы ни разу не называли красоту, щедрость или теплоту. К сожалению, эти прекрасные человеческие качества, которые, наверно пригодились бы для спасения, не являются необходимыми для успеха. Как генералы, Наполеон и Пэттон не были слишком милы, но они, конечно же, были отличными лошадками. Возможно, вы не встретите более сложных в общении глав корпораций, чем Чарльз Ревзон и Джэк Уэлч, но это были отличные деловые лошадки. Работа на Дональде Трампе и его эго не могла быть сладкой и беззаботной, однако он устроил для своей команды неплохой заезд (вверх и вниз). Так что старая истина о том, что "хорошие ребята" приходят к финишу последними, подтверждается.

Как же обращаться с боссом? Лучшая тактика - это лесть. Карбканье по корпоративной лестнице упростится, если вам удастся снискать расположение своего босса.

Рональд Делуга, профессор психологии в Колледже Брайанта в Род-Айленде, исследовал 124 добровольцев, женщин и мужчин в армии и выявил высокую корреляцию между теми, кто занимается практикой снискания расположения и теми, кто достиг благоприятного статуса в своем коллективе.

(Армия, говорит Делуга, служит отличной моделью корпоративной иерархии, вывод под которым мы оба готовы подписаться).

Так как же задобрить босса? При помощи лесты, конечно, но она не должна быть прямой. Делуга предлагает найти человека, который часто общается с вашим боссом, и рассказывать этому человеку о том, какой ваш босс хороший. (Это может быть коллега, начальник босса, секретарша босса.) Он или она доведет до него информацию.

Должны ли вы не соглашаться с боссом? Конечно, говорит Делуга, но только, если впоследствии вы измените свое мнение. Боссы чувствуют себя удовлетворенными, если сумели кого-то переубедить.

Лесть оправдывает себя. Большие боссы, которые могут много тратить, могут быть очень щедрыми к своим лейтенантам. Рональд Перельман, председатель совета директоров Revlon, платит каждому из троих ключевых помощников - Дональду Драпкину, Ховарду Гиттису и Брюсу Словину (все они юристы) по 10 миллионов долларов в год.

Когда Стив Росс осуществил слияние своей компании, Warner Communications Inc., с Time Inc., он выплатил своим ключевым людям большие суммы. Роберт Моргадо, исполнительный вице-президент, получил около 16 миллионов долларов. Дин Джонсон, начальник офиса президента и Марти Пэйсон, главный советник, получили по 20 миллионов долларов. Берт Вассерман, главный финансист, получил около 21 миллиона долларов.

Берите выше

Еще лучшая лошадка для езды - это босс босса вашего босса. Другими словами, начинайте сверху. Сделать это довольно трудно. Нужно быть тонким и резким одновременно.

Для гигантских корпораций стало почти аксиомой, что следующий глава - это кто-нибудь, кого нынешний глава нашел очень рано в своей карьере, и затем подготовил к этой должности. Вы сами не сможете шагнуть на быструю дорожку. Кто-то должен вас на нее поставить. Способности могут иметь самое последнее значение.

Как сделать, чтобы вас заметил глава корпорации, находящийся на пять-шесть уровней управления выше, чем вы? Или, еще более сложная задача: как сделать, что вас заметил глава корпорации, в которой вы не работаете?

Норио Охга был начинающим оперным певцом в Токийском Университете Искусств в пятидесятых годах, когда его попросили попробовать несколько магнитофонов, присланных главой Sony Акио Морита. Один среди всех студентов Охга настаивал на том, магнитофоны можно усовершенствовать. (Это был лучший способ привлечь внимание Морита.)

Морита распорядился, чтобы Sony оплатила обучение баритона. А несколько лет спустя, в 1959, Охга уже работал в Sony в качестве главы отделения, занимавшегося магнитофонами. Позже он возглавил CBS-Sony.

Когда двоюродный брат Морита, Кацуо Ивама, президент Sony, умер в 1982 году, Охга занял его пост. Ему потребовалось 23 года для того, чтобы занять второй по важности пост в Sony. И будет правильным сказать, что Акио Морита следил за каждым его шагом на этом пути.

Если вы работаете в General Motors, знает ли Роберт Стемпел ваше имя? Если вы работаете в Citicorp, знает ли Джон Рид ваше имя?

"Но я же еще молодой", - возможно говорите вы себе. "Я работаю здесь всего несколько лет". Это не извинение. Вы должны найти способ, чтобы вас заметили наверху. Норио Охга было всего за двадцать, когда он встретил Акио Морита.

Том Вандерслайс был незаметным руководителем отдела в General Electric, когда ему выпало провести двухминутную презентацию в офисе председателя. Эти две минуты были такими вызывающими, что Председатель Фред Борч пригласил молодого менеджера на ланч. Так начался стремительный рост Вандерслайса. Он стал одним из шести старших вице-президентов GE.

Энди Уорхол был не прав. Не придет такой день, когда каждый будет знаменит в течение 15 минут. Но каждый, вероятно, получает несколько минут возможности стать знаменитым. Победители, по-видимому,

умеют использовать это время на все сто процентов.

Если вы работаете на большую компанию, недостаточно чтобы вас просто заметили. Это только половина битвы. Поэтому лучше находиться в штаб-квартире, чем писать донесения с линии фронта. (Есть грустная история о том, как солдат преданно писал своей девушке каждый день, и, придя домой, обнаружил, что она вышла замуж за почтальона).

Когда вы ищите нити, ведущие к успешной карьере, вы неизбежно приходите к выводу, что связи с высшим руководством чрезвычайно полезны. Джон Опель, закончивший свою карьеру в IBM председателем, был в свое время помощником Тома Уотсона, сына основателя IBM. Что бы вы ни делали, старайтесь находиться физически как можно ближе к центру власти. С глаз долой - из сердца вон. Из сердца вон - удачи не видать.

Иногда успеху способствует внешний вид. Дон Кендалл поступил на работу в Pepsi-Cola в 1947 году как продавец в розлив. Еще через десять лет он был назван президентом операций Pepsi за рубежом. (В 1965 году он стал главой PepsiCo, Inc.)

Иногда успеху способствует внешний вид. В самом начале своей карьеры Кедалл попал под влияние легендарного в мире маркетинга человека, Альфреда Стила. Вдвоем они тесно сотрудничали над несколькими проектами, а потом Стил доверил ему в управление международную компанию. Кендалл рассуждает, что он мог и не получить эту работу, если бы Стил дал себе труд проверить его возраст. Кендалл имел седые волосы уже в 17 и выглядел на тот момент гораздо старше своих 36. Стил потом признался, что думал тогда, что Кендаллу было за сорок.

Дэвид Огилви однажды заметил, что один молодой и быстро растущий финансовый супервизор частично был обязан своими успехами тому, что в свои 30 был абсолютно седым.

Молодым женщинам, может быть стоит пересмотреть традиционный подход к краске волос с целью скрыть седину. Если вы молоды, для карьеры лучше выглядеть постарше. Но, конечно, если вы уже в почтенном возрасте - значит пришло время опять выглядеть молодой.

Найти себе компаньона

В 1985 году в баре после работы Сюзанна Роуз, тогда 31-летняя арт-директор в J. Walter Thompson, и что еще более важно, хроническая "рисовальщица-в-задумчивости", сделала первый набросок персонажа на коктейльной салфетке. Всего 15 линий: треугольная голова с простыми чертами, как у снежного человека, и восемь локонов ужасных, торчащих вверх волос.

Ее компаньонка, Джоанна Ферроун, 35-летняя владелица фото-агентства, назвала персонаж Фидо. Это имя понравилось им обоим, так как ссылалось на старомодную зависимость. Роуз добавила еще Дидо, поскольку ей нравилось, как это звучит, Фидо Дидо.

Сегодня их персонаж Фидо Дидо вырос до международной суперзвезды и украшает товары, продающиеся на 40 миллионов долларов ежегодно в 16 странах мира. Купленный фирмой United Media, которой также принадлежат такие рисованные знаменитости, как Снупи и Гэрфилд, Фидо Дидо украшает теперь все - от футболок до носков, часов и фенов. Про него есть даже утренняя телевизионная программа.

Что бы вы сделали, если ваш компаньон нарисовал бы идею на салфетке?

Многие склонны рассматривать своих компаньонов скорее как конкурентов, чем как единомышленников. Стыдно! Вы выиграете гораздо больше, если станете рассматривать окружающих как потенциальных лошадок. Одиноким волк может наделать много шума, но он редко поднимается высоко по лестнице успеха.

Как любовь в семейной жизни, компаньонов удерживает вместе взаимное уважение. Без взаимного уважения трудно продержаться вместе. Главный вопрос, который следует задать прежде чем запрыгнуть на лошадку другого человека звучит так: "Я уважаю мнение этого человека?" Забудьте о таланте. Забудьте о возможностях. Вы расстанетесь на первом перекрестке, если между вами нет взаимного уважения. (Мы рассматриваем этот вопрос более подробно в Главе 10: "Лошадка партнера.")

Найти себе друга

Сложнее всего распознать лошадку в собственном друге. О друзьях вы знаете слишком много, а чем больше знаешь о человеке, тем труднее распознать в нем истинного гения. С близи люди никогда не выглядят такими способными, как издалека.

Это плохо. Дружба - хороший способ узнать много разных людей. Кроме того, обратиться к другу обычно гораздо проще, чем к деловому партнеру.

Где-нибудь в бассейне, на теннисном корте или на гольф-поле легко сказать: "Я давно уже думал организовать фирму по разработке программного обеспечения. Ты не заинтересован?" Ваш друг может быть и не заинтересован, но таким вопросом вы ему явно польстите.

"Но у меня нет друзей, которые на что-нибудь способны", - может быть подумаете вы. Вы уверены? В конце концов, когда человек становится великим, репортеры часто начинают разыскивать его школьных друзей.

"Просто средний человек", - вот типичный ответ. "Я никогда бы не подумал, что он (она) добьется такого успеха".

Удивительно! Вот слово, которое лучше всего характеризует реакцию друзей и знакомых. Конечно, они могут соврать: "Я всегда знал, что из него (нее) выйдет толк". Но на самом деле, они всегда удивлены.

Почему так трудно правильно оценить друга? Вы видите недостатки, но игнорируете сильные стороны. Нужно постараться не обращать внимания на поверхностные недостатки и сконцентрироваться на достоинствах. Стоит сделать это усилие. Ведь у вас есть естественное преимущество.

Легче оседлать друга, чем незнакомого прохожего. Друг - это тот, кто вам верит и уважает вас. Многие компаньоны и менеджеры знаменитостей были их друзьями в молодости. Кому еще знаменитость может довериться?

Оглядитесь вокруг себя. Совсем необязательно ехать за судьбой в Нью-Йорк или Лос-Анджелес. Проще всего не заметить друга в вашем родном городке. Кроме того, чем дольше вы знаете этого человека, чем больше лет вашей с ним дружбе, тем менее объективны ваши оценки.

Пол Аллен впервые встретил Билла Гейтса в 1968 году в научной лаборатории Школы Лэйксайд, подготовительной школы в Сиэтле. Семь лет спустя Аллен ушел с работы, а Гейтс ушел из института, чтобы основать Microsoft Corp. Обоим еще нет и сорока, но они уже миллиардеры.

Они по-прежнему остаются друзьями. Они выезжают вместе куда-нибудь в среднем три раза в неделю. В 1988 году Аллен, баскетбольный фанат, купил команду Потрлэнд Трэил Блейзере за 70 миллионов долларов. Гейтс часто посещает ее матчи.

Когда Аллен запустил новую фирму по выпуску программного обеспечения (Asymetrix Corp.), он пригласил своего друга Берта Колда на должность исполнительного вице-президента и управляющего операциями. Чем раньше, чем лучше, но никогда не поздно оседлать лошадку дружбы. Джон Питере был женским мастером на Родео Драйв в Беверли Хиллз и его возраст приближался к 30, когда он познакомился с Барбарой Страйзэнд. Она стала его другом и взяла Питерса с собой наверх.

В то же самое время агент Сью Менжерс пытался убедить Страйзэнд сделать римейк на тему A Star Is Born. Страйзэнд не хотела, поэтому Менжерс показал материалы Питерсу.

"Это потрясающе. Ты будешь выглядеть великолепно", - сказал он Страйзэнд. Потом Питере решил сам снять фильм. До сих пор не снискавший расположения критиков, фильм A Star Is Born собрал, тем не менее, 140 миллионов долларов и стал самым крупным кассовым успехом Барбары Страйзэнд. Только один альбом был распродан в 8 миллионах экземплярах.

Так родился продюсер. На

лошадке знаменитости

Самая популярная парочка на сегодняшнем телевидении это Марси Кэрс и Том Вернер. Одно время их компания Carsey-Werner Company имела сразу три хита на телевидении.

За счет чего Марси Кэрс и Том Вернер так поднялись? За счет Билла Козби. В течение шести лет его шоу The Cosby Show было ответственно за первую строчку канала NBC в рейтингах прайм-тайм.

Как же этому дуэту удалось заполучить Билла Козби? Может показаться невероятным, но он был больше никому не нужен. Получасовые комедийные сериалы рассматривались тремя каналами как изживший себя продукт. Поэтому ABC и CBS отклонили идею. NBC в конце концов согласился, но с оговорками.

Программа The Cosby Show стала самым крупным джек-потом в истории телевидения. Всего за три года шоу принесло 600 миллионов долларов прибыли от продажи телевизионным станциям. Как изначальные владельцы шоу, Кэрс и Вернер получили по крайней мере треть этой суммы.

Одно идет за другим - деньги к деньгам. За успехом с Козби последовало шоу A Different World с Лайзой Бонет. Затем опять был хит Roseanne с Резанной Бар. Успех Кэрс и Вернера иллюстрирует принцип, важный для всех, кто ищет путь к успеху.

Нужен всего один успех. Под этим мы понимаем, что нужно всего одно значительное достижение, а остальное уже просто. Кэрс и Вернер сначала должны были выйти и продать себя и Козби и телевизионным каналам, а это не простая задача. Но после успеха Козби к ним все стали приходиться сами. Каналы, звезды, писатели, директора, все выстроились в очередь, чтобы попасть на борт успешной лодки Carsey-Werner Company.

Это иллюстрирует еще один важный принцип. Поражения не в счет. Например, в эпоху до Козби Carsey-Werner сумели довести до эфира только один проект, Oh Madeline с Мадлен Кан. Программа шла на канале ABC в течение года, но не была возобновлена. Кто помнит сейчас Oh Madeline? А кому до этого есть дело?

Хотя Carsey-Werner и сделали на Козби кучу денег, вовсе необязательно, чтобы первый успех был таким уж прибыльным. Все, что необходимо для будущего успеха - это правильно использовать лошадку первого успеха.

Вильяму Новаку заплатили ничтожные 80 тысяч долларов за то, что он написал книгу Iacossa, проданную в последствие невероятным тиражом 2,7 миллиона экземпляров. (В процессе книга принесла от 10 до 15 миллионов долларов). Однако, после Iacossa дела Новака пошли гораздо лучше.

За My Turn с Нэнси Рейган, он получил шестизначный аванс и хорошие условия по роялти. Как и ожидалось, My Turn вышла в бестселлеры и продана до нынешнего времени в количестве полумиллиона экземпляров в твердой обложке. Новак также написал Mayflower Madam с Сидней Биддл Эрроуз и Man of the House с Тимом О'Нилом.

Кто такой Вильям Новак? До книги о Йакокке он десять лет редактировал научные журналы и писал коммерчески неуспешные книги. После Iacossa он стал, по словам журнала Time, "золотым мундштуком национальных знаменитостей".

Неудачи не в счет. Все, что необходимо для длинной и успешной карьеры, это лошадка одного успеха. После этого нужно продолжать действовать примерно в том же духе.

Эго, напротив, засчитываются. И они засчитываются против вас. Одной из причин успеха Новака со знаменитостями была его готовность поступиться своим "я". По словам журнала Time, "Он очень непритязательный, приветливый человек, из тех, кто может оставить свое эго за дверью." (Кто бы еще смог общаться с Ли Йакоккей?)

Это, конечно, это то, с чем вы рождаетесь. Может быть, вы и можете его увеличить на две-три зарубки чтением таких книг, как "Сила позитивного мышления". Но это все поверхностная работа. Внутри люди чаще всего остаются верными себе, будь они маньяками, движимыми мощным эго, или скромными людьми без гордыни. Чтобы оседлать лошадку знаменитости, нужно поставить свое собственное эго на тормоза, хотя бы внешне. Вы должны будете приспустить раздутые признаки вашей собственной важности.

Глава 10. Лошадка партнера

Многие идеи лучше растут после пересадки в другой мозг, чем в том мозгу, где они зародились. Не случайно эта книга была написана двумя людьми. Только в атмосфере "возьми-отдай" идеи рафинируются и становятся совершенными.

Это как в баскетболе. Они игрок совершает бросок, а другой играет на подхвате. Если идея хорошая, отлично. Если идея не попадает в цель, другой игрок подхватывает мяч и направляет его в кольцо уже по-другому.

В некоторых профессиях партнерство стало установившейся традицией. Музыка, телевидение, кино, например. Однако мы предсказываем эпоху, когда понятие партнерства станет гораздо более универсальным. Деловые партнеры, государственные партнеры, все виды партнерства станут более распространены. Кто знает, однажды, возможно, мы выберем президента и вице-президента за то, что они были партнерами большую часть своей политической жизни, вместо того, чтобы выбирать двух людей, которые впервые встретились на партийном съезде.

Почему бы и нет? Партнерство - это очень мощный принцип. Если найти свою лошадку - это ключ к успеху, то правильное сочетание партнеров способно удвоить, а то и учетверить ваши шансы.

Давайте сначала обратимся к тем профессиям, где партнерство прочно укоренилось.

Партнеры в музыке

В музыкальном бизнесе традиционно много партнеров. Обычно один человек пишет слова, другой - музыку. Но хорошее музыкальное партнерство - это больше, чем распределение обязанностей. Хорошие партнеры работают вместе, чтобы создать свою музыкальное волшебство.

Ричард Роджерс пережил два монументальных партнерства. Он учился в Колумбии, где и встретил обоих своих партнеров. Первым был Лоренц Харт.

Роджерс и Харт начали производить смелые бродвейские мюзиклы в 20-х и 30-х годах: *The Girl Friend*, *A Connecticut Yankee* и *Pal Joey*. Их партнерство продолжалось через семь голливудских фильмов и закончилось в 1943 году со смертью Харта.

Следующим партнером Ричарда Роджерса стал Оскар Хэммерштайн II. Первой их совместной работой стал хит *Oklahoma*, получивший Пулитцеровскую премию. Они продолжили писать и производить мюзиклы и сделали целый ряд рекордных по популярности фильмов, включая *South Pacific*, *The King and I* и *The Sound of Music*.

Много других творческих дуэтов доминировали в музыкальной индустрии, такие как Джордж и Ира Гершвины, Элэн Джэй Лернер и Фредерик Лове, чья постановка *My Fair Lady* шла на Бродвее в течение шести лет.

Партнерство - это брачный союз в бизнесе, и когда этот союз разрушается, результаты могут быть опустошающими.

Пол Саймон и Арт Гэрфанкель родились в Форест Хиллз, Куинз, с разницей всего три недели. Когда им было по 14 лет, они уже пели ду-воп в местной группе. В 23 они выпустили свой первый альбом. В 24 у них появился первый хит под названием *The Sounds of Silence*. Они стояли на пути к тому, чтобы стать наиболее коммерчески успешной фолк-поп группой своего времени.

Хит следовал за хитом. *Homeward Bound* и *I Am a Rock*. Песня из фильма *The Graduate*. Затем они выпустили альбом *Bridge Over Troubled Water*, получивший пять призов Грэмми и проданный тиражом 15 миллионов экземпляров. Это был их последний совместный рекорд.

Когда им исполнилось по 29 лет, дороги Пола Саймона и Арта Гэрфанкеля разошлись. Их совместная карьера длилась всего шесть лет, но этого было достаточно для того, чтобы они вошли в Зал Славы рок-энд-ролла. И сейчас, через 20 лет после их распада никто даже не приблизился к их успеху, когда они были вместе.

Саймон писал песни, а Гэрфанкель пел большинство сольных партий. Это частая проблема в партнерстве. Один из партнеров занимается творчеством, а другому достаются почти все почести. "Я написал эту песню", - сказал Саймон о *Over Troubled Water* "и я знал, что ее будет петь Гэрфанкель. Но это получился такой мощный хит, у меня прямо крылья выросли за спиной, но все воздействие этого хита пришлось на Арти".

Успех убил Саймона и Гэрфанкеля. Неудивительно, что многие прекрасные, продуктивные партнерства распадаются. Чтобы остаться вместе необходимо, чтобы каждый из партнеров периодически проглатывал гордыню. Это - это мощный двигатель, везущий вас к успеху, но если его не дополнить надежными тормозами, он может вас разрушить.

Если вы нашли лошадь, которая привезла вас наверх, не надо ее менять. "После Bridge все было кончено", - сказал Саймон. "Мы были так молоды, что не понимали, что впереди еще целая жизнь".

Тот же принцип применим и к разрыву между Брайнтом Гамбелом и Джэйн Полей, обошедшемуся NBC потерей утреннего лидерства, которое канал имел благодаря их шоу Today.

Партнеры на телевидении

Сила партнерства - во взаимодействии между двумя людьми. Целое получается больше, чем сумма двух партнеров. Это то, что люди, занимающиеся мультимедиа, называют "третьим образом" - картинка, создающаяся в момент перехода от растворяющегося кадра к новому.

Посмотрим на Марси Кэрс и Тома Вернера. За один сезон их фирма Carsey-Werner Company создала три популярных телевизионных шоу: The Cosby Show, Roseanne и A Different World.

Перед тем как открыть свою собственную продюсерскую фирму госпожа Кэрс руководила на канале ABC сериалами. Господин Вернер был одним из ее главных помощников. Когда Кэрс уволилась в 1980 году, Вернер получил ее место. Еще через год он заложил свой дом, чтобы присоединиться к госпоже Кэрс, и ее только что оперившаяся компания стала называться Carsey-Werner.

Через девять лет, нам кажется, у господина Вернера появилась возможность выкупить закладную. В любом случае, он является главным партнером в группе, которая только что купила San Diego Padres за 75 миллионов долларов. Ему это по карману. Его личное состояние оценивается сейчас более чем в 120 миллионов долларов. Между прочим, господину Вернеру всего 39 лет.

Ни одна из известных нам компаний не осуществляет прием на работу партнеров с общими обязанностями и общей зарплатой. (Иначе как они будут заполнять ведомости по социальному страхованию и ежегодные отчеты о производительности?) А идея может быть и хорошая, и ее время еще придет. Это могло бы спасти тысячи Кэрс и Вернеров от действия в одиночку.

Телевизионная индустрия наиболее близка к реализации такого подхода. Большинство крупных продюсеров телевизионных шоу нанимают целые команды для создания своих серий. Том Миллер и Боб Бойет - это команда, создавшая несколько очень успешных шоу, сначала для Paramount, а сейчас для Lorimar. Вместе Миллер и Бойет создали Laverne and Shirley, Mork and Mindy, The Hogan Family и Perfect Strangers.

Другая легендарна телевизионная пара - это Барбара Кордэй и Барбара Аведон. Их партнерству мы обязаны Carney and Lacey - длинному и очень популярному сериалу о двух женщинах-полицейских, коллегах и подругах.

Партнеры в кино

Сегодняшними королями Голливудских холмов являются два Питерса. Джон Питере и Питер Губер, два великих могола, давшие нам такие фильмы, как Человек дождя, Бэтман и The Color Purple. Недавно фирма Sony купила их продюсерскую компанию Guber-Peters и сделала их сопредседателями Columbia Pictures Entertainment.

И цена была королевская. За бизнес, начатый ими в 1980 году, Sony заплатила 200 миллионов долларов, из которых 54 миллиона достались лично Губеру и Питерсу. В Columbia они оба будут получать зарплату в 2,75 миллиона долларов в год с поправкой на изменение стоимости жизни, а также будут участвовать в прибыли и получать премию в 50 миллионов долларов на двоих. Кроме того, они поделят 8,08% любой амортизации основных фондов Columbia.

Господин Губер - это вторая лошадка для Джона Питерса, парикмахера из Голливуда, пришедшего к славе за счет создания фильма с участием Барбары Страйзэнд. С двумя степенями в юриспруденции и MBA Питер Губер имеет большой авторитет и опыт (он однажды уже возглавлял производство в Columbia) по превращению студии в победителя. Время покажет. Но в любом случае Губере и Петере не проиграют. Они уже получили большую часть денег авансом.

Дон Симпсон и Джерри Брукхаймер - еще одна голливудская команда, добившаяся больших успехов. Симпсон и Брукхаймер, продюсеры Flashdance, Top Gun и Beverly Hills Cop недавно подписали беспрецедентный пятилетний контракт с Paramount Pictures. Эта студия выдает им чек на 300 миллионов долларов на производство пяти фильмов, которые партнеры выберут сами. Сами они будут выбирать исполнителей и заниматься продвижением фильмов, без всякого участия Paramount. "Они вкладывают деньги. Мы талант. Встретимся в кинотеатре", - сказал Симпсон.

Измаил Мерчант и Джеймс Айвори делали фильмы вместе в течение 27 лет. Их самым большим успехом был фильм 1986 года *A Room With a View*, получивший три награды кино-академии. На самом деле, Merchant Ivory Productions имеет еще одного, третьего партнера, работающего с компанией со дня ее основания. Это Рут Проувер Джабвала, которая пишет сценарии в дополнение к своим обязанностям директора по костюмам и арт-директора.

Еще одно прибыльное партнерство в области кино - это партнерство Жене Сискеала и Роджера Еберта. Их программа *Siskel & Ebert* имеет 175 рынков сбыта и является наиболее успешной программой, посвященной обзору кино. Эти два обозревателя работают вместе уже более десяти лет.

Партнеры не обязательно должны быть приятелями. Сискел и Еберт, например, не проводят времени вместе. (Еберт одинокий, а Сискел женат и имеет детей). Они встречаются только раз в неделю, когда делают свое шоу. Но их партнерство весьма прибыльно. Каждый из них зарабатывает в год более миллиона долларов, а еще они имеют доходы от сотрудничества с газетами. (Они работают в конкурирующих газетах Чикаго).

Партнеры в бизнесе

За исключением предпринимателей в корпоративном мире редко кто вступает в длительные партнерские отношения. Во-первых, очень трудно уместить в одном квадратике корпоративной карты двух партнеров. Хотя почему бы и нет? Почему нельзя работать с постоянным партнером даже в крупной корпорации? Это может оказаться очень продуктивным для начинающих партнеров.

Рекламные агентства экспериментировали с идеей партнерства в течение многих лет. Они часто создают творческие группы, состоящие из арт-директора и копирайтера, работающих вместе. Эти образования часто временные. Только очень редко формируется постоянная команда.

Де-факто в корпорациях в верхних эшелонах часто работают команды. Том Мерфи и Дэн Барк вместе руководили *Capital Cities/ABC* в течение 18 лет. А в *Northwest Airlines* работают Эл Чеччи и Гэри Уилсон.

Уилсон впервые встретил Чеччи в 1963 году, когда он начал работать на одну консультационную фирму в Вашингтоне, Д.К., которой руководил дядя Чеччи. В 1974 году Уилсон пришел в *Marriott Corp.* На следующий год он нанял Чеччи. В 1982 году Чеччи ушел работать в *Bass Organization* в форте Уорт. В 1984 году он помог устроить обмен Арвиды, поместья Бассов, на 25-процентную долю в корпорации Уолта Диснея, а затем провел еще шесть месяцев, помогая Диснею разработать стратегический план. В этом же году Уилсон поступил на работу к Диснею в качестве главного финансиста.

Связь с Диснеем была очень полезна и для Чеччи и для Уилсона. Чеччи получил 50 миллионов долларов прибыли. Уилсон - 65 миллионов. В 1989 году Эл Чеччи и Гэри Уилсон вложили часть из этих миллионов, а также большое количество занятых средств в покупку *Northwest Airlines* за 3,65 миллиарда долларов.

Настоящий потенциал делового партнерства еще ждет своих исследователей. Но что-то волшебное происходит, когда двое людей, которые доверяют друг другу, работают вместе. Они могут обойти своих конкурентов, работающих в одиночку, на несколько кругов.

Партнеры-супруги

Что происходит, если партнеры по бизнесу становятся также супругами? Мы видим в этом нарастающую тенденцию, поскольку становится все больше работающих женщин, особенно на руководящих должностях.

Супружество партнеров может помочь им создать сильную комбинацию. При условии, что в семейной жизни у них все нормально, они больше преданы друг другу. Они обычно более честны друг с другом и более открыты. (Лучшие деловые партнерства всегда были похожи на брак.)

Майкл Раби и Мерилл Мак-Лафлин были недавно назначены со-редакторами *U.S. News & World Report*. В этом назначении не было ничего необычного, за исключением того, что они уже три года являются мужем и женой. "Люди высокого мнения о них обоих", - говорит старший редактор *U.S. News*. Они прекрасно говорят одним голосом. У них более четырех десятилетий совместного опыта. Они просто Оззи и Хэрриет журнальных новостей".

Артур Ортенберг имел свою собственную текстильную фабрику, а его жена была модельером. Они были женаты уже на протяжении 19 лет, когда им в голову пришла идея организовать компанию, которая бы одела работающих женщин Америки. "Я работала сама, я хотела хорошо выглядеть, и я не считала, что должна на это потратить целое состояние", - говорит жена Ортенберга.

В 1976 году они основали Liz Claiborne Inc. на 50 тысяч долларов сбережений и еще 200 тысяч, занятых у родственников и друзей. Через 13 лет Liz Claiborne с объемом продаж в 1,3 миллиарда долларов была второй по величине компанией по производству одежды (после V.F. Corporation) в списке Fortune 500.

Лиз Клеирборн и ее муж Артур Ортенберг отличный пример того, каким сильным может быть семейное партнерство. А что происходит, если брак распадается?

Это оборотная сторона партнерских отношений между супругами, и эту сторону лучше всего иллюстрирует история Дуга и Сюзи Томпкинсов. Подобно Ортенбергу и Клеирборн, Томпкинсы стали соучредителями фирмы, занимающейся модной одеждой. Названная Esprit de Corp, фирма имела большой успех. В 1989 году продажи по всему миру превысили 1 миллиард долларов.

Где-то по пути к тому, чтобы построить миллиардный бизнес, союз Томпкинсов стал разваливаться. Личные разногласия вторглись в деловые отношения. Сюзи считала, что компания должна разрабатывать одежду для женщин, делающих карьеру. Дуг хотел видеть линию одежды более прихотливой. И каждый пытался ослабить позиции другого, входя в конкурирующие альянсы со служащими компании. Продажи и доходы пошли ко дну.

После многих лет беспорядка Дуг Томпкинс наконец согласился продать свой 50-процентный пакет акций инвестиционной группе, возглавляемой его женой Сюзи Томпкинс.

Как найти партнера

Ваше отношение - это самый важный атрибут при поиске партнера. Необходимо оставаться открытым.

Большинство людей подчиняются стадному чувству в общественной жизни, но в бизнесе предпочитают действовать в одиночку. Они обычно рассматривают своих сотрудников как конкурентов, как это и есть на самом деле в ситуации больших компаний. Такое отношение распространяется и на отношения с внешним миром. Многие служащие больших компаний часто становятся излишне упрямыми, требовательными и критически настроенными, особенно в отношении поставщиков.

Прежде, чем вы найдете партнера, вы должны найти друга. Но дружбы еще недостаточно для того, чтобы найти эффективного партнера. Вы должны развить в себе уважение к мнению партнера, даже если оно отличается от вашего собственного. Для многих людей это очень сложно сделать. Многие не уважают ничье мнение, если оно отличается от их мнения. Если у вас есть такая проблема, то перед тем, как начать искать партнера, вы должны поработать над собой.

Взаимное уважение - это клей, который удерживает партнеров вместе как в хорошие, так и в плохие времена.

Глава 11. Лошадка супруга

Предположим, что ваша долгосрочная цель - управлять гостиницей Plaza в Нью-Йорке. Вы можете начать с того, что пойдете учиться в Школу гостиничного управления в Итаке, штат Нью-Йорк.

После этого, вы, возможно, найдете себе место в одном из офисов Hilton, Westin или другой большой гостиничной сети. Если вам повезет, вы можете пробиться в верхние эшелоны гостиничной сети и получить в управление, скажем, Radisson в Милвоки, штат Висконсин. Но как из Милвоки сделать шаг в Нью-Йорк? Не простая задача.

С другой стороны, вы можете выйти замуж за Дональда Трампа, как это сделала Ивана Зелничек, и оказаться в возрасте 40 лет управляющей Plaza, получив еще 50 миллионов долларов на переоборудование.

Тогда предположим, что вашей целью является гостиница Helmsley Palace, еще одна достопримечательность Манхэттена всего в нескольких кварталах к востоку от Plaza. Сожалею, но место уже занято Леонией Хелмсли.

Раньше женились по двум причинам: из-за любви и для того, чтобы иметь детей. Но времена меняются. Новые законы о разводе переопределили брачный союз как "экономическое партнерство".

В жизни и в суде женитьба уже давно стала экономическим партнерством. Большинство женщин, как и большинство мужчин, работают. (Пятьдесят шесть процентов всех взрослых женщин имеют работу. Для мужчин этот показатель составляет 76 процентов).

Более того, женщины с детьми чаще имеют работу, чем женщины без детей. Шестьдесят пять процентов всех замужних женщин с детьми до 18 лет имеют работу.

"Мужчина работает, а женщина остается дома и заботится о детях" - это миф, которых стал мифом уже много лет назад. Неудивительно поэтому, что женщины Колледжа Уелсли проголосовали против

того, чтобы Барбара Буш сказала им напутственную речь. Она больше не представляет из себя ролевой модели для большинства женщин.

Для большинства выпускниц Уелсли путь проляжет в корпоративные офисы Америки, а не на кухню где-нибудь в пригороде.

Хотя женщины все чаще находят себе работу, они пока что не находят равной с мужчинами оплаты своего труда. Тот факт, что женщины зарабатывают существенно меньше мужчин, шокирует. В сегодняшней Америке средняя выпускница института зарабатывает меньше денег (25 544 доллара в год), чем средний выпускник школы (27 293 доллара в год).

Если оба супруга работают или ищут работу, было бы преступлением не подумать о том, что они могут сделать друг для друга. Есть признаки того, что езда на лошадке супруга становится все более популярной. "Люди нашего круга не женятся и не выходят замуж за более богатого или более бедного", - говорит одна высокопоставленная супруга. "Они женятся или выходят замуж за более богатого и еще более богатого".

А как же любовь? Кто скажет, почему люди женятся и выходят замуж на тех и за кого они это делают? Если вы женитесь из-за денег, а не по любви, то по крайней мере вы страдаете в комфорте.

Но по какой бы причине вы не женились или оказались замужем, нужно использовать это обстоятельство с максимальной пользой. Было бы преступлением не сделать этого. Вероятно никто не может быть вам более полезен в карьере, чем супруг или супруга. Никто так не заинтересован в этом, как он или она. Никто так не доступен (24 часа в сутки).

Каждый из нас нуждается в том, чтобы кто-нибудь подтолкнул его вверх по лестнице. И по иронии судьбы многие предпочитают попросить об этом прохожего, чем обратиться к своей второй половине. "Экономическое партнерство" подразумевает кооперацию, а не конкуренцию. Так что же может дать вам супруг или супруга? Вот пять очевидных вещей.

1. Деньги

Очевидно, что жениться на деньгах гораздо быстрее, чем их заработать. Но жениться на деньгах это еще не все. Ваша настоящая цель должна заключаться в том, чтобы, используя новую материальную базу, построить нечто большее. Нечто такое, на что можно показать и сказать "это мое", в случае если на горизонте семейных отношений появятся тучи. Перенос денег из кармана вашего супруга или супруги в ваш собственный карман - дело сложное, но не невозможное.

Жоржетта Мосбахер делает такой перенос. Названная журналом Washington Post Magazine "нервной, сексуальной, дешевой и неприлично богатой", она вышла замуж в третий раз в 1985 году за Роберта Мосбахера, министра финансов. Три года спустя госпожа Мосбахер купила La Prairie, швейцарскую косметическую фирму за 31,5 миллион долларов.

Откуда она взяла деньги на покупку? Отовсюду. От ветчурных капиталистов, банков, дистрибьюторов La Prairie в Швейцарии и Японии. Она также вложила немного собственных денег и денег своего мужа.

Получилось неплохо. За первый год под управлением Джоржетты Мосбахер La Prairie увеличила свои продажи на 30 процентов.

Кэролайн Ром - одна из наиболее успешных молодых дизайнеров Нью-Йорка. В 33 года она открыла свою дизайнерскую фирму, арендовав пол этажа в том же здании на Седьмой Авеню, где расположены офисы Ральфа Лорена, Джеффри Бина и Билла Блэсса. Семь месяцев спустя Ром представила свою первую коллекцию элегантного вечернего платья и веселую коллекцию для светлого времени суток. Шоу имело грандиозный успех.

Кто же вложил несколько миллионов долларов, которые были необходимы Ром для начала своего дела? Король "рычагового" выкупа Генри Кравис, чье состояние на сегодня оценивается в 400 миллионов долларов. Вскоре после этого Кэролайн Ром и Генри Кравис поженились.

Почему бы и нет? Если вы думаете о человеке достаточно хорошо, чтобы жениться на нем, почему бы не вложить деньги в его бизнес? Нельзя разделить любовь и деньги.

Андреа Джовайн, 25-летняя выпускница Института Моды и Технологии, имела небольшую фирму по выпуску аксессуаров, когда ее познакомили с Виктором Куперсмитом. Ранее владелец фирмы по выпуску одежды, Куперсмит искал возможность открыть новое дело.

И господин Куперсмит не только дал Джовайн денег на развитие ее дела. Он в нее влюбился. В 1989 году они поженились.

Между тем Андреа Джовайн, которой сейчас 33 года, стала заметной фигурой в мире одежды для работающих женщин, которые хотят выглядеть "одетыми для успеха". Она предложила им альтернативу в виде уютного трикотажа, который сейчас быстро завоевывает отделы женской одежды в крупных магазинах. Продажи одежды Андреи Джовайн сейчас соседствуют с 50 миллионами долларов. Неплохое соседство.

Иногда бывший супруг оказывается даже лучшим источником денег, чем нынешний. Фрэнсис Лир приехала в Нью-Йорк в 1985 году в возрасте 61 года. Только что разведенная с Норманом Лиром, телевизионным продюсером (All in the Family), она задумала выпустить журнал для женщин, которым за 40. Она была готова потратить 25 миллионов долларов из 112, необходимых на запуск журнала.

К пятому номеру Lear's Magazine имел уже 350 тысяч читательниц. "За всю свою карьеру я не видел подобного старта", - говорит Кевин Гранайх, аналитик издательского дела в First Boston Corp. "Лир очевидно стоит на пути к созданию очень успешного журнала. Время, которое ей потребовалось на то, чтобы добиться таких результатов, невероятно коротко".

Любой бизнес нуждается в деньгах, особенно в начале. Лучшее всего поискать их дома. Однако некоторые люди не решаются обратиться с такой просьбой к супругам. Им кажется, что это не совсем правильно, им хочется оставаться финансово независимыми. Это чужь. Не вступайте в брак с богатым человеком, если не собираетесь оседлать лошадку супруга.

Почти никому не удастся пробиться самостоятельно. Ничего нет зазорного в том, чтобы обратиться за помощью к другому человеку. Если в вашем доме есть лошадка, садитесь на нее.

2. Связи

Иногда деньги не главный вопрос. Что действительно необходимо, так это связи. Супруг, умеющий открывать двери, может быть необычайно полезен для бизнеса.

Линда Робинзон, жена Джима Робинсона (главы American Express) является президентом Robinson, Lake, Lerer & Montgomery, успешной фирмы, занимающейся PR. Среди ее основных клиентов - Commercial Credit Group (председатель Сэнди Вайль - бывший президент American Express) и Squibb (глава этой фирмы Ричард Ферлэнд также является одним из директоров American Express). Среди друзей Линды - Том Бровка, Диана Соьер, Барбара Уолтере и Генри Кравис. Кравис последовал примеру Линды в покупке скаковой лошади.

В 1988 году в передовой статье, посвященной Линде Робинзон, The Wall Street Journal писал: "В свои 35 лет она обладает такой силой влияния "за сценой", которую можно сравнить только с силой влияния некоторых ведущих юристов и имидж-мейкеров".

3. Моральная поддержка

Иногда лучшее, что может сделать один супруг для другого - это оказать моральную поддержку.

Адриана Тот бросила восходящую карьеру модельера, выйдя замуж за итальянского фармацевтического магната Джанлуиджи Виттадини в 1972 году, и переехав жить в Италию. Шесть лет спустя, когда они оказались вдвоем в Нью-Йорке в связи с деловой поездкой мужа, он подтолкнул Адриану к тому, чтобы она открыла свое дело.

"Он совершенно не разбирался в модной индустрии в то время", - говорит Адриана Виттадини. "Но он помог мне организовать компанию. Без него она никогда не была бы такой успешной. Он дал мне уверенность в себе и видение". Через несколько лет господин Виттадини присоединился к компании по-настоящему. Сегодня компания Adrienne Vittadini имеет объем продаж 150 миллионов долларов в год. Адриана - председатель совета, а ее муж Джанлуиджи - вице-председатель.

4. Семья

Иногда деньгами и связями обладает не сам супруг, а его семья. Классическим примером, естественно, является женитьба на дочери босса с последующим захватом его компании. Не думайте, что такое происходит только в маленьких, незаметных компаниях.

Едвин С. "Скип" Гейг 3-й женился на Барбаре Карслон, дочери Курта Карлсона, основателя Carslon Companies в Миннеаполисе, конгломерате с совокупным объемом годовых продаж в 5 миллиардов долларов.

Уйдя из рекламного агентства в Чикаго, Скип Гейг поступил в компанию в 1969 году. В 1984 году он стал ее президентом и скоро, по всей видимости, станет главным исполнительным лицом Carlson, пятой по величине частной компании в США.

5. Наследство

К сожалению, некоторые люди садятся на лошадку супругов только после их смерти.

Мэри Роблинг оказалась молодой вдовой в 1937 году, когда она унаследовала управление над Trenton Trust Company от своего покойного супруга Зигфрида Роблинга. Она сделала блестящую

деловую карьеру: первая женщина-председатель крупнейшего банка США, первая женщина - управляющая Американской биржей, председатель Women's Bank в Денвере. В 1990 году она была названа USO женщиной года.

Гертруда Крейн - председатель Grain Communications Inc., издательского дома. Основанная Дж. Д. Крейном младшим, компания сейчас владеет 25 деловыми изданиями и имеет доход около 140 миллионов долларов ежегодно. Сыновья Гертруды - Рэнс, президент, и Кайт, вице-председатель, заведуют изданием газет и журналов, но денежные вопросы Гертруда предпочитает решать самостоятельно.

То, как она оказалась вовлечена в управление финансами Grain - это отдельная история. Однажды, когда ее сыновья были в школе, она зашла в офис к Дж. Д. Крейну и спросила его: "Что мы делаем со всеми деньгами, что мы зарабатываем?"

Он предложил ей заняться инвестированием. Ее первой реакцией было: "Мой Бог, этот человек выжил из ума". Однако, она довольно быстро освоилась на Уолл Стрит и до сих пор управляет семейным капиталом, а также пенсионным, доходным и другими фондами компании.

После смерти своего мужа Гертруда Крейн позиционировала себя в центре вещей, взяв на себя обязанности бухгалтера. В свои 79 она подписывает каждый расходный счет в Grain. (Зачем уходить на пенсию, если получаешь удовольствие от работы?)

Курасон Акино - другая женщина, пришедшая к управлению после смерти мужа. Хотя быть сейчас президентом Филиппин - небольшое удовольствие, ее история это пример того, как можно ехать на лошадке супруга даже после его смерти.

Глава 12. Семейная лошадка

Вы верите в то, что успех определяется талантом? Большинство людей верит в это, особенно тот, кто уже добрался до вершины.

Что-то интеллектуально удовлетворительное есть в том, чтобы верить в систему, при которой положение человека в обществе определяется его способностями. Тот, кто добрался до вершины, сделал это благодаря своим достоинствам. Тот, кто не добрался... ну что же, не можем же мы все быть умными, способными и талантливymi.

Небольшое исследование этого вопроса показывает, что разница между способностями не так велика, как разница между достижениями. Почему же некоторые люди добиваются невероятного успеха, а другие нет? Если вы посмотрите на бизнес, например, одной из причин этого будут являться семейные связи.

Мы живем не в системе, в которой положение человека определяется его способностями, а в системе, положение человека в которой определяется принадлежностью к клану. Когда человека, недавно закончившего колледж, спросили, как он получил высокооплачиваемую должность, он ответил, что встретился с генеральным директором самой большой компании в городе и спросил: "Папа, как насчет работы?"

Все в большей степени будущее принадлежит семейным фирмам. В Америке 15 миллионов компаний, и около 90 процентов этих фирм контролируются семьями, или семьи владеют их основной долей. В этих компаниях работают 45 миллионов человек, они создают 60 процентов национального продукта.

Многие из них, конечно же, являются небольшими семейными бизнесами, но очень много и гигантских корпораций. Anheuser-Bush, Seagram's, Mars, Estee Lauder, Marriott, и многие другие. Семейная доля велика в 175 компаний из Fortune 500, и среди них находится и вторая по величине в мире компания Ford Motor.

Как бы вы не резали бизнес-пирог, семьи несут ответственность за весьма значительный его кусок.

Более 31 тысячи семейных бизнесов имеют годовые продажи в размере 25 миллионов долларов. Компании, находящиеся в единоличном владении и партнерские компании зарабатывают 18 процентов дохода США от бизнеса, что составляет около 580 миллиардов долларов.

Семейная лошадка должна стать вашим первым выбором. До того, как вы начнете искать другую лошадь для скачки, посмотрите в ваше свидетельство о рождении. Если вы увидите там такое имя как Бронфман, Буш, Крейн, Форд, Кеннеди, Лаудер, Марриотт, Марс, Ньюхаус, Шульцберг, Тиш или Трамп, дальше можете не искать. Существует множество сильных семейных династий. Возможно, ваша семья принадлежит к этому списку. Если так, то примите вашу удачу. Не боритесь с ней. Журавль в руке лучше двух в небе.

Слишком многие наследники таких семей, однако, хотят все делать сами. Из-за раздутого эго или из врожденной честности они не хотят ехать на Семейной Лошадке. "Я великолепен. Я сделал это сам", - вот что они хотят иметь возможность сказать. Поэтому они отходят от семьи.

Если вы думаете таким же образом, позвольте нам дать небольшой совет. Никто не может сделать это сам. Вы все равно никогда не сможете честно сказать: "Я сделал это сам", поэтому вы вполне можете поскакать на лошади, с которой вы родились.

Главная трагедия состоит не в том, что у детей нет чувства лошади. Трагедией является то, что этого чувства нет у родителей. Они хотят, иметь пирог съесть его одновременно. Они хотят привести своего потомка в семейный бизнес, но затем продвигать его только в соответствии с его заслугами.

Это ошибка. Каждому необходима лошадь для скачки. Если вы родитель, разве вы лишите своего сына или дочь такой же возможности? Или вы позволите ему ехать на Семейной Лошадке вместе со всеми преимуществами, которые это предполагает, или выбрасываете его прочь и заставляете искать совершенно другую лошадь.

Родителям, в большинстве своем, необходимо развить свое чувство лошади. Они могут быть бездумно жестокими, относясь к своим сыновьям или дочерям в соответствии с теми же стандартами, как и к остальным своим работникам. Магнат English Media Роберт Максвелл однажды уволил своего сына за то, что он забыл встретить его в аэропорту.

На Семейной Лошадке ехать нелегко, однако это может стать выгодным. Самая богатая семья в Америке, состояние которой составляет 12,5 миллиардов долларов, владеет Mars Inc., кондитерской компанией, которая контролирует 37 процентов рынка Соединенных Штатов. Среди брендов Mars есть Snickers (самый продаваемый шоколадный батончик), Milky Way и M&Ms.

Компанией в настоящее время управляют со-президенты Форрест Марс Младший и Джон Марс, сыновья председателя и внуки основателя компании. Дети Марсов в четвертом поколении начинают работать в компании.

В компании White Castle Systems все устроено по тому же образцу. Основанная Е. В. "Билли" Инграмом в 1921 году, White Castle сейчас управляется председателем Е. В. "Эдгаром" Инграмом II и президентом Е. В. "Биллом" Инграмом III.

"Где еще, - сказал Билл Инграм, - смог бы я стать президентом в возрасте 37 лет?". На самом деле, Билл Инграм занял пост генерального директора White Castle в нежном возрасте 28 лет. Неплохая работа, если вы можете получить ее.

Тони Джорджу было всего 30 лет, когда он стал президентом Indianapolis Motor Speedway. Тони - единственный внук покойного Тони Хальмана, который купил магистраль в 1945 году. Правление автомагистрали является семейным предприятием. В него входит мать, председатель правления, Мари Хальман Джордж и две ее сестры.

Биллу Киллебрю было всего 23 года, когда он стал президентом и генеральным партнером по маркетингу Heavenly Ski Area, самого большого курорта страны, с 12 800 лыжными трассами и самой большой в мире системой для генерации снега. (Его отец Хью, главный владелец, погиб в автокатастрофе).

Семье не обязательно владеть компанией для того, чтобы контролировать ее. Семья Ватсонов никогда не владела более, чем несколькими процентами акций IBM. Однако она контролировала компанию в течение 57 лет. Их проблемой было понимание того, когда следует передать полномочия.

Тому Ватсону Старшему было 82 года, и оставалось жить всего шесть недель, когда он отдал бразды правления своему сыну Тому Ватсону Младшему. До того, как это произошло, эти двое много и жестоко ссорились. "Удивительно, - говорил Том Младший, - как два человека могли мучить друг друга так, как это делали я и отец, и не разругаться навсегда".

Так же как и его отец, Том Младший не выказывал понимания к нуждам и желаниям своего младшего брата Дика. Вместо того, чтобы поставить его на позицию своего последователя, он создал Дикю бессмысленную конкуренцию. "Я думал, что я был скупулесно справедлив, - сказал Том Ватсон Младший, - но если оценить с сегодняшней позиции то, что я сделал, станет понятно, что это был самый неудачный бизнес и самая ужасная семейная ошибка, которую я когда-либо делал. Мне не следовало заставлять моего брата участвовать в скачке за пост главы наравне с другими руководителями".

Верно. Справедливость не имеет с этим ничего общего. Осторожно, владельцы Семейных Лошадок. Когда вы относитесь к своему сыну или дочери так же, как к другим наемным работникам, вы нарушаете неписанное правило. Семья это семья. Как ни странно, ваши другие сотрудники знают, какая игра разыгрывается. Они будут относиться к своей семье как к семье, так почему же вам нужно делать наоборот? (Дик Ватсон ушел из IBM и стал послом во Франции).

Почему некоторые династии держатся за иллюзию, что способности значат больше, чем семейные узы? Они не обманут никого кроме себя.

Учитесь делиться властью

Лоренс и Престон Тиши - сыновья Ала Тиша, предпринимателя, который создал конгломерат, ставший Loews Corporation. Кроме отелей и театров, Loews владеет табачной компанией (Lorillard),

страховой компанией (CAN) и часовой компанией (Bulova). Сегодня оба Тиша, в соответствии с информацией журнала Forbes, стоят 2,7 миллиардов.

Тиши узнали то, что осталось недоступным для Ватсонов: как делиться властью. Лоренс, старший брат, является председателем. Престон является президентом. Они поделили должность генерального директора. (Лоренс также является генеральным директором CBS Inc., телевизионной сети. Его выбрали после того, как Loews купила солидную долю акций CBS).

Потомки Тишей также хорошо устроены в иерархии Loews. Сын Лоренса Джеймс является исполнительным вице-президентом Loews Corporation. Его сын Эндрю только что перешел с должности президента Bulova на должность председателя Lorillard. Сын Престона Джонатан является президентом Loews Hotels.

Си и Дональд Ньюхаузы также мягко поделили власть в семейной компании Ньюхаузов Advance Publications. Си управляет книгами и журналами. Дональд управляет газетами.

Основанная их отцом, Самуэлем Ньюхаузом, Advance Publications - это не легковесная издательская компания. Компания владеет издательским домом Random House, 26 газетами и более чем дюжиной журналов, в том числе журналами New Yorker, Vogue, Vanity Fair и Glamour. Этот пакет собственности сделал клан Ньюхаузов второй по богатству семьей в Америке.

Так же как и Ньюхаузы, второе поколение Крейнов научилось делиться властью в Grain Communications. Рэнс управляет половиной компании с палубы своего флагманского издания Advertising Age. Кейт управляет второй частью со своего флагмана Automotive News. Эти две части компании имеют между собой мало общего. "Все у Крейнов, - говорит народная мудрость, - разделено пополам".

Даже большая семья может научиться делиться властью. Пять сыновей и дочери Уильяма Т. Дилларда работают вместе в Dillard Department Stores, компании, основанной их отцом. Билл занимает должность президента, Алекс и Майк - исполнительные вице-президенты, Дрю - вице-президент по розничной торговле, Дениз - менеджер отделения розничной торговли. (Что случится, когда председатель Уильям Т. Диллард выйдет на пенсию, другой вопрос).

Малькольм Форбс дал каждому из своих пятерых детей равную финансовую долю своего имения. Но он решил проблему последовательности, дав своему старшему сыну Стиву, который был президентом и главным редактором журнала Forbs, 51 процент акций, что является контрольным пакетом. Должен ли старший сын или дочь наследовать контрольный пакет акций семейной фирмы?

Возможно. Это может быть, и не справедливо, но, по крайней мере, это просто и легко запомнить. С самого начала своей карьеры члены семьи знают, на чьи плечи упадет мантия.

Вам не обязательно иметь контролирующее большинство того, чтобы ехать на Семейной Лошадке. И Уильям С. Форд Младший и Эдсель Б. Форд II идут по лестнице к вершине Ford. Билли 33 года, а Эдселю 41. Оба состоят в совете директоров и оба определили, что хотят или управлять семейной компанией или занять должность в топ-менеджменте. (Семья контролирует 40 процентов акций, имеющих право голоса в компании Ford).

Если у вас есть такая возможность, вы можете ехать на Семейной Лошадке. Однако, встанем лицом к лицу с фактами. Скорее всего, семья не может ехать на одной лошади вечно. Наказанием за успех часто является приток внешнего финансирования, котировки на Нью-Йоркской фондовой бирже, и, в конце концов, потеря контроля.

Роквеллы были во главе Rockwell International более 50 лет, но третье поколение семьи не удержало свое лидерство. (Дело было не в отсутствии наездников. У Уильяма Ф. Роквелла Младшего было пятеро детей).

Так же и Ватсоны не смогли удержать контроль над IBM. Успех - это палка о двух концах. Он может сделать семью невероятно богатой и в то же самое время выбить ее из седла.

Когда семья враждует

Ни одна вражда не может быть такой горькой и жестокой, как семейная вражда.

Леонард Шоен, основатель U-Haul, начал передавать акции своим детям, когда они были еще молоды. Беда состояла в том, что у Шоена было восемь сыновей и пять дочерей. В конечном счете он отдал 95 процентов акций компании U-Haul, которая переросла в Amerigo с доходом около 1 миллиарда долларов.

В 1986 году два сына Шоена, Эдвард и Марк, захватили контроль и проголосовали за выход из компании Шоена старшего. Вскоре после этого, Сэм, старший сын, оставил компанию.

Семья распалась на два лагеря. Эдвард и Марк управляют компанией, в то время как Леонард и Сэм подали в суд, чтобы вновь получить контроль. Битва стала жестокой. Собрания акционеров походят на сражения.

"Я создал монстра", - сказал отец.

Некоторые свары так и не прекращаются. В 1924 году Ади Дасслер и его брат Рудольф создали в Германии компанию, занимающуюся спортивными товарами, под названием Adidas. В 1948 году они расстались после долгой борьбы. Рудольф основал компанию Puma, а два брата больше никогда не разговаривали друг с другом. Ссора распространилась на сотрудников. Работники Adidas редко общаются с работниками компании Puma.

Ехать на Семейной лошадке легче, если у вас есть немного терпения. Как вам понравится работать на собственную мать в возрасте 57 лет? Леонарду Лаудеру, похоже, нравится это. Конечно, его мать - это Эсте Лаудер, последняя из американских королей косметики.

Estee Lauder это семейный бизнес в полном смысле этого слова. Основанная Джозефом и Эсте в 1946 году, компания сделала семью Лаудеров миллиардерами. Сегодня даже жена Леонарда Элеонор работает в этом косметическом концерне. Остался не у дел только младший брат Леонарда Рональд.

Работать на собственную мать на самом деле не так сложно, как работать на своего брата. Леонард Лаудер признает, что у них были проблемы. "Это было мое шоу", - говорит Леонард. После 17 лет работы в Estee Lauder, Рональд ушел из компании.

Нет ничего невозможного в том, чтобы братья и сестры работали вместе, даже в модном бизнесе. Четверо потомков Бенеттона, Джулиана, Лучиано, Жильберто и Карло работают вместе в своей итальянской сети розничной торговли одеждой. Возможно, это происходит потому, что финансовые стимулы очень высоки. Вместе они стоят по крайней мере 1,7 миллиарда. Отдельно, кто знает?

Бенеттоны являются исключением. Соперничество братьев и сестер может быть жестоким. Оно является более распространенным и более серьезным, чем споры поколений, хотя существует множество ссор между отцом/сыном, матерью/дочерью, отцом/дочерью и матерью/сыном. Соперничество братьев и сестер или кузенов спешило множество семейных корпораций. Ссоры в третьем поколении Гетти привели к продаже Getty Petroleum Corp. То же самое случилось с Ричардсонами и Richardson-Vicks Inc.

Также и Бингхамы, которые были вовлечены в очень грязную ссору перед тем, как продать семейный бриллиант, Louisville Courier Journal.

Campbell Soup Company движется в том же самом направлении. Основанная доктором Дж. Т. Доррансом, химиком, который изобрел конденсированный суп, компания пережила второе поколение с Дж. Т. Доррансом Младшим у руля. Третье поколение не может договориться по поводу того, что делать с компанией. Трое детей Дж. Т. Младшего, которые контролируют 32 процента акций, хотят, чтобы компания осталась независимой. Их шестеро кузенов, которые владеют 27 процентами, хотят продать ее. Что бы ни произошло, Доррансы, скорее всего, потеряют контроль над Campbell Soup Company.

Никто не страдает. Каждый из трех Доррансов зарабатывает более 13 миллионов долларов в год на своих суповых акциях.

Недавно соперничество братьев и сестры началось в Syms, компании, занимающейся продажей одежды по сниженным ценам на сумму 300 миллионов долларов в год. Когда основатель и председатель Си Симе сделал свою дочь Марси президентом, двое из трех ее братьев немедленно покинули компанию. (Один, однако, вернулся).

Построение семейной династии

Уильям Осгуд Тейлор является Тейлором четвертого поколения, возглавляет компанию Affiliated Publications, которая насчитывает 117 лет существования и ее флагманскую газету Boston Globe. Династия началась в 1872 году генералом Чарльзом Тейлором вместе с финансистом Эбеном Джорданом. Сегодня около 160 членов кланов Тейлоров и Джорданов контролируют компанию. Их совместное состояние оценивается в 1,75 миллиардов долларов.

Ожидает выхода на сцену Бен Тейлор, исполнительный редактор Globe. Он станет пятым Тейлором, управляющим компанией.

Выхода на сцену в New York Times ожидает Артур Охс (Пинч) Шульцбергер Младший, сын издателя, Артура Охса (Панча) Шульцбергера.

Пра-прадедушка Пинча, Адольф Охс, был корреспондентом из Теннесси, который купил New York Times в 1986 году за 75 тысяч долларов. Его зять, Артур Хейс Шульцбергер, занял его место в 1935 году и управлял газетой до 1961 года. Затем он передал бразды правления своему зятю, Орвилю Драйфусу, мужу своей старшей дочери Мариан. (Жениться на дочери босса, несомненно, было толчком к вершине. Сегодня, однако, дочь босса сама хочет получить работу).

Драйфус умер два года спустя, поэтому Шульцбергер передал бразды правления своему сыну Панчу. В возрасте 36 лет Панч неожиданно стал начальником над людьми, которые были гораздо старше и опытнее, чем он. Как и многие другие члены семьи, которые обнаружили себя в таком же положении, Панч Шульцбергер справлялся с работой хорошо. Талант является всего лишь небольшим аспектом

управления компанией. Трудно ошибиться, если у вас правильное имя, правильная должность и власть, прилагаемая ко всему этому.

Деньги делают деньги. По последним подсчетам, New York Times Company владеет 27 ежедневными и 9 еженедельными газетами, 17 журналами (в том числе Family Circle и McCall's), пятью телевизионными станциями и другими соответствующими видами собственности. Семья контролирует акции стоимостью 550 миллионов долларов. Кроме того, члены семьи Шульцбергер имеют сопоставимые пакеты акций вне компании.

Часы тикают. Панчу сейчас 64 года, а Пинчу 37, поэтому, предположительно, скоро настанет очередь Пинча встать у руля.

Anheuser-Bush еще одна американская компания, все еще находящаяся под семейным контролем. В настоящее время генеральным директором является Август Буш III, из четвертого поколения Бушей, стоящих на этой должности. Его пра-прадедушка, Адольфус Буш, начал династию, женившись на дочери Эбернарда Анхаузера. Адольфус поступил на работу в пивоварню своего тестя как продавец, позже стал партнером и, в конце концов, президентом компании.

Anheuser-Bush, маркетинговый гигант с продажами, достигающими 10 миллиардов долларов в год. (Одно пиво Budweiser является брендом, приносящим 5 миллиардов долларов в год). Хотя его лидер и ушел из университета Аризоны после двух лет обучения. Август Буш III известен как плейбой, отличающийся особой любовью к катанию на лыжах и рыбной ловле.

У него также было правильное имя для того, чтобы управлять пивной компанией. Итак, кто унаследует пост генерального директора после того, как Август III выйдет на пенсию? Мы ставим на то, что это будет его старший сын, Август IV.

8 теории, семейственность может быть плохой идеей для такой публичной компании как Anheuser-Bush, с 47 тысячами сотрудников. На практике, однако, мы видим небольшую разницу в менеджерских способностях между семейными руководителями и руководителями, появившимися извне.

Фактически, Август Буш III проделал великолепную работу, заработав сумму в 8,861,000 долларов, которую ему заплатили в прошлом году. За последние десять лет, компания Anheuser-Bush увеличила свою долю на американском рынке пива с 28 процентов до 43 процентов, получив дополнительные 15 процентов. Сравните его работу с работой Роджера Смита, который в то время был главным в General Motors. За приблизительно тот же период времени General Motors потеряла 10 процентов американского рынка автомобилей.

Эдгар Бронфман Младший также будет представителем третьего поколения семьи, возглавляющим компанию по производству алкогольных напитков. Он быстро поднялся вверх по лестнице, получив работу президента Seagram в возрасте 34 лет, через семь лет после того, как пришел в компанию. Неплохо для молодого человека, который прошел мимо колледжа и ворвался в мир шоу-бизнеса, когда ему было 16 лет. Еще более удивительно то, что Эдгара выбрали в обход его старшего брата Сэма, который ходил-таки в колледж до того, как начать работать в Seagram. (Сэм в настоящее время управляет бизнесом домашних вин Seagram и не выказывает обиды по отношению к своему младшему брату Эдгару).

Усложняет проблему наследования в Seagram то, что у отца Эдгара, Эдгара Бронфмана Старшего, есть брат Чарльз, который является сопредседателем компании. Более того, у Чарльза есть сын и дочь, которые также могут иметь интерес в управлении Seagram.

Клан Бронфманов показывает невероятную резвость в том, чтобы сохранить компанию Seagram House в семье. Удастся ли им сгладить бури и оставить все без изменений и в четвертом поколении, пока неизвестно. Конечно, куски станут соответствующими. 38 процентов акций Seagram, принадлежащие семье Бронфманов стоят более 2 миллиардов долларов.

Способности не определяют проблему. Любой с коэффициентом интеллекта, исчисляемым трехзначной цифрой и разумными дипломатическими способностями может управлять современной корпорацией без особенного блеска, неотличимо от топ-менеджеров других больших компаний. Эго, зависть и ревность определяют проблему. Излишек этих качеств, и контролируемая семьей фирма растворяется в облаке внутренних войн.

Когда поколения действительно работают вместе, Семейная Лошадка может быть исключительно сильной. Barney's был маленьким магазином мужской одежды по сниженным ценам, который три поколения назад основал Барни Прессман. Сегодня Barney's это один из ярких огней на сцене нью-йоркского бизнеса розничной торговли, компания, делающая около 100 миллионов долларов в год, работающая в области мужской и женской одежды в одном месте в Манхэттене. Barney's стала приметой Америки, достижение, которое не приходит за одну ночь. Сорокадвухлетний Джин Прессман управляет компанией вместе со своим братом Робертом.

Билл Марриотт получил свою возможность, когда его отец открыл Hot Shoppe, пивной ресторанчик на 9 мест в Вашингтоне в 1927 году. Сегодня Marriott Corp. является компанией стоимостью 8 миллиардов долларов, в ней работают 230 тысяч сотрудников. Marriott владеет 558 отелями,

ресторанами Howard Johnson и Big Boy и магазинами подарков в аэропортах. Акции семьи стоят не менее 1,4 миллиардов долларов.

Билл Марриотт был даже моложе, чем Эдгар Бронфман, когда Мариотт Старший отдал ему компанию. Хотя эта компания является открытым акционерным обществом, она полностью находится под семейным контролем. Брат Билла Ричард является председателем. Вместе со своей матерью, Марриотты занимают три из восьми мест в совете директоров.

Передача жезла правления следующему поколению может стать проблемой. Двое из трех сыновей Билла Марриотта (в возрасте 29 и 31 года) и его зять работают в компании, но ни один из них не стоит на лестнице высших руководителей. "Вопрос состоит в том, - говорит Марриотт, - хотят ли они сидеть в офисе? Им придется показать, что они энергичны, умны, преданы и готовы посвятить себя компании".

Ммм. Кажется, что Билл Марриотт забыл, как он и его брат совершили свое восхождение.

Семейная лошадка помогает вам взять хороший старт. А хороший старт - это половина победы. Роберту Хафту было всего 24 года, он всего четыре месяца назад окончил Гарвардскую школу бизнеса, когда он основал Crown Books, самую большую в стране сеть торговли книгами по сниженным ценам.

Хафту много помогали. Его отец, Герберт Хафт, основал Dart, первую сеть аптек, торговавшую по сниженным ценам. (Сердитые конкуренты кричали: "нечестная торговля" и подавали в суд, но проиграли). Когда существующие магазины отказали Dart в аренде помещений, он создал свои собственные торговые центры под именем Combined Properties.

В начале, Crown арендовала помещение в зданиях, которыми владела или арендовала Combined Properties. (Когда вы пытаетесь оторвать розничный бизнес от земли, вам очень поможет папа, который может стать вашим арендодателем). Роберт Хафт открыл свой первый магазин в Роквилле, Мэриленд, в 1977 году. Сегодня сеть Crown насчитывает 257 книжных магазинов по всей стране. Доходы превысили 200 миллионов долларов в год.

В династию Хафтов также входит брат Роберта Рональд (30 лет), который управляет Combined Properties и его сестра Линда (38 лет), исполнительный вице-президент финансовой ветви семьи. Состояние семьи Хафтов оценивается в 400 миллионов долларов.

Нет необходимости владеть всей лошадью для того, чтобы ехать на ней. Акио Морита стал знаменит как основатель Sony, но он и его семья владеют всего 10 процентами акций. Этого было достаточно для того, чтобы позволить его брату, Масааки Морите, стать одним из заместителей президента Sony.

Многие семейные династии являются семейными предприятиями в прямом смысле слова. Зимой 1952 года Дэйв МакКой работал гидрографом в Лос-Анджелесе. Работа, которой он занимался с понедельника по пятницу, заключалась в измерении высоты снежного покрова гор Сиерры. По выходным он управлял своим собственным бизнесом, устанавливая переносные подъемники на склонах района Маммот. Его жена Рома собирала деньги, по 2 доллара за подъем.

Сегодня Дейв МакКой является владельцем двойного курорта в Калифорнии на горах Маммот и Джун. (На Маммоте продается больше билетов на подъемники, чем на любой другой лыжной трассе в Западном Полушарии). Вся его семья работает вместе с ним. Его бизнес включает отель на 216 комнат, четыре лыжных трассы, три кафетерия и два ресторана.

Гэрри, старший из его шести детей, является генеральным менеджером Маммота. Канди управляет комплексом меньшего размера на горе Джун. Пенни - координатор специальных мероприятий. Рэнди - пилот компании. Карл управляет ранчо в Британской Колумбии, которое поставляет говядину в Маммот и Джун. То же самое делает Деннис, который владеет ранчо в Монтане.

МакКой являются примером того, как члены большой семьи могут работать совместно и гармонично. Не каждая семейная династия, однако, имеет хороший послужной список в этом отношении.

Братья Додж, Джон и Хорас, основали компанию Dodge Automobile в 1914 году. Шесть лет спустя, они продавали 150 тысяч автомобилей в год, уступая только компании Ford. Их совместное состояние было равно 200 миллионам долларов, эквивалент 1,5 миллиардов долларов сегодня.

Затем оба брата внезапно умерли. Джон умер в начале 1920 года, Хорас несколько месяцев спустя. Обоим было недалеко за пятьдесят. После них остались жены, бывшие жены и восемь детей, которые унаследовали их огромное состояние. К несчастью, ни один из наследников не понимал самого главного по поводу управления их богатством. Не знали они ничего и о природе работы компании.

Хорас Додж Младший однажды пробовал себя в работе на фабрике в течение нескольких недель, но, как он объяснил прессе, самым сложным для него стало просыпаться в 6 утра. Его мать поощряла такое отношение. Она хотела, чтобы ее сын завоевывал высшее общество, а не проводил свою жизнь в жарком и грязном магазине, торгующем машинами, как его отец. Не утруждая себя работой и ответственностью, наследники Доджей посвятили себя высокому уровню жизни и судебным тяжбам. Они пытались отсудить друг у друга как можно больший кусок наследства. Все двадцатые годы свары

между Доджами занимали страницы газет практически ежедневно: финансовые проблемы, разводы, схватки за опеку, превышение скорости, даже тюремные заключения.

Семейная Лошадка предполагает не только деньги или те вещи, которые на эти деньги можно купить, а те возможности, которые эти деньги предоставляют. Возможность использовать ваши семейные связи для того, чтобы построить позицию силы, ответственности и, самое главное, самоуважения.

Подобно Доджам, некоторые семьи растрачивают свои возможности на свары и легкомысленную жизнь. Корнелиус Вандербильт когда-то был самым богатым человеком в мире. Когда он умер в 1877 году, он оставил своим наследникам собственность, которая была больше, чем казначейство Соединенных Штатов. Однако через 70 лет после его смерти последнее из великих имений Вандербильта, которое когда-то стояло на Пятой Авеню в Манхэттене, было снесено. Когда 120 потомков Вандербильта собрались в университете его имени в 1973 году, среди них не было миллионеров.

Женщины-наездники

Последнее десятилетие было полно разочарований для женщин, которые хотели занять верхние позиции в корпоративном менеджменте. Только одна женщина возглавляет компанию, входящую в список Fortune 500. Это Кэтрин Грехам, председатель компании Washington Post (владелец газеты под тем же названием, журнала Newsweek и четырех телевизионных станций). Миссис Грехам не начинала снизу и не продвигалась вверх по служебной лестнице. (Не важно, насколько талантлива может быть женщина, в сегодняшней сексистской среде это невозможно. И чем больше компания, тем невозможнее для женщины достичь вершины только благодаря своим способностям.)

Кэтрин Грехам выехала на Семейной Лошадке на вершину 269-й по величине компании в Соединенных Штатах. Работа изначально принадлежала ее отцу, Евгению Майеру, который купил газету на аукционе в самые тяжелые времена депрессии, в 1933 году. Когда он стал президентом World Bank в 1946 году, Майер отдал Post своей дочери и ее мужу, Филиппу Грехаму. После смерти Филиппа 15 лет спустя ответственность за компанию легла на плечи Кэтрин.

Женщинам тяжело попасть на вершину. Недавно журнал Fortune исследовал полномочные посты открытых акционерных обществ в своем комбинированном списке тысячи самых больших индустриальных компаний Соединенных Штатов. Из 4012 самых высокооплачиваемых руководителей и директоров, только 19 были женщинами. Это меньше половины процента от общего количества.

Когда журнал Fortune провел подобное исследование 6400 руководителей и директоров в 1978 году, он нашел 10 женщин. Поэтому можно сказать, что женщины прогрессируют в этом направлении. За 12 лет процентное соотношение женщин на верхних позициях корпораций увеличилось. Но женщины все еще стоят позади мужчин со счетом 211 к 1. Женщины пришли из ниоткуда в никуда.

Вряд ли эта ситуация изменится в ближайшем будущем. "Мое поколение закончило школу 15 или 20 лет назад, - говорит 46-летняя женщина - руководитель, - Практически все мужчины стоят на пороге управления большими корпорациями. Женщины нет. Такой период".

Как вы теперь знаете, мы сомневаемся по поводу вашего успеха в поездке на Лошадке Компании. Это если вы мужчина. Если вы женщина, мы вдвойне сомневаемся в вашем успехе.

Семейная Лошадка имеет гораздо большие шансы. Предположим, конечно, что вы выбрали правильных родителей, и тогда ваши шансы на успешную скачку очень высоки. Это практически верный билет к вершине.

Бернадетт Кастро является президентом Castro Convertible Corporation, добившегося большого успеха производителя и торговца мебелью. Основанная отцом и матерью Бернадетт на чердаке в Нью-Йорке, компания сделала ее знаменитой. В пятидесятых годах она снималась в телевизионной рекламе. (Корпоративный логотип все еще изображает Бернадетт как маленькую девочку, открывающую дверь в магазин Castro).

Возможно, самая известная женщина-руководитель в Нью-Йорке, Бернадетт Кастро имеет все. У нее есть компания стоимостью 200 миллионов долларов, имение с 30 комнатами на Лонг Айленде, 108-футовая яхта, не говоря о четырех детях и муже, докторе Питере Гаудия. (Это не для вас, Дональд Трамп).

Кристин Хефнер является еще одним примером. Хотя это и покажется невероятным, Миссис Хефнер стала президентом Playboy Enterprises, издателя журнала Playboy, в нежном возрасте 29 лет. (Она была моложе, чем некоторые модели, попадавшие на обложку). Ее отец, Хью Хефнер, владеет 70 процентами компании, как вы и могли предположить.

Однако вы вряд ли предполагали, что миссис Хефнер выполняет свою работу успешно в непростой среде Playboy. В 1984 году ее назначили главным операционным директором. В 1989 году она стала генеральным директором. Со 116 миллионами дохода, Playboy является солидной компанией с большим потенциалом. У Кристи Хефнер впереди много лет для того, чтобы создать из Playboy издательского гиганта по типу Washington Post. Ей всего 36 лет.

Хотя очевидно, что женщины могут делать все то, что могут делать мужчины, не всегда очевидно, как им попасть в игру. На дикой и неотесанной Cotex (Товарная биржа Манхэттена) можно увидеть всего горстку женщин. Одна из них это 37-летняя Донна Редел, исполнительный вице-президент Redel Trading Corp.

Почти десять лет назад, ее отец попросил ее начать работу в семейной товарной компании. Она сделала это и помогла превратить Redel Trading Corp в одну из доминирующих компаний на Cotex. Она заработала достаточно уважения своих соратников для того, чтобы они выбрали ее председателем (анахронизм) комитета биржевых операций, ключевой контролирующей группы. Она также занимает должность в совете директоров Cotex.

Почему другие дочери не делают того, что сделала Донна Редел? Мы задали этот вопрос Кэрри Шваб Померанц, дочери Чарльза Шваба, добившегося невероятного успеха основателя первой брокерской фирмы с пониженной комиссией. "На самом деле, я работала в Charles Schwab, - говорит она, - я прошла обучение и стала лицензированным биржевым брокером". Затем она ушла из компании, чтобы выйти замуж и поступила в Burroughs-Wellcome, фармацевтическую компанию, которая производит AZT. В этой компании она занимает ключевую маркетинговую должность.

Почему Кэрри Шваб не работает в компании Charles Schwab? "Я хотела добиться успеха сама, - утверждает она, - а не с позиции дочери босса". Это психологически оправданная точка зрения, возможно полезная для психического здоровья и широко распространенная среди сыновей и дочерей богатых и знаменитых.

Это явилось одной из причин, по которым мы написали эту книгу. Вы не можете добиться успеха только сами по себе. Каждому нужна лошадь, чтобы привезти его к успеху. Почему же не ехать на той, которая досталась вам по праву рождения?

Если вы родитель, дайте вашему отпрыску больше, чем начальную работу. Поощрите их. Поймите их. "Я знаю, что ты хочешь самостоятельно добиться успеха, но всем нужна лошадь, чтобы ехать. И я буду твоей лошадью. Садись на меня".

Будьте честными. Вы можете даже поделиться с ними историей о том, как вы получили свой впечатляющий титул и табличку на двери. Другими словами, именем лошади, которая помогла вам начать путь по дороге к успеху. Это, возможно, кто-то или что-то, что вы скрывали все эти годы, поскольку "вы хотели добиться успеха самостоятельно".

Это особенно необходимо, если у вас есть дочь. Многие родители подталкивают своих сыновей, и не делают этого с дочерьми. Кэтрин Грехам сделала своего сына Дональда, а не его старшую сестру Элизабет издателем Washington Post. Почему?

Артур Синадар попросил свою дочь Эмили приступить к работе в компании J. Crew Group после того, как она закончила университет Денвер в начале восьмидесятых годов. С тех пор на J. Crew Group посыпался золотой дождь. Со времени рассылки своего первого каталога в 1983 году, продажи компании взлетели на недостижимую высоту. Стиль J. Crew стал таким же неотъемлемым символом статуса юппи, как и поло от Ralf Lauren, Perrier, автомобили BMW и замороженный йогурт в вафельном стаканчике. Продажи J. Crew Group в 1989 году достигли 300 миллионов долларов.

Эмили Синадар является президентом и директором по дизайну J. Crew. Ей всего 28 лет. Где еще вы можете стать президентом 300-миллионной компании не достигнув 30?

Критики могут сказать, что она получила работу только из-за своего отца. Верно, ну и что? Каждому необходимо найти лошадь, чтобы ехать, и вам повезет, если вы случайно окажетесь в нужном месте в нужное время.

Критики могут сказать, что когда ее отец уйдет (ему сейчас 62 года), компания обрушится на нее. Скорее всего, это не так. На самом деле, руководитель, которого учили его родители, работает весьма хорошо, обычно лучше, чем некто, нанятый извне.

Эксплуатация семейного имени

В продуктовом маркетинге торговая марка является сильным, и часто необходимым атрибутом успеха продукта. В маркетинге людей об этом принципе обычно забывают.

Если вы родились с собственной торговой маркой, извлеките преимущество из этого факта. Не думаете же вы, что Нельсон Рокфеллер стал губернатором Нью-Йорка, а Джон Д. Рокфеллер стал губернатором Западной Виржинии просто потому, что они были хорошими политиками? Их широко известное имя, ставшее торговой маркой, оказало им мощную поддержку.

Одним из самых сильных имен на радио Нью-Йорка является Гемблинг. Династия начиналась с Джона В. Гемблинга в 1924 году на радиостанции WOR. Утренняя радиопрограмма "Побродим с Гемблингом" была передана его сыну, Джону А. Гемблингу в 1959 году. В настоящее время третье поколение, Джон Р. Гемблинг, ведет переговоры о начале работы в этом популярном утреннем шоу.

Три Гемблинга не только создали мощную торговую марку, но и сделали программу "Побродим с Гемблингом" самой долго идущей программой на американском радио.

Тот же самый феномен имеет место на телевидении и в кино. Династия Фонда, например, началась с ветерана актерского дела Генри Фонда, который снялся в таких фильмах как 12 Angry Men. Его сын Питер ухватил дух мятежных шестидесятых с классическим фильмом в стиле фэнтези Easy Rider. Его дочь Джейн стала самой большой звездой семьи, снявшись в череде фильмов, ставших хитами. Позже Джейн снималась в фильмах как тренер спортивных упражнений, также принесших ей большой успех. (Даже путешествие в Ханой не смогло погасить звезду Джейн Фонда).

В дополнение к длинной череде популярных фильмов и телевизионных шоу, Ллойд Бриджес продюсировал своих двух сыновей, Бью и Джеффа, которые стали актерами кино. Они снялись в фильме The Fabulous Baker Boys.

Три поколения Хьюстонов (Уолтер, Джон и Ангелика) получили премии "Оскар". Томи Куртис и его дочь Джемми Ли куртис, Джон Каррадин и его сыновья Дэвид, Кейт и Роберт, Мартин Шин и его сын Чарли, Кирк Дуглас и его сын Майкл доказывают нашу мысль.

Популярное объяснение кино династиям заключается в том, что талант наследуется. Возможно. Это так же важно как и то, что наследуется имя, ставшее торговой маркой. Вы не сможете стать кинозвездой, пока не получите роль в картине. И гораздо легче получить роль в фильме, если у вас есть именная торговая марка.

То, что верно в Голливуде, подходит и к другим местам. Большинству людей не удастся стать звездами кино или звездами телевидения, радио или даже генеральными директорами, не потому, что они недостаточно талантливы, а потому, что им не предоставляется подобная возможность. Попасть в игру - это по крайней мере три четверти формулы будущего успеха.

Глава 13. Смена лошадки

Время течет не в том порядке, как должно было бы. Лучше бы мы все рождались старыми и опытными, а затем становились моложе и моложе, и в один прекрасный день растворялись во чреве.

Тогда бы мы точно знали, как следует прожить жизнь. Решения было бы принимать очень легко. Все были бы абсолютно предусмотрительны.

Может показаться странным, но люди принимают решения так, как будто время движется в обратном направлении. Они планируют будущее с легкомысленной уверенностью в том, что события будут разворачиваться точно так, как они это запланировали. "Я собираюсь поступить в колледж, а затем в медицинский институт. После защиты я женюсь. Потом мы купим дом и заведем двоих детей (мальчика и девочку). Мы будем играть в гольф и в теннис, посещая кантри-клуб. Мы даже купим себе домик во Флориде, где мы сможем жить, когда выйдем на пенсию".

Несомненно, варианты такого сценария приходили в голову и вам. Независимо от его конкретных деталей, вероятней всего он представляется вам непрерывной линией, идущей вперед и вверх. В большинстве сценариев вы не найдете обрывов линии вниз, соответствующих таким неожиданным событиям как пожар, разорение вашего работодателя, потеря здоровья, развод с супругом. Также отсутствуют и неожиданные рывки линии вверх, соответствующие таким событиям, как выигрыш в лотерею, изобретение чего-либо гениального, или встреча с человеком, который может изменить вашу жизнь. Другими словами, типичный сценарий не предусматривает поиска лошадки.

Одна из причин - лошадок нужно менять. Вам, возможно, придется поменять профессию, переехать в другой штат, начать вести другой образ жизни. А кто хочет перемен?

Практически никто. Нет, конечно, каждый хочет жить немного лучше, побольше зарабатывать, купить дом получше, купить машину подороже (но не намного дороже). Короче говоря, хочется, чтобы линия жизни шла вверх плавно и предсказуемо.

Однако, для того, чтобы добиться большого успеха, часто бывает необходимо резко изменить жизнь. Когда вы наконец находите свою лошадку, вы должны быть морально готовы оседлать ее. Иначе это получится еще одна пустая мечта. Если вы всегда будете делать то, что обычно делали, то вы и иметь будете то, что обычно имели.

Если у вас есть хотя бы немного амбиций, этого еще может быть недостаточно. Большинство людей так и не могут приблизиться к своему реальному потенциалу. Не из-за того, что они не пытаются что-то сделать, а иногда даже не из-за того, что не могут найти свою лошадку. Большинство людей не могут приблизиться к своему реальному потенциалу, потому что они боятся перемен. Если вы всегда будете делать то, что обычно делали, то вы и иметь будете то, что обычно имели.

Вы должны заставить себя нарушить обычный порядок вещей. Вы должны расстаться с комфортом известного и сделать акцент на неизвестном. У некоторых людей просто нет другого выбора. Вот типичные неудачники: люди по той или иной причине потерявшие работу. Может быть обанкротилась их компания. Может быть их уволили. Может быть в этом была их вина. А может быть нет.

По улицам ходит много неудачников. Примерно половина служащих будет уволена один или несколько раз в течение карьеры. Если это случилось с вами, крепитесь.

Из этих "неудачников" более высокий процент добивается крупных успехов, чем из "успешных" людей, которые ни разу не пережили позора увольнения. Увольнение заставляет вас стартовать заново. Поэтому вы оглядываетесь в поисках возможности, и иногда видите лошадку, на которой можно скакать.

Когда у вас есть работа, вы перестаете искать. Вы фокусируете все ваше внимание на вашей должности, вашей компании, вашем продвижении. Ваша стратегия - работать хорошо, и, может быть, "они" вас заметят. Вы лошадь с завязанными глазами. Вы полностью сконцентрированы на победе в этом заезде.

Некоторые люди проводят по 20 или 30 лет на одной и той же беговой дорожке и без особых успехов. Что же они делают? Стараются еще больше. Мы называем это психологией "отстающих". (Avis только номер два в аренде автомобилей. Почему же следует выбрать нас? Мы лучше стараемся). Тяжелая работа затуманивает мозги и не позволяет вам выбраться из старой колеи.

Если вы еще не заметили, Avis так и осталась на втором месте, и все продолжает стараться. Если не получается просто, возможно вообще никогда не получится.

Может быть смена лошадки будет для вас подходящей стратегией. Принять решение о смене лошади часто самая сложная часть дела. Найти новую лошадку часто не так уж сложно.

Когда следует менять лошадь? Быть может самое старое клише в области трудоустройства гласит, что новую работу следует искать тогда, когда старая уже не приносит удовольствия.

Если это ваша ситуация, то у вас большие проблемы. Вам следовало уйти задолго до того, как работа превратилась для вас в терминал раздачи острой скуки. Вы не одиноки. Промедление свойственно многим и многим. Они знают, что должны уйти, они знают, что они хотят уйти, они знают, что они уйдут, но они откладывают поиск новой работы. Между тем, на работе становится все хуже и хуже, пока наконец не наступает критическая точка.

Теперь вам нужна новая работа, и она нужна вам быстро. Поэтому вы останавливаетесь на первом приличном предложении. В принципе это не совсем то, что вы искали, но у вас не было времени. Результат: еще несколько невыносимых лет, после чего цикл повторяется.

На самом деле, мы считаем, что менять лошадь нужно еще тогда, когда нынешнее место вам еще не опротивело. Если вы поступаете так, то уходите от силы, а не от слабости. Впрочем, некоторым людям необходимо почувствовать себя плохо, в качестве мотивировки для каких-то шагов. Если это про вас, то есть один способ, как вытряхнуть вас из гнезда.

Спросите себя, "собираюсь ли я проработать на эту компанию еще пять лет, начиная с сегодняшнего дня?". Если ваш ответ - "конечно да", значит вы нашли свою лошадку. Езжайте на ней, пока это будет возможно.

Если ваш ответ - "конечно нет", не теряйте времени, в частности следующие пять лет. Начните думать о смене лошади прямо сегодня.

Не торопитесь. Ваша нынешняя работа интересна, правильно? Поэтому вы можете спокойно искать новую, не бросаясь на первое встречное предложение. Помните, однако, что вы ищете не работу, а лошадку. А это большая разница.

Работа - это должность с обязанностями, часами, зарплатой, медицинскими льготами, пенсией, престижем. Лошадка - это идея, продукт, человек. Когда вы устраиваетесь на работу, вы ставите себя на конвейер, где вы должны выполнять определенные функции. Когда вы садитесь на лошадь, вы делите свое будущее с кем-нибудь или с чем-нибудь вне себя. То, что у вас получится может в корне отличаться от того, что вы планировали. Кто знает, может быть эта лошадь увезет вас в увлекательнейшую прогулку? Лучше быть мойщиком посуды у победителя, чем капитаном Титаника.

Предположим, что ваш ответ на вопрос "собираюсь ли я проработать на эту компанию еще пять лет, начиная с сегодняшнего дня?" - "может быть". (Не беспокойтесь, это тоже типичный ответ). В этом случае действуйте так, как если бы вы точно знали, что через пять лет уже не будете здесь работать. Держите глаза открытыми, ищите новую лошадку.

Если вы изучите карьеры очень успешных людей, то обнаружите, что они проявляли огромную гибкость. Они способны не только распознать хорошую возможность, но действовать решительно, чтобы воспользоваться этой возможностью, пока она не исчезла. Грустнее всего смотреть на людей, которые как бы заморожены во времени. Ничего хорошего с ними не происходит, потому что они не хотят никаких перемен. Недавно директор по делам выпускников престижной Гарвардской Школы Управления имени Дж. Ф. Кеннеди ушел со своей работы, чтобы стать менеджером поп-группы New Kids. Может быть этот шаг и не будет оправдан, но об этом человеке можно точно сказать, что он обладает гибкостью, необходимой для большого победителя. Мы не рекомендуем вам быть бабочкой, порхающей с одного места на другое, хотя это правда, что многие люди, добившиеся успеха, часто меняли работу в начале своей карьеры. Успешными их сделало то, что они остановились, когда нашли правильное место. Победителем вас делает не первое место работы, а последнее.

Когда вы уходите, не сжигайте за собой мосты. Никогда не знаешь. Ситуация может измениться. К власти может прийти новое руководство и затребовать вас назад, с большим повышением в зарплате и более интересной лошадкой.

Как распознать условия, создающие возможность для смены лошади? Вот некоторые советы.

Когда создается новая индустрия

В далеком 1983 году, когда начинался бум индустрии персональных компьютеров, Джан Нигрен продала свое пианино и купила PC. Сейчас она президент Computer Basics, Inc., одной из ведущих фирм на Лонг-Айленде, занимающихся компьютерным обучением.

Нигрен была школьной учительницей в Глен Ков, когда ей открылся мир компьютеров. В особенности она исследовала, каким образом компьютеры могут помочь детям. Вскоре она превратила свой гараж в студию и стала сама проводить там занятия. Сегодня компьютеры стали главным делом ее жизни (сразу после семьи, как она говорит). Она посещает семинары и конференции по всему миру.

Могли ли бы вы сделать сегодня то же самое, что Джан Нигрен в 1983 году? Конечно, вы могли бы продать пианино и купить компьютер, но, скорее всего, вы не сможете построить на нем бизнес. Окно возможностей, предоставленных персональным компьютером, в большой степени закрыто.

Когда создается новая индустрия, большинство людей шарахается от нее. У них нет опыта в новой индустрии. Но не забывайте: ни у кого нет этого опыта. Поэтому новая индустрия и предоставляет такие золотые возможности.

Джим Манци несколько лет прыгал вокруг да около. После окончания Университета Colgate в 1973 году он изучал классику в Колумбии. После 12 недель Платона и Аристотеля он поступил в журнал National Review, где исследовал книгу об ООН для Уильяма Беркли младшего. В 1974 году он перешел в Порт-Честерский (Нью-Йорк) Daily Item, где получил награды за свои статьи о деревенском клерке, который фиксировал предложения по контрактам. Еще три года спустя, учась в Университете Тафтса, Манци решил стать бизнесменом. Не зная, какую область выбрать, он пошел консультантом в McKinsey & Co. В 1982 году он был назначен в команду, которая разрабатывала бизнес-концепцию для Lotus Development Corp., производителя электронной таблицы 1-2-3.

В 1983 году Манци ушел в Lotus, где возглавил отдел продаж и маркетинга. В 1984 году он стал президентом компании. В 1986 году - председателем совета директоров и главой Lotus. В 1987 году он заработал в виде зарплаты и на биржевых опционах 26,3 миллиона долларов, что вывело его в ряд наиболее высоко оплачиваемых глав корпораций США.

Джиму Манци было тогда 35 лет. Его успех особенно показателен тем, что он не имел опыта программирования компьютера, а также опыта управления на момент своего поступления на работу в Lotus. Но в то время мало кто имел такой опыт. Индустрия персональных компьютеров делала свои первые шаги.

Гэрольду Катцу было 34 года в 1971 году, когда он основал Nutri/System. Он никогда не учился в институте и не имел опыта в бизнесе, связанном с похуданием. (Он работал в бакалейном магазине своего отца и продавал страховки). Но у него была сильная мотивация. Он годами наблюдал, как его мать борется с лишним весом. У него также был хороший трюк: его компания авансом брала с клиентов тем больше денег, чем больше килограмм они хотели сбросить. (Кто же мог устоять перед искушением назвать число побольше?)

Через десять лет Катц акционировал Nutri/System. К 1983 году компания имела 680 центров в 50 штатах. Катц стал богатым. Он владел 65 процентами акций, дававших ему, по крайней мере на бумаге, около 300 миллионов долларов. Потом дела пошли хуже, но это уже другая история, которую мы расскажем в следующей главе.

Когда меняется конкурентная ситуация

На этапе становления новой индустрии всегда наблюдается активное движение вверх и вниз. Компании создаются и исчезают, пока наконец все не успокоится и на некоторое время не установится иерархический порядок.

Не является исключением и индустрия персональных компьютеров. Вскоре после появления MITS Altair на обложке январского номера Popular Electronics за 1975 год, на рынке уже было пять машин. Помимо упомянутого Altair, в конкурентную борьбу вступили Apple II, Commodore Pet, IMSAI 8080 и Radio Shack TRS-80.

Apple вскоре стал доминировать на рынке персональных компьютеров. Commodore и Radio Shack стали нишевыми игроками. Что касается MITS Altair и IMSAI 8080, их судьба более интересна.

IMSAI был созданием Билла Милларда, бывшего сотрудника IBM, занимавшегося продажами, открывшего затем группу компаний по консалтингу в области компьютеров. В одно время IMSAI даже

захватил лидерство в продажах, опередив MITS, но вскоре отстал. Миллард не был экспертом в компьютерах, он был продавцом.

Однажды, человек со стороны, Джон Мартин, пришел к Милларду с идеей. Это была идея франчайзинга в области персональных компьютеров. Он предлагал создать организацию, продающую франчайзинги магазинам. Предлагалось продавать франчайзинги дилерам по 10-15 тысяч долларов, поставлять им компьютеры и иметь 5 процентов со всего, что они продали.

Миллард купил эту идею, и таким образом родилась сеть ComputerLand. Когда в августе 1981 года IBM представила PC, ComputerLand стала первой фирмой, осуществлявшей его продажу в розницу. По ходу дела IMSAI перестал существовать, а ComputerLand заняла его место. Миллард эффективно поменял лошадку компьютеров на лошадку торговли компьютерами в розницу.

В 1987 году Билл Миллард признал себя побежденным и уехал в Сайпан. Перед тем, как покинуть Штаты, он продал 52 процента ComputerLand за примерно 82 миллиона долларов. Неплохо за десять лет работы.

Когда изменяется ситуация в компании

Ловкость вам нигде не помешает, но особенно она нужна, если вы работаете в крупной компании. Здесь вас могут сбросить с вашей лошадки практически в любую минуту.

Дональд Бреннан в возрасте 39 лет был вице-председателем и первым наследником Эдвина Ги в International Paper. Когда в 1982 году совет директоров предпочел другого, Бреннан тут же поменял лошадку и поступил на работу в консалтинговую группу, специализирующуюся на бумаге, Morgan Stanley. Сейчас он поживает неплохо. Он возглавляет в Morgan Stanley бизнес с торговыми банками. В 1989 году он заработал как минимум 7 миллионов долларов.

Большинство менеджеров на месте Бреннана остались бы ждать в International Paper. Может быть новый президент воздаст ему должное. "Ничего, я подожду пока он оступится", - вот типичный образ мысли. Это не лучшая стратегия. Если вы остаетесь после того, как кто-то решает не дать вам работу, которую вы хотели получить, вы даете им шанс отказать вам еще раз.

Если вас постигла неудача в первый раз, смените лошадку. Не давайте руководству второго шанса на ошибку.

Элан Леек проработал половину жизни на Maidenform Inc. В возрасте 48 лет он был старшим вице-президентом по продажам и торговым операциям в компании стоимостью 200 миллионов долларов. И он ждал дня, когда 73-летняя председатель совета директоров Беатриса Коулман назовет имя своего преемника. ("Я мечтал стать президентом Maidenform").

Мечта сбылась 25 сентября 1989 года ... Но не мечта Элана Леска. Мантия оказалась на плечах другого вице-президента, Роберта Броувера. Броувер еще имел то преимущество, что приходился зятем госпоже Коулман. Три дня спустя Леек нашел себе новую работу.

"Жизнь несправедлива", - сказал Джон Фитцджеральд Кеннеди. А жизнь в крупной корпорации еще больше несправедлива. А жизнь в семейной корпорации практически невыносима, если конечно ваша фамилия не совпадает с табличкой у главного входа.

Когда предоставляется та самая единственная в жизни возможность

В 1984 году Роберте де Графф было 27 лет, и она была секретарем управляющего заводом по производству изоляционных материалов Extol в Огайо. Сегодня этот управляющий работает на Роберту, поскольку она - владелица завода.

Когда владельцы Extol решили продать завод в 1984 году, де Графф уговорила руководство разрешить ей сделать первое предложение. Они согласились при условии, что она найдет финансирование.

Пять банков ей отказали, но шестой банк согласился вложить 100 тысяч долларов. Завладев заводом, де Графф удвоила продажи, и они достигли 1,7 миллиона долларов в год. Сейчас компания расширяется и недавно купила новые производственные мощности в Хьюстоне.

Когда вам открывается такая единственная в жизни возможность, используйте ее не раздумывая. Не сидите и не говорите: "мне всего 27 лет. Может мне необходимо больше опыта, прежде чем брать на себя такую ответственность".

Следующая такая возможность может появиться у вас только в следующей жизни.

Тони Райан имел впечатляющую 16-летнюю карьеру менеджера среднего уровня в Aer Lingus. Затем, в 1975 году, когда из-за беспорядков в Северной Ирландии поток пассажиров резко сократился, авиалиния обратилась к нему с просьбой арендовать ее пустующие самолеты. Предложение было настолько выгодное, что Райан решил создать свою компанию, GPA Group.

С 50 тысячами и связями, наработанными в Aer Lingus, Райан приступил к делу. Сегодня GPA Group владеет 213 самолетами и 1 миллиардом долларов ежегодных доходов. Недавно компания объявила о своих планах купить 308 самолетов за 16,8 миллиардов долларов - крупнейший заказ в истории.

Тони Райан сейчас один из самых богатых граждан в Ирландии. Он стоит около 200 миллионов долларов.

Лью Фрэнкфорт был комиссионером Нью-Йоркского Агентства по развитию детей, когда он встретился с основателем Coach Leatherware. Фрэнкфорт помог спасти городскую программу Head Start во время финансового кризиса середины семидесятых.

Фрэнкфорт поступил на работу в Coach как вице-президент по специальным проектам. В 1985 году он стал президентом компании. Со времени своего прихода к руководству Coach, Фрэнкфорту удалось увеличить продажи в пять раз, и сейчас они достигли 100 миллионов долларов.

Когда вы попали в колею

Герман Кэин был "компьютерным гением", продвинувшимся до поста вице-президента по корпоративным системам и сервису в Pillsbury Company. С его карьерой и без опыта управления он вряд ли продвинулся бы выше.

В возрасте 36 лет Кэин начал работать в Burger King, подразделении Pillsbury, в команде по жарке пищи. (Иногда, чтобы сделать шаг вверх, сначала необходимо сделать шаг вниз). За два месяца он стал менеджером ресторана, а через девять месяцев - региональным вице-президентом.

Кэин затем продолжил рост и стал президентом Godfather's Pizza, еще одного подразделения Pillsbury. В 1988 году Кэин объединился с другими высшими руководителями с целью рычагового выкупа Godfather's. Общее время, прошедшее с момента, когда Кэин жарил бургеры, до того, как он стал владельцем сети из 500 ресторанов, предлагающих пиццу, составило шесть лет. Очень быстро, даже для бизнеса быстрого питания.

Поль Роман был в колее. В возрасте 41 года он работал в PR-службе General Electric. (В 41 год Джэк Уэлч был руководителем сектора GM и стоял в одном шаге от вершины). Карьера Романа явно не предвещала больших успехов.

Дома Роману тоже не очень везло. Он пытался сделать самостоятельно полки для книг, но обнаружил, что прогресс в строительстве тормозится из-за отсутствия необходимых инструкций. Ему в голову пришла идея. Вместе со своей женой Джейн он решил выпускать журнал о плотницком искусстве.

Перед тем, как Поль ушел из General Electric, Романы истратили все свои сбережения (12 800 долларов) на почтовую рассылку с целью определить спрос на журнал под названием Fine Woodworking. Результат - 15-процентный отклик доказал, что их идея победит.

Сегодня их компания, Tauton Press, издает Fine Woodworking и еще четыре журнала общим тиражом 900 тысяч экземпляров, а также книги и видеокассеты. Tauton, которым напрямую владеют Романы, имеет 200 служащих и приносит 25 миллионов долларов дохода в год. Прибыли до налогообложения составляет как минимум 3 миллиона долларов в год. (Уэлш в прошлом году заработал всего 2,6 миллиона долларов).

Одной из причин успеха Романов была их готовность рискнуть. Когда они решились издавать Fine Woodworking, у них на руках было пять малолетних детей.

Боязнь изменений

Наверное, главная причина, удерживающая людей от смены лошадок - боязнь неизвестного. Люди предпочитают ехать и дальше на хромающей лошади, чем связываться с неопределенностью чего-то нового. С таким взглядом на жизнь легко обосновать ничего не делание. Но когда в один прекрасный день ваша лошадь упадет под вами, вам будет не на чем ехать дальше. Но не бойтесь, читайте дальше. Теперь, когда вы знаете, что вас удерживает, у вас есть еще время сделать правильный шаг. Но прежде, вы должны уберечь себя от различного рода страхов, которые могут возникнуть при обдумывании смены лошадки.

Первых страх - это то, что ваша новая лошадь не увезет вас далеко. (Что если мой новый проект провалится?). Что ж с того? Будете делать новые попытки. История полна примеров, когда люди терпели целый ряд поражений, пока наконец не находили свою резвую лошадку. А кроме того, помните, что ваша нынешняя лошадка может отказаться ехать дальше. В наше время, когда компании поедают друг друга, исчезают и т.п., нет лошадок, которые гарантированно придут к финишу.

Другой страх, который вас подстерегает, связан с тем, что потенциальное изменение карьеры может негативно сказаться на вашем социальном статусе. Другими словами, если я уйду с руководящей

должности в крупной корпорации и оседлаю собственную лошадку, продлят ли мне членство в моем гольф-клубе? И что я отвечу на вечеринке, когда меня спросят - "где вы сейчас работаете?" Ну, во-первых, вы должны признать, что счастье - это гораздо лучше, чем социальный статус. Мы знаем одного бывшего корпоративного топ-менеджера, променявшего свой высокий пост на местный франчайзинг. Мы не видели более счастливого человека. Во-первых, он стал зарабатывать намного больше, а во-вторых, перестал заниматься политическими дрызгами в корпорации, которые разъедали его желудок. Когда его спрашивают, чем он сейчас занимается, у него есть два ответа, в зависимости от настроения и компании. На высоких собраниях он именуется инвестором. (В данный момент он инвестирует в местный франчайзинг). В более тесном кругу - он предприниматель. Сегодня это очень популярная профессия.

Люди склонны найти удобную колею и никуда с нее не сворачивать.

В старой колее жизнь предсказуема. Вы примерно знаете, чего вам следует от нее ожидать. А ваш опыт позволяет вам быстро решать встающие перед вами проблемы. Изменение, с другой стороны, означает, что вам придется больше работать, изучать новые приемы, противостоять неизведанному. Одна мысль обо всем этом способна привести в ужас. Неожиданно вам в голову начинают приходиться мысли, начинающиеся с вопроса: "а что если?". Вы парализованы. У вас опускаются руки.

Мы с сочувствием относимся к этому типу страха. Мы сами страдали от него многие годы, в течение которых ехали на лошадке своего рекламного агентства.

Да, дорогие читатели. Мы не такие уж мудрые, за каких себя выдаем. Мы выучили этот урок на своей шкуре, поскольку у нас долго не хватало смелости преодолеть страх изменений. Ушли годы, прежде чем мы смели лошадок. Здесь может быть необходимо немного истории.

В конце шестидесятых у нас было молодое рекламное агентство, и мы прокладывали себе путь к вершинам славы. Затем нам пришла идея, которая нам показалась очень хорошей: нужно фокусироваться на "стратегии", а не на "творческом подходе", который исповедовало большинство наших конкурентов. Мы изложили наши мысли, чтобы продемонстрировать свои стратегические возможности. Таким образом, родилось "Позиционирование". Это была наша лошадка, но мы никак не могли набраться мужества и слезть с лошадки рекламного агентства. Мы продолжали работать в рекламном бизнесе.

Шли годы и о "Позиционировании" все заговорили. Мы подумали еще немного и написали "Маркетинговые войны". Тем не менее, мы не закрыли своего агентства, надеясь, вопреки здравому смыслу, что все это принесет нам хорошие заказы.

Этого так и не произошло. Наше агентство катилось в никуда. Но постепенно мы стали замечать, что все больше людей звонят нам по поводу стратегии, а не по поводу рекламы. Думаете это нас образумило, и мы наконец поменяли лошадку? Нет, мы продолжали в том же духе, и создали еще один шедевр, "Маркетинг снизу вверх".

В один прекрасный день после того, как наши последние размышления были опубликованы в виде книги, двое ваших неповоротливых авторов наконец-то набрались мужества. Мы решили, что раз наше последнее усилие не улучшило наш рекламный бизнес, мы сменим лошадку. Это означало, что мы решили избавиться от наших рекламных счетов, нашего персонала, нашего офиса в Нью-Йорке. Другими словами, нам пришлось преодолеть боязнь перемен.

В конце концов, мы сделали это. Мы взобрались на нашу лошадку "позиционирования", переехали в Гринвич, штат Коннектикут, стали специалистами по стратегии в маркетинге, и зажили счастливо. (По крайней мере, до сих пор.)

Нам следовало бы пересестись на лошадку стратегии в маркетинге 20 лет тому назад. Может быть, вы извлечете урок из наших ошибок.

Менять лошадей не просто. Никогда нет гарантии, что трава на другом конце пастбища окажется действительно более зеленой. Но если вы в колее, у вас нет другого выбора. Оглянитесь вокруг. Выберите наиболее обещающую лошадку, скрестите пальцы и полезайте в седло.

Может оказаться, что это будет лучшая поездка в вашей жизни.

Глава 14. Не бывает вторых актов

"В жизни американцев не бывает вторых актов", - писал Ф. Скотт Фитцджеральд. Потом он переехал в Голливуд и подтвердил это уже собственной жизнью.

Построив из Nutri/System мощный бизнес, связанный с похуданием, Хэрольд Катц взялся за другие вещи. Он купил фирму, занимающуюся подбором руководящих кадров, косметическую фирму, сеть фигурных салонов. Он также предпринял попытку организовать национальную сеть косметических зубных клиник и парикмахерских салонов юнисекс (и то и другое неудачно). В довершение всего он купил баскетбольную команду своего родного города, Philadelphia 76ers.

Офис Катца отражал уровень обретенного им благосостояния. Все было выполнено в зеркалах и черном мраморе. Стол в зале заседаний был окружен стульями с высокими спинками, каждый из которых стоил 1800 долларов. Позади была квартира с джакузи и дорогой аудиосистемой.

Вскоре его золотая корова, Nutri/System Inc., начала чахнуть. За один год чистый доход сократился с 13 миллионов долларов прибыли до 17 миллионов долларов убытка. На бирже цена акции упала с 48 долларов до четырех. Катц прогорел.

То же, что случилось с Катцем в Филадельфии, произошло и с Дональдом Трампом в Нью-Йорке. И по той же самой причине. Успех вскружил ему голову.

Ловушка Трампа

Люди, добившиеся успеха, часто попадают в ловушку Трампа. Они забывают о том, что прежде всего сделало их успешными.

Они считают, что на 100 процентов обязаны своим успехом своим собственным усилиям. Они не учитывают таких факторов, как обстоятельства, удача, выбор времени, партнеры.

Лошадка, вывезшая их наверх, растворяется в их воображении в облаке эгоцентричности. Вместо того, чтобы сменить лошадку, они пытаются ехать на самих себе. Им начинает казаться, что они не могут ошибаться. Болезненная эгоцентричность плюс бесконечная диверсификация - вот путь к катастрофе.

Оуэн Липштайн начал выпускать журнал American Health в 1982 году, когда ему было 29 лет. Правильно рассудив, что современные медицинские журналы не учитывают повального увлечения американцев фитнесом, он быстро довел тираж журнала до миллиона экземпляров. Он также заработал себе на этом высокую репутацию. "Господин Липштайн", - писала The New York Times, "был одним из вундеркиндов журнального бизнеса восьмидесятых, великих художник, который, казалось, не способен совершать ошибки".

Через три года после запуска American Health, Липштайн купил Mother Earth News. В 1988 году он купил контрольный пакет Psychology Today. В том же году вместе с партнером он выпустил журнал Smart.

Еще год спустя издательская империя Липштайна стала разваливаться. Проблемы с деньгами застали его продать главный бриллиант своей короны - American Health - ассоциации Reader's Digest за более чем 40 миллионов долларов. Но пока готовилась сделка, компания запоздала с выпуском двух номеров журнала. Таким образом, издание с подмоченной репутацией было в результате продано Digest за 29,1 миллиона, чего с трудом хватило на уплату долгов Липштайна.

Между тем выпуск Psychology Today приостановился. Mother Earth News лишилась многих рекламодателей. А Smart был выставлен на аукцион. "Предсмертное состояние улучшает характер", - говорит Липштайн, который может потерять деньги, но не чувство юмора.

Вы можете найти кандидатов на попадание в ловушку Трампа почти в каждой ежедневной газете. Это обычно те, кто в центре внимания прессы, кого хвалят, как это было с Оуэном Липштайном и Хэрольдом Катцем. Это те, кто участвует в радиопередачах и дает интервью на телевидении. Их часто называют "людьми - вечными двигателями", и они действительно готовы делать что угодно. Если они не попадают в ловушку Трампа, то с ними случается сердечный приступ.

Восприятие это еще не реальность. Многие люди с очень громкими именами на самом деле находятся на краю пропасти, как это и было с Дональдом Трампом. Читайте между строк. Люди, которые действительно успешны, не испытывают необходимости писать книги или участвовать в телешоу и рассказывать о том, какие они успешные. На самом деле искусство заключается в том, чтобы промолчать о том, какую удачную сделку вы провернули.

Попав в ловушку Трампа, вы начинаете верить в то, что вы можете добиться успеха в любом деле. Управлять отелем, кондоминиумом, магазином, казино, футбольной командой, авиалинией. Вы перестаете искать лошадку для езды, поскольку вы уже нашли самую лучшую - себя самого.

Это трагедия. Второе

пришествие

По той или иной причине многие предприниматели продают свой первый бизнес и затем, после нескольких лет отдыха, пытаются начать новое дело. Из этого редко что-нибудь получается.

Мы называем такие организации компаниями Второго акта. Часто их жизнь поддерживается только за счет финансовых вливаний основателей. Они почти никогда не бываю столь же успешны, как первоначальные проекты. Очень часто они представляют из себя катастрофу.

Perot Systems Corp. - типичная компания Второго акта. Первой компанией Росса Перо была EDS (Electronic Data Systems), которую он основал в 1962 году, вложив в это 1000 долларов, и продал General Motors спустя 22 года за 2,5 миллиарда долларов.

Что заставило человека, достигшего так много, как Перо, начать новое дело в возрасте 58 лет? Большинство журналистов и аналитиков склоняются к тому, что им двигала "месть, простая и чистая", как сказал один из них. Перо, считают они, затеял вендетту против General Motors. EDS просто стояла на дороге.

Некоторые считают, что движущим мотивом была ревность. "Для такого человека невыносимо видеть, как нечто приносит прибыль, после того, как он уже в этом не участвует", - говорит юрист из EDS. "Это классический пример того, когда недостаточно целого".

Некоторые подозревают, что это жадность. Сам Перо предсказывает, что в 1998 году Perot Systems будет стоить 1 миллиард долларов.

Некоторые считают, что Перо движет дух конкурентной борьбы. Когда его бывшая компания подала на него в суд, он расценил это как коварное нападение на Перл Харбор и поклялся драться с EDS за каждый возможный контракт. "Это все равно, как если бы связка бульдогов уступила бы связке пуделей", - заявил Перо.

Мы же считаем, что это просто глупость. Когда Росс Перо основал EDS, он заполнил пустующее место на рынке. Его компания была первым системным интегратором. Он практически создал новую индустрию. В то время он скакал на лошадке Идеи.

Компания Perot Systems Corp. не имеет уникальной идеи, уникальной услуги, вообще ничего уникального. Все, что есть у этой компании - это Росс Перо, но он оставил свою лошадку в EDS.

Herrell's Ice Cream - еще один пример компании Второго акта. Стив Херрел является также основателем гораздо более успешной и известной компании Steve's Homemade Ice Cream. Он продал эту компанию в 1977 году и три года плевал в потолок. Три года спустя, когда истекло его соглашение со Steve's Homemade Ice Cream о недопущении конкуренции, он открыл Herrell's. Спустя 10 лет Herrell's все еще намного меньше, чем Steve's и, по всей видимости, останется таковой.

Когда Стив открывал Steve's, у него была лошадка Продукта - первое "домашнее" мороженое с карамелью и орехами, замешанными вручную. В компании Herrell's есть настоящий Стив, но, к сожалению, также репутация компании-подражателя.

Другой Стив создал вероятно самую известную компанию Второго акта - NeXT Inc. Первым детищем Стива Джобса была, разумеется Apple, самая эффективная в мире компания по выпуску персональных компьютеров. Когда Стив уходил из Apple, стоимость его пакета акций составляла 100 миллионов долларов. Контраст между двумя этими компаниями разительный.

Apple начиналась в гараже. NeXT начиналась в трех белых и цвета морской волны зданиях с видом на залив Сан-Франциско.

Apple начиналась на незначительную сумму денег. NeXT начиналась на 10 миллионов долларов от Джобса, 10 миллионов долларов от IBM и 100 миллионов долларов от Canon.

Apple начиналась тихо. NeXT начиналась в свете прожекторов такой силы, которую компьютерный мир никогда не видел и уже вряд ли увидит.

Apple начиналась на лошадке Продукта, как первый в мире "упакованный" персональный компьютер. NeXT была всего лишь еще одной рабочей станцией в области, давно захваченной Sun, Apollo и другими.

Компании Второго акта - это представления, движимые эго их режиссеров, которые имеют своей целью доказать миру, что их успех в Первом акте не был случайностью, и что они необычайно одаренные личности. По иронии судьбы компании Второго акта доказывают прямо противоположное - что успех в первом акте был счастливой случайностью.

На самом деле, компании Второго акта имеют больше шансов на успех, если они начинаются с неудачи. Бизнес Билла Милларда с персональными компьютерами умирал, когда он переключил свою энергию на сеть розничной торговли Computerland. Неудача заставляет вас оглянуться вокруг и искать ресурсы снаружи. Вы стараетесь не повторять прежних ошибок, и поэтому не концентрируетесь на самом себе. Вы фокусируетесь на внешних возможностях и при удачном стечении обстоятельств иногда находите хорошую лошадку.

Успех приводит к прямо противоположным результатам. Он способствует углублению в себя. Подумайте о Стиве Джобсе. Учитывая, что все похлопывали его по спине, он в конце концов поверил, что был ключевым звеном, приведшим Apple к феноменальным успехам. Если он был Предпринимателем Десятилетия, почему он не сможет повторить свой успех с NeXT?

Потеря иллюзий была для него, наверное, более тяжелой, чем денежные потери.

Независимо от того, насколько вы гениальны, вы не можете заставить успех прийти. Вы должны найти его. А тот факт, что вы его уже однажды находили, еще не гарантирует, что вы найдете его еще раз, особенно если вы перестаете глядеть вокруг себя.

Если вы связываете свой успех исключительно с вашими личными усилиями, как видимо сделал Джобе, значит вы приближаетесь ко Второму акту с излишней уверенностью в себе и абсолютно без

чувства лошади. Семена поражения во Втором акте сеются во время успеха в Первом. Что хорошо растет, так это амбиции.

Однако, все-таки возможно двигаться от успеха к успеху. Многим это удавалось. Изучая их биографии, можно увидеть, что им удавалось найти новый угол атаки для следующего успеха. Им удавалось избавиться от инерции Первого акта.

Джено Получчи сделал это. Свой первый капитал он заработал на новой идее в пищевых продуктах - упакованных блюдах китайской кухни. Это была идея Chun King, проданная затем R.J. Reynolds за 63 миллиона долларов. Следующим успехом Получчи была пицца в рулетах Jeno, проданная Pillsbury за 150 миллионов долларов.

Успех с Chung King не заставил Получчи считать себя экспертом в области китайской кухни. "Я могу делать что угодно, связанное с Китаем, и успех мне гарантирован", - такой вывод мог бы вынести эгоцентричный человек из эпизода с Chung King. Но Получчи стал искать другую лошадку и нашел ее в виде еще одной пищевой концепции - пиццы в рулетах.

Большинство Вторых актов затеваются людьми, пытающимися действовать примерно в той же области, в которой им однажды повезло, только в этот раз они намереваются действовать лучше и в большем масштабе. Это и ведет их к поражению. Ведь лошадки-то нет.

Почему во второй раз обычно труднее

По идее этого не должно быть. Ведь вы подошли ко второму акту с гораздо большим багажом, чем тот, с которым вы начинали первый акт. Больше уверенности в своих силах, больше опыта, больше связей, и что немаловажно - больше денег. Все эти обстоятельства должны были бы облегчить задачу. Но этого не происходит.

Избыток уверенности в себе ослепляет. Если вы считаете себя победителем, вам не нужно оглядываться по сторонам в поисках путей к победе. Мы просто бросаем в топку проекта побольше себя самого.

Самые грустные истории случаются с тем, кто заканчивая первый акт, смело рассуждает, что он всегда может начать второй акт. Он делает это не из-за денег. Очень часто первый акт обеспечивает его деньгами на всю оставшуюся жизнь.

Часто это делается из-за амбиций. (Он докажет миру, что ключевым ингредиентом успеха в первом акте был он сам). Иногда же он делает это просто, чтобы что-нибудь делать.

Мы много раз были свидетелями того, как предприниматели начинали свои новые карьеры. Нагруженные деньгами и исполненные уверенности в себе, они и не подозревали о проблемах, с которыми им предстоит столкнуться. Об их трудностях вы не обязательно прочтете в газетах. Если у вас есть деньги для начала дела, то о том, что вы потеряли несколько миллионов может никто и не услышать. Старые предприниматели не умирают. Они просто увядают.

Для Фреда и Гэйл Хэйман первым актом были невероятно успешные духи (и магазин в Беверли Хиллз по торговле ими) под названием Giorgio. Интересно, что Хэйманы не придумали эти духи. От них отказались Ревлон, Елена Рубинштейн и Ив Ст. Лоран, перед тем, как их предложили Хэйманам. (Способность распознать хорошую идею или продукт порой более важна для успеха, чем способность их создавать).

Хитрость Хэйманов заключалась в том, что они сообщили всем о своих духах, проведя массированную рекламную кампанию, но не дали их почти никому для продажи, мгновенно создав таким образом высокий спрос. Giorgio быстро стали самыми продаваемыми духами в Америке.

Но во время запуска духов Хэйманы расстались, прошли через развод и судебное разбирательство по поводу дележа их совместного детища, Giorgio. Чтобы закончить тяжбу, в 1987 году решено было продать марку фирме Avon за 165 миллионов долларов.

Но битва за Беверли Хиллз на этом не закончилась. И Фред и Гэйл Хеманни решили выпускать новые духи во втором акте. Фред проявил творческий подход и назвал свою марку "273", по адресу своего магазина Rodeo Store. Гэйл поступила еще проще и назвала свой брэнд "Beverly Hills". Кто же выиграет вторую битву за Беверли Хиллз и кто окажется в ней поверженным?

Скорее всего выиграет Avon, поскольку она владеет исходной лошадкой. Хэйманы, по всей видимости, проиграют.

И это не связано с недостаточностью усилий, по крайней мере в случае Фреда Хэймана. Он устроил презентацию 273 в типичном для Голливуда избыточном стиле. В парке снаружи маршировал военный оркестр. Внутри для гостей играли еще 100 музыкантов. На серебряных подносах подали 50 фунтов черной икры, уничтожив, таким образом, несколько поколений осетровых. Мэрвин Хэмлиш написал специально для этого события песню, а Мэрилин МакКу была ведущей.

Зачем возвращаться к колодцу, если не хочется пить? "Я чувствовал, что не смогу этого сделать", - говорит Фред Хэйман. "Даже когда я забрал деньги из игры". (Ему было 62 года, когда он продал Giorgio).

Это - вот корень всех несчастий второго акта. Если вы и хотите что-то доказать, то только самому себе. Ваши друзья и знакомые и так уверены, что вы можете все повторить. Сделать что-то один раз - это достаточное и весьма элегантно доказательство. Один такой зрелищный успех, как Giorgio, должен был бы обеспечить достаточное удовлетворение для эго и с материальной стороны на всю жизнь. Не нужно доказывать, что вы можете сделать это еще раз.

Если вы окажетесь в ситуации Фреда или Гэйл, постарайтесь найти компромисс, который бы удовлетворил обе стороны. Как и на самой войне, открытая эскалация приводит к тому, что стороны неизбежно несут потери.

То же, что Хэйманы сделали с духами, Митч Кэйпор сделал в области программирования для компьютеров, создав Lotus 1-2-3. Молодым программистом он пришел работать в компанию, которая выпускала VisiCalc, эпохальную электронную таблицу для компьютеров Apple. У Кэйпора была идея создать интегрированную программу, совмещающую электронную таблицу с текстовым процессором и имеющую функцию базы данных.

VisiCorp, фирма-производитель VisiCalc, отвергла идею Кэйпора о создании 1-2-3, аргументировав это тем, что программа станет конкурировать с их собственным продуктом, повторив таким образом опыт тех производителей духов, которые отвергли Giorgio. (Стоит повторить, что способность распознать хорошую идею, а не выдумать свою, - это основа успеха).

Так Кэйпор создал Lotus Development Corp., а остальное - история, включая 1-2-3, которая стала самой продаваемой в мире компьютерной программой. По иронии судьбы, успех 1-2-3 был не в том, что она интегрировала в себе разные функции, а в том, что это была первая электронная таблица для IBM-совместимых компьютеров.

По всей вероятности, конфликт Кэйпора с Джимом Манци мог быть разрешен путем разделения полномочий. Как бы то ни было, Кэйпор ушел из Lotus, чтобы обрести чувство жизненного равновесия. "Приверженность инновациям", - сказал Кэйпор, "подобна куску хлеба в гамбургере. Она дает точку опоры в гигантской мясорубке корпоративной жизни".

Через год, подзарядив батарейки, Кэйпор основал новую компанию по выпуску программного обеспечения - ON Technology. Потребовалось почти три года и 9 миллионов долларов, чтобы первый продукт ON появился на рынке. Названная ON Location, программа помогала пользователям Macintosh быстрее находить свои файлы. Конечно не блокбастер в области компьютерных программ.

Если вы нашли хорошую лошадку, нужно подумать, как на ней закрепиться. Начинать заново многократно сложнее.

Поль Аллен, основавший Microsoft вместе с Биллом Гейтсом, ушел из компании в 1983 году, чтобы бороться с болезнью Ходжкина. Через два года, разрешив свои проблемы, он основал компанию по выпуску программного обеспечения под названием Asymetrix Corp. Скорее всего Asymetrix не наделает много шума в компьютерном мире.

Майк Марккула, третий невидимый партнер Стива Джобса и Стива Возняка в Apple Computer, основал Echelon Corp. в 1988 году, вложив в нее 30 миллионов долларов венчурного капитала. Компания занялась разработкой компьютерных чипов для создания умных домов, умных фабрик и умных автомобилей по приемлемым ценам. Председателем новой компании стал Кеннет Ошман, соучредитель Rolm Corp. Таким образом, Echelon олицетворяет сразу два предприятия второго акта, нехороший признак.

Возняк, покинувший Apple с 45 миллионами долларов, недавно закрыл свою фирму CL-9 Inc., которую он основал в 1985 году для разработки беспроводных устройств дистанционного управления. Остается только надеяться, что большая часть из его 45 миллионов еще цела.

Нолан Башнелл основал Atari и этим дал рождение целой новой индустрии. С момента, когда он продал свой гигант по выпуску игр в 1976 году, он терпит одно поражение за другим. Стоит упомянуть лишь проект Chuck E. Cheese Pizza Time Theater, принесший 100 миллионов долларов убытков. "Сейчас я поживаю в два раза хуже, чем после ухода", - говорит сегодня Башнелл. Когда Питер Голдмарк, изобретатель долгоиграющей пластинки, обратился к телевидению, ему уже не так повезло. Его система цветного вещания CBS была несовместима с черно-белой и поэтому проиграла системе RCA, обладавшей такой совместимостью.

Когда Едвин Лэнд, изобретатель мгновенной фотографии, обратился к движущимся картинкам, его система Polavision оказалась провалом ценой в 100 миллионов долларов.

Поражение - это успех в неудачное время

Одна из причин, по которой усилия во втором акте остаются тщетными, это непопадание со временем. Предприниматель обычно приступает к действиям во втором акте, используя те же самые

стратегии, которые работали в первом акте, только лучше и в большем масштабе. (Типичный пример - это Фред Хэйман). Разница - только во времени.

Правильный выбор времени - самое главное в нашей жизни. Невозможно повернуть время вспять. Джон Янг Браун младший пытался повторить свой успех с Kentucky Fried Chicken, организовав H. Salt's English Fish and Chip. (Он заплатил Хэддону Солту 12 миллионов за его компанию).

"Джон пытался клонировать Kentucky Fried", - сказал один из руководителей. "Ему так повезло с цыплятами, что он решил, что может действовать теми же методами с жареной говядиной, рыбой и вообще с чем угодно. Проблема была в том, что с мясом и рыбой он не был первым".

Уолтер Мэк, легендарный гений, сделавший из Pepsi Cola одного из главных игроков на рынке напитков в 30-ые и 40-ые годы, в 1978 году запустил проект King Cola. Хотя Мэку на тот момент было уже 83, пресса давала King Cola приличные шансы на успех. Три года спустя компания была банкротом.

Кеммонс Уилсон, основатель Holiday Inns, недавно представил две новые сети гостиниц: Wilson World Hotels и Wilson Inns. Прогноз - ничего хорошего. Holiday Inns были первыми современными гостиницами, пришедшими на смену "убогим кабинкам", облепившим дороги Америки. В идее же Wilson World Hotels и Wilson Inns нет ничего нового.

Норман Лир, который революционизировал телевидение своим сериалом All in the Family, недавно основал медиа-развлекательную империю под названием Act III Communications Inc. Он влез в большие долги, чтобы купить три театральные сети, восемь телевизионных станций и 12 торговых журналов. Act III, название, которое по-видимому должно символизировать продвижение Лира от автора к продюсеру и затем к медиа-магнату, готова к старту. В свои 67 у Лира огромные планы. "Это Шекспировская пьеса", - шутит Лир. "У Шекспира обычно пять актов". Ну-ну.

У. Майкл Блюменталь сделал впечатляющую карьеру в Bendix, прерванную на время, когда он занимал пост министра финансов при президенте Джимми Картере. Придя к руководству Bendix в возрасте 46 лет, он полностью преобразил конгломерат, став одним из наиболее известных и уважаемых управленцев в стране. Во втором акте Блюменталю повезло меньше. Сначала он пришел в Burroughs Corporation. Затем он стал автором слияния Burroughs и Sperry, в результате чего образовалась Unisys Corporation. Блюменталь неоднократно повторял, что не выйдет в отставку, пока Unisys не добьется больших успехов, однако он вышел в отставку в 1990 году в день, когда Unisys объявила о сокращении чистого дохода на 84 процента в четвертом квартале и о потерях в размере 639 миллионов долларов за тот год.

Хэрри Грэй, бывший председатель United Technologies Corporation, недавно пришел к руководству American Medical International. В возрасте 70 лет господин Грэй имеет в руках большую корпорацию стоимостью 3 миллиарда долларов. Доходы сокращаются, и компания теряет деньги.

Повторяя первый акт

Хотя есть очень мало примеров успешных вторых актов, некоторым все же удавалось повторить свой успех. В 1985 году Сандра Куртциг покинула компанию по программному обеспечению, которую она основала за своим кухонным столом 13 лет ранее, и занялась личной жизнью: построила дом на Гавайях, написала автобиографию, и проводила больше времени со своими двумя сыновьями. В 1989 году ей стало не хватать денег и она вернулась в бизнес.

Компания Куртциг - не маленькая. Фирма ASK Computer Systems с 200 миллионами долларов продаж имеет 55 офисов и 1000 сотрудников по всему миру. Мы ожидаем, что компания продолжит свой быстрый рост. "Основатели - это лучшие знаменосцы", - сказал один венчурный капиталист о возвращении госпожи Куртциг.

Э. У. Клосен, глава BankAmerica, ушел в 1981 году, чтобы возглавить Мировой Банк. За несколько лет потери по займам и рост расходов поставили BankAmerica в очень тяжелое положение. Господин Клосен вернулся в 1986 году и повернул вещи вспять. Сейчас прибыль банка растет.

В 1983 году Фил Найт покинул Nike, компанию по выпуску обуви для бега, одним из основателей которой он был. Сразу на следующий год прибыли сократилась на 29 процентов, первое падение в течение десяти лет. Господин Найт вернулся. Сегодня Nike - самые продаваемые кроссовки в мире. Основатели - лучшие знаменосцы.

В 1979 году Джон Косе нанял профессионального менеджера, чтобы тот вел его семейный бизнес. (Косе был первым, разработавшим аудио наушники для потребительского рынка). Он отстранился от руководства и дал менеджеру карт бланш на расширение бизнеса. Результатом было расширение линии продуктов и диверсификация, неизбежно приведшие Koss Corp. к банкротству по 11-й статье.

В 1984 году Косе вернулся к руководству. "Мне следовало доверять своим инстинктам", - говорит Джон Косе. "Но я считал, что не имея диплома об окончании института, я не имею права задавать вопросы дипломированному специалисту". Сегодня Koss Corp. - это опять успешный семейный

бизнес, который ведет отец, его двое сыновей и два зятя. Он больше не прибегает к услугам профессионального менеджера.

Глава 15. Уважительные причины

Многие люди проще находят уважительные причины, чем лошадок. Когда вам представится возможность, а она всегда предоставляется, вы должны быть готовы к поездке верхом. Вам останется винить только самих себя, если вы спрячетесь за одним из следующих извинений:

- Я слишком стар.
- Я слишком молод.
- Я слишком застенчив.
- Я недостаточно сообразителен.
- Я слишком ленив.
- Я слишком беден.
- Я опоздал.

Правда заключается в том, что мир вокруг нас очень велик, а в смысле возможностей, он становится все больше и больше. Помимо относительно небольшого числа людей, о которых вы читаете в газетах, и которых вы видите по телевизору, есть еще армии очень успешных людей, которые скачут на лошадках всех видов в различных сферах жизни.

Если у вас есть в этом сомнения, прогуляйтесь по одной из бухт, которые в огромном количестве разбросаны по всему миру. Количество огромных яхт, пришвартованных в этих плавучих городах, всегда приводит нас в изумление. Нужно сказать, что если считать по яхтам, количество успешных людей многократно превосходит ту горстку, о которой пишут в прессе.

Если не можете добраться до бухты, просто проедьтесь по одному из фешенебельных районов Америки. Взгляните на эти большие дома.

Пока вы ездите вокруг, посчитайте Мерседесы, БМВ и Ягуары. Только в прошлом году американцы купили 159 562 роскошных автомобиля.

Но еще более показательным будет задать несколько вопросов о хозяевах этих яхт, автомобилей и домов. Вряд ли вы услышите, что хозяин является руководителем фирмы из списка Fortune 500. В девяти случаях из десяти вам скажут, что владелец изобрел какой-нибудь медицинский прибор или автомат для размена монет. Или является дистрибьютором чего-нибудь увлекательного, вроде водопроводного оборудования.

Некоторые из историй успеха удивят вас. В Колорадо есть ранчо, где не разводят домашний скот. Рам разводят лосей. Причина - это гораздо более выгодно. Племенная лосиха, например, стоит 7 тысяч долларов. (Этот случай показывает, что иногда можно ехать и на лосе).

Америка - это страна возможностей, поскольку мы общество с очень сильно развитой инфраструктурой, состоящее из тысяч очень успешных идей, услуг и продуктов, которые продаются или изобретаются людьми, о которых вы никогда не слышали. И не услышите.

Лошадки для езды имеются в изобилии. Более того, их больше, чем людей с чувством лошади. Вы просто должны оглянуться вокруг себя. Сказав это, нам остается только дать несколько советов, которые могут быть полезными в вашем поиске.

1. Личность важнее, чем интеллект

Если вы живете в мире, насчитывающем 5 миллиардов людей, неудивительно, что нужно научиться с ними общаться, чтобы затем их опередить. При таком количестве народа закон больших чисел работает против вас. Трудно быть умнее остальных.

Лучше уметь очаровывать людей, чем быть умнее их.

Яркая личность - неоценимое преимущество в гонке за успехом. Не только потому, что люди считают вас забавным, веселым и приятным. Люди с яркой личностью по натуре сфокусированы наружу. Их энергия направлена на окружающих.

Интеллект, с другой стороны, заставляет людей фокусироваться на себе и своем видении мира, а это часто основано на том, каким они хотели бы его видеть. Люди с высоким интеллектом обычно видят мир не таким, каков он есть на самом деле. Они все пропускают через фильтр собственного эго. А это часто приводит к тому, что они неправильно оценивают открывающиеся им возможности. Поскольку революционные идеи сначала кажутся довольно глупыми, умные люди часто упускают их в большом количестве.

Если вы сомневаетесь в силе очарования, просто почитайте The Wall Street Journal. По крайней мере раз в месяц вы прочтете о некоем человеке, который путем очарования собрал миллионы долларов у жадных, но ничего не подозревающих инвесторов.

2. При чистой демократии никогда не будет равных возможностей

Некоторые рождаются у правильных родителей. Другие рождаются в правильное десятилетие. Еще кое-кто рождается в правильном месте.

Если вам не повезло ни с первым, ни со вторым, ни с третьим, вы должны сами создать себе преимущество, найдя лошадку для езды. Если вы стартуете в гонке за успехом самостоятельно, полагаясь только на свои силы, вы даете серьезную фору тем, кому повезло больше. Сам факт, что вы решили искать лошадку, дает вам существенные преимущества. Однако большинство упрямо надеется добиться успеха самостоятельно.

Зависть может стать серьезным барьером для тех, кто хочет использовать уважительную причину "отсутствия возможности".

Такие люди обычно фокусируются на лошадках других людей и на том, как успешно они скачут. Завистливые люди идут по жизни, рассуждая о том, как поживает господин X или о том, как повезло госпоже У, и о том как они сами несчастны по многим причинам. В результате, у них просто не хватает времени на поиск лошади для себя.

3. Хватит мечтать - хватайте возможность, как только она появится

В Голливуде тысячи актеров и актрис, мечтающих стать звездами. Очень и очень немногим это удается. Многие люди склонны всю жизнь мечтать о чем-то. Мечты воспитывают их, поддерживают их, и, наконец, приводят к провалу. Чтобы добиться большого успеха, вам необходимо найти мечту вне вас самих. Существуют буквально тысячи Лошадок Успеха. Перестаньте предаваться мечтам и откройте, наконец, глаза.

Проблема мечты в том, что она обычно несбыточна. Это вымысел, существующий только в вашем воображении. Лошадки же скачут по настоящему миру.

Все, что в результате оказывается большим делом, начинается как маленькое дело. Мечты же всегда начинаются с большого. В результате мечтатель утрачивает связь с реальностью, в которой нужно найти свою лошадку, воспитать ее и медленно, но уверенно скакать к успеху. Ему не нравится слово "медленно".

Предприятия, которым способствует быстрый успех, обычно быстро заканчиваются. То, что взлетает, как ракета, падает вниз тоже как ракета.

Печальная история Дональда Трампа показательна в этом смысле. У него была семейная лошадка, и он ехал на ней с большим успехом. Но у него также была мечта стать богатым и могущественным. Вскоре мечта пересилила реальность, и он стал верить всему, что о нем пишут. Это взяло бразды правления в свои руки. Он утратил связь с реальностью. По пути он потерял много денег. Его мечта разбилась о камни реальности.

4. Планирование карьеры - это упражнение в заблуждении

Один из великих мифов Корпоративной Америки - это планирование карьеры. Молодые люди сталкиваются с целым легионом менеджеров по персоналу, которые тщательно напутствуют их вверх по корпоративной лестнице. По мере того, как они взбираются вверх, их воспитывают, обучают и вообще всячески стараются им помочь.

Забудьте об этом.

Никто не знает будущего. Все, что мы знаем, - это прошлое. Предсказывание будущего - это упражнение в заблуждении. Это все равно, что скакать на лошади задним ходом.

Планирование карьеры в General Foods немного осложнилось после того, как эту компанию купила Philip Morris.

Планирование карьеры в Wang стало проблематичным после того, как обработка текстов стала прерогативой персональных компьютеров. Это поставило компанию на край пропасти.

Говоря о компьютерах, нельзя не заметить, что планирование карьеры в IBM сейчас тоже непростая задача, поскольку компания собирается сократить свой штат на 10 тысяч человек.

В этом постоянно меняющемся мире лучше ехать на той лошадке, которая имеется в данный момент. Лучше ехать, чем планировать езду.

5. Никогда не рано и никогда не поздно

Билл Гейтс был подростком, учащимся в Гарварде, когда он нашел свою лошадку программного обеспечения. Поэтому он ушел из института и создал компанию, ставшую затем Microsoft.

Рэю Кроку был 51 год, когда он увидел свой первый ресторан McDonald's. Хэрви Мэккей был в возрасте 54 лет, когда он написал свою первую книгу. Хэрлэну Сандерсу стукнуло 65, когда он продал свой первый франчайзинг Kentucky Fried Chicken.

Успех не знает возрастных ограничений.

Конечно, лучше найти свою лошадку в молодости, поскольку в этом случае вы сможете дольше на ней скакать. Но иногда требуется много времени, прежде чем вам откроется та самая единственная возможность.

Молодой ум, конечно более предпочтителен, поскольку он открыт для новых идей и тенденций. Молодости свойственно ниспровергать традиционную мудрость и идти против толпы. Такой образ мышления очень полезен при выборе лошадки.

С возрастом люди обычно становятся менее гибкими и более загруженными традиционной мудростью. Таким людям необходимо постоянно работать над собой с тем, чтобы оставаться открытыми. Если вы уже в возрасте, старайтесь почаще общаться с молодыми. Не отставайте от веяний времени.

Но самое важное для человека в возрасте - это готовность бросить все и пересечь на новую лошадку. (Для молодого человека это, конечно, не проблема, поскольку ему нечего пока терять). Рэй Крок оставил свою работу по продаже ресторанного оборудования, чтобы основать McDonald's. Херб Келлер оставил свою профессию юриста, чтобы основать South-West Airlines.

Когда приходит время вспрыгнуть на борт, вы не сможете взять с собой большинство накопленного за жизнь багажа.

6. Болтун - находка для шпиона

Многие люди обожают выражать свое собственное мнение с тем, чтобы произвести впечатление на друзей и знакомых. Не торопитесь. Подождите, пока не выскажутся остальные. Гораздо проще найти лошадку, держа ум открытым, а рот закрытым, чем наоборот.

Если вы хотите, чтобы ваши друзья и знакомые считали вас гением, практикуйтесь в том, чтобы говорить с выражением: "Это интересно".

Эта идея дополняет ранее изложенную мысли о предпочтительности яркой личности перед интеллектом.

Если люди чувствуют себя с вами комфортно, они раскрываются и больше говорят. А поскольку сами вы не говорите, то у вас появляется возможность слушать. А слушать очень полезно при поиске лошадки.

Мы откроем вам один профессиональный секрет. Когда мы консультируем крупные компании в том, какую лошадку им выбрать, ответ мы обычно получаем из уст людей, которые нас наняли. Они знают ответ, просто он кажется им слишком очевидным. Поэтому его никто не видит. Ведь все заняты бесконечными встречами и совещаниями.

Так же и в жизни. Если вы слушаете и наблюдаете, вам легче увидеть очевидное. Если вы жестикулируете, ваши шансы уменьшаются. Трудно наблюдать и говорить одновременно.

7. Ищите лошадку на границе с новым

Почему в этой книге много примеров из области компьютеров? Потому что компьютеры и компьютерные программы - это новые технологии. Возможности почти всегда связаны с новыми технологиями. Технологии, а не вы, создают новые возможности. Однако, для вас компьютеры уже могут не быть новой технологией, поскольку они были таковой в прошлом. Вы должны себе задать вопрос - "что будет новой технологией в ближайшем будущем?"

Это первое, о чем следует задуматься. Не "что я хочу делать". И не "кто я такой?"

Забудьте о себе. Какая технология будет новой в будущем? Вот о чем вы должны спросить себя. Хотя никто не может знать будущего, вы можете оказаться на пути новых идей и концепций на этапе их зарождения. Вы должны быть всегда там, где что-то происходит. Вы всегда должны искать свою лошадку.

Итак, хватит искать уважительные причины. Выбирайтесь из дома и ищите свою лошадку. Надеемся, что мы дали вам лучше почувствовать, как это сделать.